



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



## الموضوع

# دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف

← مرغاد لخضر

إعداد الطالب

← زريبي مسعود

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على إمام المرسلين و على آله  
وصحبه أجمعين .

وبعد :

أتوجه بشكري وخالص تقدير إلى أستاذي الفاضل البروفسور "مرغاد لخضر"  
لما منحني من جهد ووقت وتوجيهات وإرشادات ودعم لإنجاز هذا البحث .  
والشكر موصول إلى كل أعضاء لجنة المناقشة لمنحهم جزء من وقتهم  
الثمين وقبولهم مناقشة هذه الرسالة .

كما لا يفوتني أن أتوجه بشكري وتحياتي الخالصة إلى مدير المؤسسة  
العمومية للصحة الجوارية بسيدي عقبة واخص بالشكر السيد صحراوي عبد  
العالى نائب المدير المكلف بالموارد البشرية ، وكذلك إلى كل العاملين على  
كل التسهيلات التي قدموها لإنجاز هذا العمل الميداني لهذه الدراسة كما لا  
يفوتني أن أتوجه بالشكر الخالص للأستاذ محمد بن ناصر على الدعم  
والمساعدة التي قدمها لي أثناء إعداد هذا العمل.

# الإهداء

إلى روح الوالدين الغاليين رحمهما

الله

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى زوجتي الغالية

إلى ابنتي العزيزة "مريم"

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

شكر غير منقطع وثناء غير ممتنع .

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
I	شكر و عرفان
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول والأشكال
VII	ملخص الدراسة
01	مقدمة عامة
36-06	الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للتكوين وتنمية الموارد البشرية
07	تمهيد
08	المبحث الأول: أهمية التكوين والأهداف المرجوة منه
08	المطلب الأول: مفهوم التكوين وأهميته
08	وأولاً: مفهوم التكوين
09	ثانياً: أهمية التكوين
10	ثالثاً: الأسباب والمؤثرات الداعية للتكوين
12	المطلب الثاني: أهداف التكوين وأنواعه
12	وأولاً: أهداف التكوين
12	1-الأهداف العامة للتكوين
13	2-الأهداف المرئية للتكوين..
15	ثانياً: أنواع التكوين
15	1-التكوين من حيث الأهداف
16	2-التكوين أثناء الخدمة
18	3-التكوين قبل الالتحاق بالعمل
18	المطلب الثالث: مراحل التكوين
18	وأولاً: تحليل وتحديد الاحتياجات التكوينية
20	ثانياً: مرحلة تخطيط التكوين
21	ثالثاً: مرحلة تنفيذ التكوين..
22	رابعاً: مرحلة تقييم التكوين
23	المبحث الثاني: تسيير وتنمية الموارد البشرية
23	المطلب الأول: تحليل ووصف الوظائف وتقييم الأداء
23	وأولاً: تحليل ووصف الوظائف وتخطيط الاحتياجات
25	ثانياً: الاستقطاب والاختيار والتعيين
28	ثالثاً: تقييم الأداء وتصميم نظام الأجور
30	المطلب الثاني: تنمية وتقييم الموارد البشرية
30	وأولاً: تنمية الموارد البشرية
31	ثانياً: خصائص الموارد البشرية
32	ثالثاً: تقييم الموارد البشرية
33	المطلب الثالث: تقييم الأداء وأهدافه
33	وأولاً: تقييم الأداء
34	ثانياً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
36	خلاصة الفصل الأول.
51-37	الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين
38	تمهيد

39	المبحث الأول: أهمية التكوين وتقييم فعالية البرامج التكوينية
39	المطلب الأول: أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية
40	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية من خلال تحقيق الأهداف التكوينية
41	المطلب الثالث: مستويات تقييم فعالية برامج التكوين
46	المبحث الثاني: علاقة التكوين بتنمية وتسيير الموارد البشرية
46	المطلب الأول: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية
46	المطلب الثاني: علاقة التكوين بتنمية الكفاءات
48	المطلب الثالث: علاقة التكوين بباقي وظائف تسيير الموارد البشرية وأولاً: علاقة التكوين بالتحفيز والرضا الوظيفي
48	ثانياً: علاقة التكوين بالترقية ونظام الرواتب
49	ثالثاً: علاقة التكوين بالصحة وسلامة العاملين والأمن الصناعي
51	خلاصة..
73-52	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
54	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وتنظيمها الداخلي
54	وأولاً: تعريف بالمؤسسة
54	ثانياً: مهام المؤسسة
55	ثالثاً: التنظيم الداخلي للمؤسسة
55	1-المديرية الفرعية للموارد البشرية
56	2-المديرية الفرعية للمصالح الصحية
59	3-المديرية الفرعية للمالية والوسائل
60	4-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة..
62	المطلب الثاني: التنظيم والتسيير
62	1-المدير
62	2-مجلس الإدارة
64	3-التسيير المالي للمؤسسة
65	4-الهيكل الصحية المكونة للمؤسسة
65	5-التعداد البشري
66	6-علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي
67	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
67	المطلب الأول: أداة ومجتمع الدراسة
68	المطلب الثاني: تحليل مضمون المقابلات والنتائج المتوصل إليها
68	وأولاً: تحليل مضمون المقابلات
71	ثانياً: النتائج المتوصل إليها
74	خلاصة
75	الخاتمة العامة
79	قائمة المراجع
86	الملاحق

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
42	جدول يوضح مستويات التقييم لكيرك باتريك (1959)	1
44	جدول يوضح نماذج تقييم وقياس عائد التدريب المكلمة لنموذج كيرك باتريك	2
65	جدول يوضح مشتملات الهياكل الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة	3
65	جدول يوضح الحوصلة الإجمالية للموارد البشرية حسب البلديات	4

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	شكل يوضح تكامل الأهداف التكوينية وفق التصنيف الرباعي لأهداف التكوين.	1
20	شكل يوضح أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية.	2
61	شكل يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة للصحة الجوارية سيدي عقبة	3

## ملخص الدراسة:

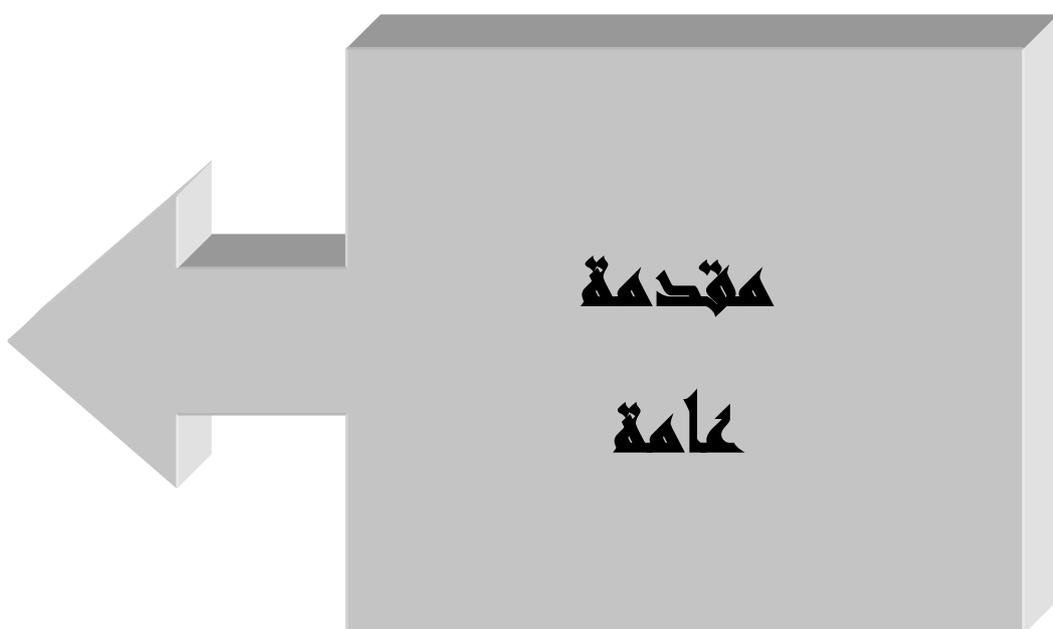
تهدف هذه الدراسة لإبراز الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية الموارد البشرية ومن اجل معرفة هذا الدور ومن خلال المنطلقات النظرية والبحث الميداني الذي قمنا به في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة باستعمال أداة المقابلة مع فئة المسؤولين المباشرين والمشرفين على مختلف المصالح وهذا بغية معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية الموارد البشرية وأثره وإعطاء تقييم موضوعي لهذه العملية وامتداداتها إلى ما بعد التكوين أي بعد عودة الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني إلى وظائفهم وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التكوين يؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات الأفراد
- التكوين يؤثر بصورة ايجابية على الأفراد ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي .
- للتكوين دور فيما يخص تطوير العمل الجماعي وزيادة فهم دور الأفراد.

## **Résumé de l'étude:**

Le but de cette étude est de mettre en évidence le rôle joué par la formation dans le développement des ressources humaines et de connaître ce rôle et à travers les prémisses théoriques et les recherches sur le terrain que nous avons menées dans l'institution publique de santé de quartier Sidi Aqaba, en utilisant l'outil d'interview avec la catégorie des fonctionnaires directs et des superviseurs de différents intérêts afin de connaître son rôle. Former au développement des ressources humaines et à son impact et donner une évaluation objective de ce processus et de son extension à la post-formation, après le retour des personnes participant au programme pour former leurs emplois et l'étude a abouti à une série de résultats dont les plus importants:

- La formation conduit au développement des capacités et des compétences des individus
- La formation affecte positivement les individus et augmente le niveau de satisfaction au travail.
- Créer un rôle dans le développement du travail d'équipe et améliorer la compréhension du rôle des individus.



### مقدمة

تعرف المجتمعات في عالمنا المعاصر عدة تحولات وتغييرات في مختلف الجوانب وذلك التغيير يتطلب تكيف مستمر مع التطورات الحاصلة في جميع المجالات، مما فرض على المنظمات ضرورة تنمية رأس مالها البشري باعتبار أن المورد البشري المؤهل ذو الكفاءة العالية هو العنصر الكفيل للتأقلم و مواكبة هذا التحول واستيعاب هذه التطورات والتغييرات. ويعتبر موضوع التكوين من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء الأفراد داخل المنظمة.

حيث تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وإحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ومع ظهور وظائف جديدة واتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة باعتبار التكنولوجيا الحديثة وما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة أوجدت حاجة ماسة لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وبالتالي فرضت على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي افرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة.

وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء مورد بشري قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية ، والتقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المنظمة من جهة أخرى.

### إشكالية البحث:

ومن كل ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية الموارد البشرية؟

ويمكن إدراج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

1- ما طبيعة البرامج التكوينية المعتمدة؟

2- هل يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية؟

3- هل تساهم البرامج التكوينية في ترقية أداء الموظفين؟

الفرضيات:

الفرضية العامة:

- التكوين يساهم بشكل ايجابي في تنمية الموارد البشرية.

الفرضيات الجزئية:

1- نوعية البرامج التكوينية لها علاقة بالهدف من التكوين.

2- يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية.

3- تؤدي البرامج إلى الرفع من أداء الموظفين.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في سببين :

1-أسباب ذاتية:

-ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص إذ يعتبر ذو صلة بتخصص إدارة الموارد البشرية.

-الرغبة في إثراء المعارف الشخصية بحكم عملي كموظف بالإدارة العمومية.

2-أسباب موضوعية:

-إمكانية البحث والدراسة وإثراء الموضوع.

-التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير المورد البشري.

أهداف الدراسة:

أن الأهداف التي نريد أن نحققها من خلال بحثنا هذا تتمثل فيما يلي:

- تهدف الدراسة إلى الوقوف على أهمية العملية التكوينية وتأثيرها على المورد البشري.

- تقديم معلومات حول التكوين وتأثيره الايجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية اقتصادية.
- تحديد الأثر الذي يحدثه التكوين في تنمية الموارد البشرية.
- معلولة معرفة الأساليب والأهداف المرجوة من العملية التكوينية.
- إثبات مدى مساهمة التكوين في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات .
- التعرف على علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية.

### الدراسات السابقة:

توجد عدة دراسات علمية في موضوع التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية والتي تمت على يد مجموعة من الباحثين الجزائريين، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج التي من الممكن أن تثري بحثنا هذا ونذكر منها:

1- اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، من إعداد الباحث سلالي محمد، السنة الجامعية 2003-2004

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:- الدور الهام للاستثمار في رأس المال البشري من اجل تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية.

2- دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات:

رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، إعداد الباحث كمال طايطي، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2002-2003 ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :- هو أن للتكوين دور هام وحتى يتحقق ذلك لابد أن يتصف بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد، القبول.

### منهج البحث:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على ارض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا و كيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه احد أشكال التحليل و التفسير العلمي

المنظم لوصف مشكلة محددة و تحديدها كميًا عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها و تحليلها.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة و الذي يعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرد أو مؤسسة... الخ، بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المشابهة، كذلك فهو يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني قصد التعرف على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة.

### محتويات البحث:

من اجل القيام بدراستنا قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول وكل فصل يحتوي على مبحثين بحيث خصصنا الفصل الأول والثاني إلى الجانب النظري، أما الفصل الثالث فيتعلق بالجانب الميداني للدراسة، وكأن هيكل البحث المتعلق بالدراسة كما يلي:

الفصل الأول: يتضمن مدخل مفاهيمي عام للتكوين وتنمية الموارد البشرية.

الفصل الثاني: أهمية التكوين وأهدافه وعلاقته بتنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: حاولنا في هذا الفصل الأخير دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة من خلال التعريف بالمؤسسة وتحليل نتائج دراسة الحالة التي استخلصنا منها مجموعة من النتائج. وختاماً لدراستنا تطرقنا إلى جملة من النتائج التي استخلصناها وكذا بعض التوصيات.

# الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي للتكوين

وتنمية الموارد البشرية

## تمهيد:

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا في نظرتها إلى الأهداف المخطط لها مستقبلا، بحيث كان اتجاهها اجتماعي وهو الاهتمام بالمصالح الفردية، حتى وإن كان ذلك على حساب المنظمة.

وتحولت هذه النظرة إلى رؤية اقتصادية أساسها تخفيض التكلفة مع زيادة الإنتاجية، بمعنى آخر يجب أن تكون أهداف الموارد البشرية اقتصادية أكثر منها اجتماعية وهذا حسب ما يراه <sup>1</sup> أ.مينان (2005) A.Meignant وهذا لا يفهم منه إقصاء الجانب الاجتماعي بل يجب أن تكون النظرة مزدوجة للموارد البشرية اجتماعية اقتصادية لا يهمل أي جانب على الأخر، هذا ما أدى إلى تحول النظرة للمورد البشري كاستثمار له عائد اقتصادي وليس تكلفة يجب تخفيضها أو التخلص منها.

تعتبر الموارد البشرية دعامة للمجال الاقتصادي لأي منظمة، وبهذا فهي تسعى إلى تنميتها وتطويرها بشتى الوسائل ومن أهمها العملية التكوينية، حيث أن نجاح أو فشل هذه العملية متعلق بربح أو خسارة المؤسسة.

سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى أهمية التكوين وأهدافه بالإضافة إلى تنمية وتقييم الموارد البشرية وذلك من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: أهمية التكوين والأهداف المرجوة منه

المبحث الثاني: تسيير وتنمية الموارد البشرية

<sup>1</sup> دبون عبد القادر، سويسسي الهواري، أثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث الباحث، العدد 2004/3، ص105.

المبحث الأول: أهمية التكوين والأهداف المرجوة منه

يتناول هذا المبحث عدة تعاريف للتكوين مع توضيح أهمية في المؤسسة بالإضافة إلى الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى ضرورة التكوين.

المطلب الأول: مفهوم التكوين وأهميته

أولاً: مفهوم التكوين:

إن منطلق مفاهيم التكوين راجع إلى وجهات نظر عديدة، عربية منها وأجنبية وهي على النحو التالي:

يعرف التكوين حسب الطعاني ح - 1 (2002)، على أنه "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم"<sup>1</sup>. من هذا يتضح أن التكوين هو عبارة عن وسيلة تستعملها المنظمة من أجل إحداث تغيير في معلومات وخبرات واتجاهات المتكويين، بهدف تمكينهم من استغلال طاقاتهم بشكل أمثل.

هناك من يرى أن التكوين هو عبارة عن "عملية مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبلاً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها"<sup>2</sup>. من هذا التعريف يتبين أن عملية التكوين هدفها الأساسي العنصر البشري الذي تواجهه مجموعة من العقبات في حياته وبالأخص عمله في المؤسسة الذي يستدعي التكوين المستمر لتجاوز هذه العقبات ومنه يلبي حاجياته المتنامية باستمرار.

عرفه ب. روملار (1993) P.Romelaer التكوين على أنه الوسيلة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية من أجل المساهمة في تنمية وتكييف في المؤسسة.

وعرفه آخرون على أنه "عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التكوين يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة"<sup>3</sup>. لهذا يجب على المنظمة أن تقوم بعملية التكوين انطلاقاً من استراتيجياتها التي تنتهجها من أجل الوصول إلى أهدافها.

<sup>1</sup> الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص11.

<sup>2</sup> د. الطعاني، حسن أحمد، نفس المرجع، 2007، ص12.

<sup>3</sup> د. يوسف حجيم الطائي، د. مؤيد عبد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان مؤسسة النشر والتوزيع، 2006، ص271.

كما يمكن تعريفه على أنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة وللأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، في الوقت المستغرق"<sup>1</sup>. إذن عملية التكوين تأتي لتسد النقص والخلل الذي يتعرض له الأفراد في المنظمة نتيجة للتغيرات التكنولوجية والإدارية والاقتصادية والسياسية التي تواجهها المؤسسة، فيستدعي ذلك عملية التكييف مع هذه التحولات ولا يكون إلا بعملية التكوين لمواردها البشرية.

أكد ج - م. بريتي J-M Peretti على أن التكوين يجب أن يكون وفقا لتطلعات الأفراد واحتياجات المنظمة، من أجل الوصول إلى أهدافهم وتحقيق الرضا الوظيفي والأداء الاقتصادي، مع الأخذ بعين الاعتبار تطور الوظائف. يساهم التكوين في الحفاظ على المستخدمين والتلاؤم الدائم للكفاءات الموجودة والمطلوبة، ومن هذا بين ج - م. بريتي J-M Peretti من خلال تعريفه أن التكوين يعتبر كأداة هدفها المحافظة على الأفراد في المنظمة، والعلاقة التي تجمع بين الأفراد والمنظمة هي علاقة ترابطية أساسها الاحتياج أي معناه مدى احتياج المنظمة للأفراد ومدى احتياج الأفراد للمنظمة وأي خلل في هذا الأساس ينتج عنه مشكل في إدارة الموارد البشرية ومنه في المنظمة ككل.

يمكن أن نعرف التكوين كذلك على أنه "مجملة العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤديون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة وبمهارة"<sup>2</sup>. وأهم ما يستخلص من هذا التعريف أن التكوين هو مجموعة من البرامج الرسمية التي تضعها المنظمة لتنمية أفرادها من أجل تحقيق الأهداف التي سطرها سابقا.

من كل ما سلف يمكننا أن نعرف التكوين على أنه وسيلة تستعملها المنظمة لتنمية مواردها البشرية الفردية والجماعية لغرض تهيئتهم لتعود الفائدة عليها وعلى موظفيها.

### ثانيا: أهمية التكوين في المؤسسة

إن المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها، فهي تسعى لرفع الإنتاج وتحسين الجودة وإلى تخفيض التكلفة وإلى القضاء على حوادث العمل وإلى تحسين صورتها في المجتمع. إن هذه الأهداف تتحقق بواسطة رفع مستوى المعارف لدى مختلف الفاعلين في المؤسسة مع تمكينهم من التحكم في التقنيات الحديثة وتطوير القدرات والسلوكيات لترقى المؤسسة إلى المستوى المحلي أو العالمي.

<sup>1</sup> محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص36.

<sup>2</sup> سعيد بن بيمية، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص92.

إن هذه الأهداف كلها لا تتحقق إلا من خلال سياسة تكوين واضحة المعالم ومدروسة بشكل علمي ومنظم. لذلك فإن أهمية التكوين في المؤسسة محورية جدا للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- إن التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها مع تطورها.

- إنه يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء كما يلعب دورا حساسا في الترقية وحسن

تسيير الموارد البشرية بصفة عامة.

وذلك كله لعلاقته المباشرة مع:

- الانتقاء والتكوين.

- نظام تقدير القدرات وجرّد الحاجات.

- مع الترقية داخل أو خارج منصب العمل.

- مع التكيف المستمر مع محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، المحلي والعالمي. وفي النهاية فإن التكوين يعد وسيلة فعالة من بين وسائل وأدوات تحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها.

**ثالثا: الأسباب والمؤشرات الداعية للتكوين:**

أصبحت المنظمات تولي الموارد البشرية المزيد من الاهتمام باعتبارهم أهم الموارد في المنظمة، بحيث أضحت تهتم بالزيادة في معارفهم ومهاراتهم وأفكارهم واتجاهاتهم باستمرار، وذلك عن طريق التكوين المستمر. أضحت التكوين خيارا استراتيجيا واستثمارا في الموارد البشرية، إلا إنه توجد عدة عناصر ومؤشرات تدعو إلى القيام بالعملية التكوينية وهي كالتالي:<sup>2</sup>

**- اتساع أعمال المنظمة:**

عملية اتساع أعمال المنظمة من خلال إضافة منتجات أو إضافة خدمات وإنشاء فروع أو أقسام واستخدام تكنولوجيا جديدة تستدعي القيام ببرامج تكوينية لمواكبة هذا الاتساع.

<sup>1</sup> محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص74.  
<sup>2</sup> د.مدحت محمد أبو النصر، إدارة العلمية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص68-69.

**-تغيير في المنظمة:**

توجب التغييرات التي تحدث في المنظمة، كالتغيير في السياسات والتغير في الهيكل التنظيمي، تكويننا للعاملين في المنظمة وهذا تماشياً مع هذا التغيير.

**-التوظيف:**

تستدعي عمليات التوظيف وترقية الموظفين ونقل العمال إلى شغل وظائف أخرى، تكوينهم لكي يتمكنوا من التكيف مع وظائفهم التي سيشغلونها.

**-مشاكل إنتاجية وسلوكية:**

المشاكل التي تواجه المنظمة قد تكون إنتاجية (انخفاض الإنتاجية وجودة المنتج، ارتفاع تكلفة الإنتاج،...) أو سلوكية (ازدياد المخالفات الانضباطية وحوادث العمل، نسبة الغياب، شكاوي العاملين، انخفاض مستويات الأداء،....) توجب برنامج تكويني يصحح هذا الخلل.

## المطلب الثاني: أهداف التكوين وأنواعه

## أولاً: أهداف التكوين

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني في تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو بالفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف

**1- الأهداف العامة للتكوين:** يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني وهي:

1-1- الأهداف الإدارية: ويعني هذا النوع من الأهداف خدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

أ- تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين يتم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع المكونين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب- تحقيق المرونة والاستقرار: ويقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف.

2-1- الأهداف الفنية: يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية للمؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج ومن بين أهم هذه الأهداف<sup>1</sup>:

- تخفيض صيانة الآلات وإصلاحها.

- تخفيض حوادث العمل.

- التقليل من نسبة المواد التالفة.

3-1- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي بالنهاية للنواحي الاقتصادية للمؤسسة وكذلك عن طريق القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح بالمؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما ينتجه التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين ويمكن صياغة هذه الأهداف وهي:

<sup>1</sup> عاطف محمد علي، إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، 1996، ص282.

- زيادة الكفاية الإنتاجية.

- ارتفاع الأرباح.

- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة.

- رفع معنويات الأفراد.

**2- الأهداف المرحلية للتكوين:** حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه

الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وتتمثل في:

1- الأهداف العادية:

- تكوين العمال الجدد بتمكينهم من الإلمام بظروف العمل.

- تكوين رؤساء أو مشرفين للعمال على تطبيق أساليب جديدة.

- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد.

2- أهداف حل المشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.<sup>1</sup>

وحسب تصنيف ياغي (1994)،<sup>2</sup> تنقسم هذه الأهداف التكوينية إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي:

◀ أهداف تكوينية عادية (روتينية):

تعني الأهداف التكوينية العادية أو الروتينية بالغايات التي يسعى لها التكوين لتحقيقها، والتي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة

من حين لآخر، ويضم هذا النوع من الأهداف التكوين التوجيهي أو التمهيدي (التأهيل) حيث يتم من خلاله تزويد

الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل بشكل عام، حيث أن هذه العملية لا تحتاج إلى جهد ذهني أو إبداع من

جانب مصمم البرامج التكوينية.

<sup>1</sup> علي السلمي، ساطع ارسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة للعلوم الإدارية، الأردن، 1974، ص16.

<sup>2</sup> خالد بن محمد بن العزيز الحمود، فعالية البرامج التأهيلية في الجوازات من وجهة نظر القيادات الوسطى، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص18.

### ◀ أهداف تكوينية لحل المشكلات:

يهدف هذا النوع من التكوين من خلال برامجه إلى إيجاد حلول ملائمة للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة، والكشف عن الخلل الذي يعوق الأداء.

### ◀ أهداف تكوينية إبتكارية (إبداعية):

هي أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تضيف أنواعا من السلوك لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التكوين لتحقيق نتائج غير عادية إبداعية لم يسبق التوصل إليها.

ويضيف دياب ح – ع (1998) مجموعة أخرى من الأهداف وهي:

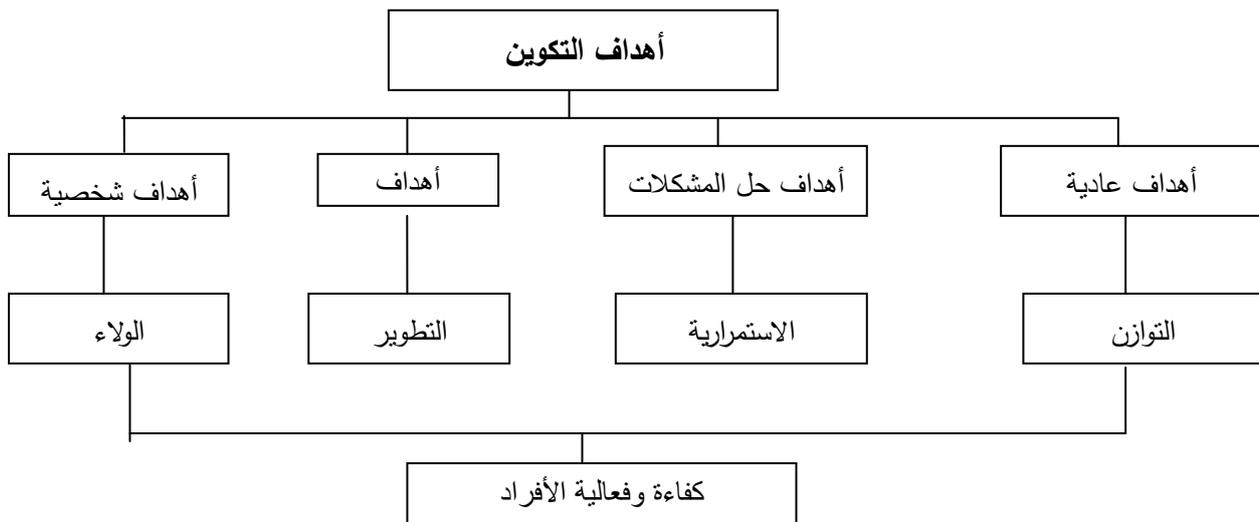
### ◀ أهداف تكوينية شخصية:<sup>1</sup>

هي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية، وترقية، واحترام الآخرين وتأکید الذات.

تعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق وتكامل بحيث يمهّد بعضها لبعض، ويكمل بعضها البعض الأخر

أنظر الشكل التالي:

الشكل رقم 01: تكامل الأهداف التكوينية وفق التصنيف الرباعي لأهداف التكوين.



المصدر: حسين عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة، مطبعة النيل، 1998، ص101.

<sup>1</sup> خالد بن محمد بن عبد العزيز الحمود، مرجع سابق، 2003، ص18.

ويوجد تصنيف آخر لأهداف التكوين:<sup>1</sup>

-أهداف معلنة: هي عبارة عن أهداف واضحة رسمية مكتوبة، وتمثل في الأهداف السابقة التي تطرقنا إليها.  
 -أهداف غير معلنة: تتمثل في الأهداف غير الواضحة وغير الرسمية والتي تنتج من العملية التكوينية بصفة غير متوقعة وبدون أن تقوم المنظمة بالتخطيط لها مسبقاً، مثلاً الموظف أثناء البرنامج التكويني ليس عليه أي مسؤوليات أو مهام مطلوب منه القيام بها، وهذا يؤدي بلا شك إلى التقليل من ضغوط العمل ومعدل الاحتراق الوظيفي وتقليل الملل والتكرار والسأم من الروتين اليومي لدى العامل، إضافة إلى ذلك فالتكوين يمثل فرصة ممتازة لاكتساب علاقات إنسانية مع الآخرين أو صداقات جديدة مع الآخرين، فينتج عن هذا تبادل الخبرات والمعلومات والمعارف.  
 وقد يساهم التكوين في تحسين العلاقات بين المتكونين، إذا كانت هناك مشكلات بينهم في العمل. كما يمكن للتكوين أن يخلق تغير إيجابي لدى العاملين من جهة، ومن جهة أخرى يمكن له أن يحدث اتجاهات سلبية إذا كان البرنامج التكويني فاشلاً.

### ثانياً: أنواع التكوين:

هناك عدة أنواع من التكوين الموجه للأفراد في المنظمة ويقيم عليها فقط تحديد النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفتة العمال المستهدفين به.

#### 1- التكوين من حيث الأهداف:

يصنف هذا النوع من التكوين إلى عدة أصناف وهي:<sup>2</sup>

-التكوين على المهارات: ويتم ذلك من خلال رفع مستوى الفرد عن طريق تزويده بالمهارات اللازمة التي يحتاجها في حياته المهنية وتنميته بصفة مستمرة.

-تجديد المعلومات: وذلك عن طريق تزويد الفرد بالمعلومات الكافية من أجل تطوير قدراته الفكرية ليكيف نفسه مع وظيفته، ويقضي على جميع المشكلات التي تقف أمامه.

-الترقية: أي إعداد الفرد جيداً ليزاول عمله الجديد بكفاءة بإكسابه المعلومات والمهارات اللازمة.

-الاتجاهات: إن اتجاهات العمال في المؤسسة تؤثر إيجاباً أو سلباً على عملهم، لهذا تقوم المنظمات بهذا النوع من التكوين من أجل تطوير الاتجاهات السليمة للأفراد نحو تقديرهم لقيمة عملهم وأهمية والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمتربة عليه.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو ناصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 67-68.

<sup>2</sup> إلفي محمد، بوجين ناصر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018، ص 09.

**2- التكوين أثناء الخدمة:**

يحصل الفرد على هذا النوع من التكوين بعد أن يلتحق بالخدمة (أي بعد صدور قرار تعيينه كموظف) وتتكفل به الجهة التي يعمل فيها من حيث مصاريف التكوين والسماح له بحضور التكوين خلال ساعات الدوام الرسمي للعمل.

يقسم هذا النوع من التكوين إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

**◀ التكوين في مكان العمل:**

يقوم هذا التكوين على أساس فكرة قديمة (التلمذة المهنية) التي كانت في مرحلة أصحاب الحرف والصناع والطوائف، وذلك أن يتلقى الموظف الذي تم توظيفه أو ترقيته التوجيهات والتعليمات التي تبين له أسلوب العمل.

يشمل هذا التكوين كل التكوينات التي لا تقوم بها المنظمة في المدارس والمعاهد ومراكز التكوين، حيث يجري هذا النوع من التكوين داخل العمل أي في بيئة العمل العادية، تتم هذه العملية بتوضيحها وشرحها للمتكون الذي يقوم بملاحظتها وفهمها، ثم يعمل على تطبيقها تحت إشراف المكون الذي يسهر على إيصال الفكرة بشتى الطرق للفرد، ويقوم بتصحيح أخطائه، وتعديل انحرافاتة حتى يتمكن من أداء العمل المطلوب منه بنفسه.

ولكي تنجح عملية التكوين داخل العمل يجب أن تتوفر عدة خصائص أهمها:

- أن يكون المكون على درجة من المهارة تكفي لتحقيق وتدعيم السلوك المستهدف والمطلوب.

- عدم الاندفاع في إعطاء نسبة كبيرة من المعلومات في وقت صغير لتفادي ملل المتكون من جهة، ومن جهة أخرى حتى لا تتقلب هذه العملية سلبا على المتكون ويصبح لا يستوعب ما يتعلمه.

- تقييم أداء الأعمال الفرعية بصفة دورية.

- خلق المكون جوا اجتماعيا للعملية التكوينية حتى يندمج الفرد في هذه العملية ويزيد الإقبال عليها.

يسمح التكوين أثناء العمل بتجنب مشكلات اختلاف بيئة التكوين عن بيئة العمل، من خلال الاحتكاك المباشر ببيئة العمل، ويجنب المتكون كذلك من الإغراق في جوانب نظرية قد لا تكون مفيدة له، كما أن الكثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي أن نعرف كيف تتم، بل يجب التمرس عليها، النتائج المنتظرة لهذا النوع من التدريب ستكون أفضل إذا كان رئيسه في العمل هو من كونه، يتم هذا التكوين وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن هنا تصبح العملية التكوينية جزءا لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة، لا تستدعي هذه العملية أي تكاليف إضافية مثل أجرة المتكونين، وكراء قاعات للتكوين وإبرام اتفاقية بين المنظمة ومركز التكوين لتدريب مواردها البشرية...

<sup>1</sup> إلفي محمد، بوجين ناصر، نفس المرجع السابق، 2018، ص10.

بالرغم من كل هذا إلا أن لهذا النوع من التكوين بعض السلبيات أهمها:

- لا يوجد احتمال التوصل إلى أفكار وخبرات جديدة متنوعة.

- محدوديته وانحساره في المحيط العمل.

- انحساره في حدود تجارب العاملين وخبراتهم.

- عدم توفر الموظفين المتخصصين بالأعداد الكافية، لعمل الدراسات الميدانية وتحديد الاحتياجات التدريبية لأقسام المنظمة، وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة.

### ◀ التكوين خارج العمل:

يتم التكوين خارج العمل عن طريق إرسال الموظف للتكوين في معاهد أو مراكز تكوينية متخصصة للرفع من كفاءته سواء في وظيفته الحالية التي يمارسها أو إكسابه مهارات جديدة لوظيفة أعلى أو في إدارة أخرى، تختلف مدة التكوين باختلاف الحاجات التكوينية لكل موظف، والمهم في هذا النوع من التدريب، هو عمل دراسة لتحديد من هم الموظفون في المنظمة الذين يحتاجون إلى التكوين، وهناك مؤشرات عديدة يمكن الاستدلال بها لمعرفة ذلك مثل:

- كثرة شكاوي المراجعين من سوء معاملة الموظف أو تأخير له لأعماله..إلخ.

- تقارير الكفاية التي يعدها عنه رؤسائه.

- تحليل الوظيفة ومسؤولياته ودرجة إتقان الموظف لهذه المسؤوليات وأوجه النقص لديه، وبعد تحديد الموظف أو الموظفين الذين يعانون من مشاكل في العمل، يتم دراسة تحليلية Training Needs Analysis لمعرفة أوجه القصور في أداء أعمالهم، وذلك بمقارنة الوصف الوظيفي للموظف وما هو مطلوب منه أداءه Performance Standards مع ما يقوم به الموظف فعلا Actual Performance ومن ثم يتم تحديد نقاط الضعف لدى ذلك الموظف، ومعرفة الجوانب التي يمكن تطويرها أو تحسينها بالتكوين، وبالتالي يتم حصر الموظفين الذين يعانون من نفس المشاكل وإرسالهم إلى معاهد تدريبية متخصصة سواء داخل البلد أو خارجه

يرى البعض أن هذا النوع من التكوين يسمى بالتكوين المنظم أو الرسمي وهو الأكثر شيوعا يتميز التكوين الخارجي في مراكز التكوين المتخصصة داخل البلد أو خارجه بكونه يتيح أفاق أرحب لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة ينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة. تصبح عملية التكوين بذلك مكانا يتركز فيه خبرات العشرات من المتكويين، فضلا عن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل لا تتوفر داخل المنظمة. وبالرغم من كل هذا إلا أن هذا النوع من التكوين لا يخلو من السلبيات والعيوب أهمها:

- يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية، إذ تعتمد المنظمة في التقييم على التقارير التي أعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الثقة.
- باهظ التكاليف إذا ما قارناه بالتكوين داخل مكان العمل.
- انعدام أو ضعف رقابة المنظمة على التكوين.
- تركيزه على الجانب النظري من غير الاهتمام بحاجات المنظمة الفعلية.
- شيوع استعمال أسلوب المحاضرة في هذا النوع من التكوين وإهمال الأساليب الأخرى، مما يسبب في الحد من فاعلية المتكون بحيث يكون مستمعا فقط، مع العلم أن مقدار التعلم من المحاضرة هو 5 بالمائة مما يسمع وهذا حسب دراسات علماء النفس.<sup>1</sup>

### 3- التكوين قبل الالتحاق بالعمل:

- يهدف هذا التكوين إلى تأهيل الأفراد للقيام بمهامهم، التي سوف يقومون بها عند التحاقهم بوظائفهم، مع إعدادهم بالشكل المطلوب علميا وسلوكيا، يطلق على هذا النوع من التكوين بالإعدادي، التعريفي أو التوجيهي، ويهدف إلى:
- تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه.
  - تزويد المتكون بالمهارات المتصلة بمجالات العمل التي يتم إعداد له.
  - تنمية الاتجاهات الإيجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام، ونحو مجال عمله بشكل خاص.

### المطلب الثالث: مراحل التكوين

تعتمد نظرية التكوين أو نظرية تطوير وتنمية العاملين على مكونات أساسية تتجلى في شكل مراحل وهي كالاتي:

- تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية.
- تخطيط للعملية التكوينية.
- تنفيذ العملية التكوينية.
- تقييم العملية التكوينية (أثر التكوين وحساب عائد التكوين).

### أولا: تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية:

يرى بعض الباحثين أن مفهوم الاحتياجات التكوينية يتعلق ب"الفرق بين المستوى المعرفي أو المهارات المطلوبة لأداء عمل معين، والمستوى الواجب توفره عند الفرد لأداء هذا العمل اعتمادا على الاستعداد النفسي، والقدرات الإبداعية، وتحمل

<sup>1</sup> خالد بن محمد بن عبد العزيز الحمود، المرجع السابق، 2003، ص28.

المسؤولية"<sup>1</sup>. كما عرف آخرون الاحتياجات التكوينية على أنها "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم و سلوكياتهم لرفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات ضرورية يحتاجها العامل لتحقيق أهداف معينة، والتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة، وتعوق تنفيذ السياسة العاملة في مجالات الإنتاج والخدمات"<sup>2</sup> ومن التعريفين السابقين، يمكن القول إن الاحتياجات التكوينية تتعلق ببعدين زمنيين الآني والمستقبلي، أو بوضعين مختلفين الوضع الحالي والوضع المرتقب الوصول إليه في المستقبل، بحيث يمثل الوضع الحالي الجوانب المعرفية والاتجاهات والمعلومات الناقصة أو ضعف في الأداء والعلاقات أو مشكلة محددة تواجه المنظمة أما الوضع في المستقبل، فهو عبارة عن تكملة لهذه الجوانب أو تغييرها أو تعديلها أو إدراك النقص فيها.

تعتبر الاحتياجات التكوينية عنصرا مهما من عناصر التخطيط للتكوين، ويتم من خلالها تحديد الأفراد للذين هم بحاجة إلى التكوين، وتحديد الموضوعات التي سيتم تكوينهم عليها، ومعرفة مقدار التغيير المراد إحداثه في مهارات أو معلومات أو اتجاهات المرشحين للتكوين. وتحدد الاحتياجات التكوينية عن طريق معرفة جانبين مهمين وهما:

1- **جانب القوة:** يتمثل في مجموعة من المهارات والمعلومات والمعارف والقدرات التي يراد إيصالها وإكسابها للمتكونين.

2- **جانب الضعف أو القصور:** يتمثل في مجموعة مواصفات غير مرغوب فيها لدى العامل، والتي يراد استبدالها أو تغييرها بمجموعة من مواصفات مرغوب فيها ويكون هذا عن طريق التكوين.

تعد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بمثابة نقطة البداية في إعداد البرامج التكوينية، ومن أهم عناصر التصميم لهذه البرامج، لأن التحديد الدقيق يساعد في جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا للمنظمة، والأفراد المتكونين، بالإضافة إلى توفير الجهد، الوقت وتخفيض النفقات.

تكون الاحتياجات التكوينية على ثلاثة مستويات:

**المستوى الأول: تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة**

**المستوى الثاني: تحليل الاحتياجات على مستوى العمل**

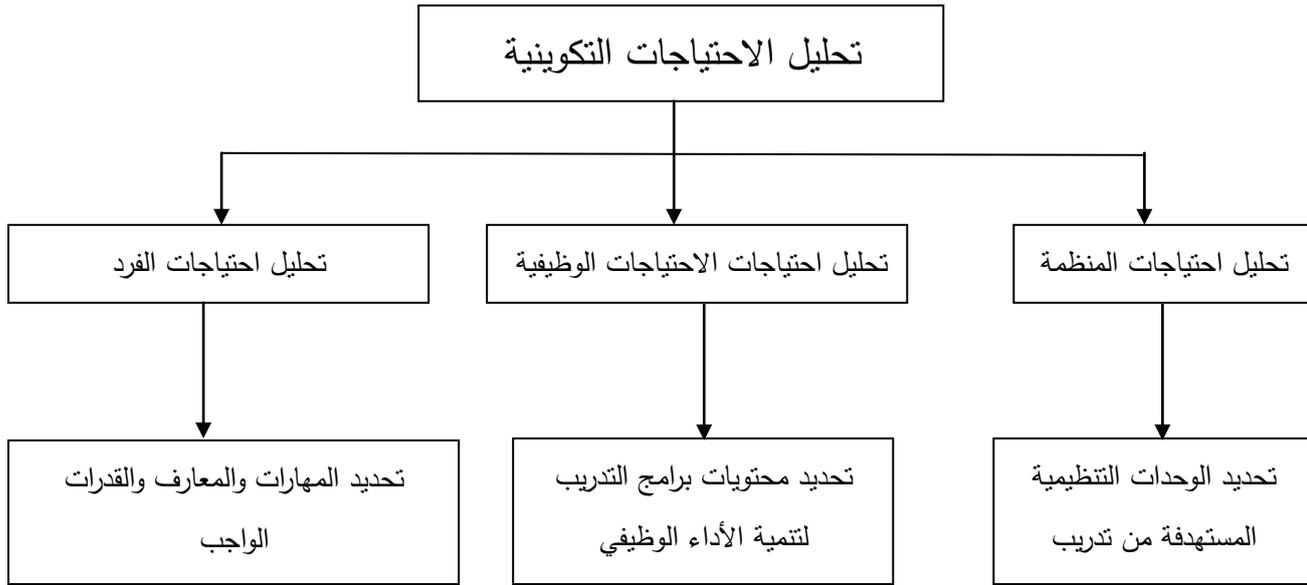
**المستوى الثالث: تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد**

<sup>1</sup> هيجان، عبد الرحمن أحمد، مفاهيم إدارة في التدريب، محاضرة لدورة إعداد المدربين، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص12.

<sup>2</sup> صادق هدى أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلة 5، العدد 1992، 10، ص31.

يسمح تحليل الاحتياجات بتحديد القدرات والمهارات والمعارف والسلوكيات الواجب تنميتها من خلال العملية التكوينية، وهذا التحليل يساعد كذلك إدارة التكوين على إعداد برامج تكوينية ناجحة تحقق الأهداف المرجوة. انظر إلى الشكل التالي:

الشكل رقم -02- أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية.



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، المكتبة الالكترونية للكتب العربية،

2003، ص301، منقول من الموقع: [www.kotoarabia.com](http://www.kotoarabia.com). بتاريخ 2019/01/13.

ثانيا: مرحلة تخطيط التكوين:

الأسئلة التي يمكن أن يطرحها كل مشرف، ومعد للبرنامج التكويني، هي كالاتي: كيف أبدا؟ ومن أين أبدا؟ ومتى أبدا؟ وما الهدف من هذا البرنامج التكويني؟

بعد معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة لدى العاملين في المنظمة وتحديد الفجوة التي تستدعي التكوين من أجل القضاء عليها أو تقليصها، تأتي مرحلة التخطيط. عرف عشاوي س- (1997)، التخطيط على أنه "خطوات عمل معينة ومحددة ومرتبطة وفقا لحقائق مدروسة دراسة علمية"<sup>1</sup>. يعتبر التخطيط القاعدة وحجر الأساس الذي يركز عليه تنفيذ الأعمال، وتتعدد أنواع التخطيط بتعدد الأهداف التي يسعى إليها المخططون.

<sup>1</sup> عشاوي سعد الدين، أسس الإدارة القاهرة، مكتبة عين شمس، 1997، ص97.

يرى مدحت م – أ ( 2008)، أن التخطيط للتكوين هو عبارة عن "إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها. ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة"<sup>1</sup>.

بالرغم من أهمية التخطيط للتكوين إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الواجب من قبل المديرين. هذا راجع إلى الصعوبة التي يواجهونها في التخطيط، لعدم وجود إدارة أو جهة متخصصة أو شخص متخصص في شؤون التكوين في المنظمات، أو لنقص الوعي بالمشكلات التي تتطلب التكوين للقضاء عليها<sup>2</sup>. وحتى يكون للتكوين فعالية في تحقيق أهدافه، يجب أن يسير على خطوات علمية مدروسة.

تبقى مرحلة التخطيط مرحلة تخمينية أو تفكيرية تكون قبل مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، واتخاذ القرار المثالي حول تكوين الأفراد، وذلك بتحديد الأهداف المرجو الوصول إليها، والوسائل الناجعة واللازمة لتحقيق ذلك.

### ثالثاً: مرحلة تنفيذ التكوين:

حسب الطائي ي – ح، وآخرون ( 2006) عملية تنفيذ التكوين هي عبارة عن "وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق"<sup>3</sup>. ويرى باشات أ – إ ( 1987) أن عملية تنفيذ البرامج التكوينية تتضمن مجموعة من المسؤوليات والواجبات يشترك فيها فريق متكامل، يعمل بتنسيق وبتراط وبتوافق كامل، وهذا يكون وفقاً لغاية واحدة، وهي تحقيق أهداف خطة البرنامج التكويني. يتكون هذا الفريق من مدير التكوين، ومصمم ومديري برامج التكوين ومساعدتي تقنيات التكوين.

إن الفعاليات الأساسية التي تتضمنها هذه المرحلة هي:<sup>4</sup>

- تحديد أهداف البرنامج التكويني.
- تحديد موضوعات برنامج التكوين.
- أساليب التكوين.
- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني.
- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، 2008، ص162.

<sup>2</sup> خالد بن محمد بن العزيز الحمود، مرجع سابق، 2003، ص21.

<sup>3</sup> د. يوسف حجيم الطائي، د. عبد الحسين الفضل و م هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، 2006، ص301-302.

<sup>4</sup> د. يوسف حجيم الطائي، د. عبد الحسين الفضل و م هاشم فوزي العبادي نفس المرجع، 2006، ص302.

## ◀ تنفيذ البرنامج التكويني:

## رابعاً: مرحلة تقييم التكوين:

تعتبر مرحلة تقييم التكوين المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التكوينية، حيث عرفها م. ويلس (1998) M. Wills على أنها مجموعة من الإجراءات والاختبارات التي تبين لنا مدى تأثير التكوين بالشكل المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.<sup>1</sup>

حسب ا. مينيان (1995) A. Meignant تأتي عملية التقييم عن طريق التأكيد من أن الفرد قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل، والحفاظ عليها بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل. ويرى عادل م-ز (2003) أن عملية تقييم البرنامج التكويني تساعد المنظمة على تحديد مدى فعالية هذا النشاط، بحيث أن هذا الأخير هو عبارة عن نشاط اقتصادي. من هذا المنطلق، فإن المنظمة تتطلع أن تحقق نتائج معينة من وراء هذا النشاط، وإلا فإنه يصبح نشاط تنظيمي ليس له مبرر اقتصادي.

وقد عرف كيرك باتريك وآخرون (1967) D. Kirk patrick et al عملية تقييم التكوين على أنه "عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها"<sup>2</sup>

توجد عدة مبررات تدفع إلى تقييم مدى نجاح النشاط التكويني ومن أهمها ما يلي:

- ◀ تحديد مدى تحقيق نشاط التكوين للأهداف المخططة.
- ◀ مدى قدرة العاملين على نقل التكوين إلى الواقع العلمي.
- ◀ تحديد مدى أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية.
- ◀ تحديد التكلفة و العائد من نشاط التكوين.
- ◀ تحديد نوعية برامج التكوين التي يمكن الاستمرار في تقديمها، أو تلك البرامج التي يجب التوقف عن تقديمها.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، 2008، ص 204.

<sup>2</sup> محمد عبد الفاتح ياغي، كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي، المجلة العربية للتدريب، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، السعودية، 1988، ص 27.

**المبحث الثاني: تسيير وتنمية الموارد البشرية**

تناولنا في هذا المبحث تسيير الموارد البشرية من خلال التطرق لتحليل وصف الوظائف وتخطيط الاحتياجات بالإضافة إلى استقطاب وتقييم الموارد البشرية.

**المطلب الأول: تحليل و وصف الوظائف وتقييم الأداء****أولاً: تحليل ووصف الوظائف وتخطيط الاحتياجات****1 - تعريف تحليل ووصف الوظائف:**

الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من المهام، الواجبات والمسؤوليات التي تستند إلى شخص واحد. ويعد تحليل الأعمال والوظائف عملية يتم من خلالها جمع معلومات، وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسئوليتها وصلاتها والمناخ المادي النفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها وتوجد عدة طرق لتجميع المعلومات والبيانات من أهمها: المقابلات، الاستبيانات، الاستقصاء والسجلات.

**2 أقسام التحليل الوظيفي:**

يتضمن التحليل الوظيفي نشاطين هما: الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

**أ: الوصف الوظيفي:** يعرف الوصف الوظيفي على انه وصف وتعريف للوظيفة، يتضمن مجموعة من المعلومات المتعلقة بها وهي: الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، والأدوات المستخدمة. فهو لا يصف الوظيفة فقط بل يصف أيضا السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة، ويعمل على إعلام وتذكير الموظفين حول تفاصيل واجباتهم، ويستخدم كدليل للتطوير في العمل ويعتبر كأداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد وتقييم أدائهم (ي. حجيم الطائي 2006).

**ب: مواصفات الوظيفة:** هي عبارة عن "قائمة أو بيان تفصيلي للخصائص والمواصفات الإنسانية المطلوبة توفرها في الشخص الذي سوف يشغل العمل أو الوظيفة، بشكل تمكنه من أداء متطلباتها وتحمل ظروفها ومسؤولياتها، وصعوباتها باقتدار وفعالية".<sup>1</sup> تتضمن هذه القائمة مجموعة من المواصفات والمحددات للموظف تحتمل التغيير من وظيفة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وعادة ما يكون هذا الوصف جاهزا قبل الإعلان عن التوظيف والذي على أساسه تتم عملية الاختيار وهي بشكل عام تتكون من العناصر التالية: مكان العمل، المسئول المباشر، العمر، الجنس، المستوى الدراسي،

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 199.

القدرة على العمل ضمن فريق عمل،... إلخ. القدرات والمهارات المكتسبة، الخبرة، الذكاء والإدراك، قدرة الاتصال مع الآخرين والتعامل معهم، المكاسب اللغوية، القدرة على العمل ضمن فريق عمل،... إلخ.

### 3 تعريف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية عبارة عن: "تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها ثم مقارنة بين جانبي الطلب والعرض، لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية".<sup>1</sup> يتضح من التعريف أن الهدف من هذا التخطيط يتجلى في ضبط نسبة الموارد البشرية اللازمة التي تحتاجها المنظمة خلال فترة زمنية معينة.

هذه الوظائف لها علاقة وطيدة بتحليل ووصف الوظيفة، حيث تساعد هذه الأخيرة في تحديد احتياج المنظمة من الأفراد وبيان طبيعة، عدد ومواصفات العمال الذين يستلزم توظيفهم اعتماداً على إستراتيجية وأهداف المنظمة. تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، وتحديد الأفراد اللازمين في كل نوع موزعين على مختلف الإدارات.

### 4 مراحل عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط الموارد البشرية بالمنظمة بعدة مراحل ولعل من أهمها ما يلي:

أ: مرحلة تقدير وتحليل أهداف وخطط المنظمة: تعد هذه المرحلة الحجر الأساس لعملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، وترتكز هذه المرحلة على أساس السياسة الإستراتيجية التي تريد المؤسسة أن تنتهجها في حياتها المستقبلية والأهداف التي تصبو إليها، وعلى هذا الأساس تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية على ضوء معطيات سوق العمل.

ب: دراسة وتحليل بيئة المنظمة: ويشمل هذا التحليل ما يلي:

– دراسة وتحليل البيئة الخارجية: ويقتصر هنا التحليل على العوامل التي تنعكس على عرض وطلب اليد العاملة في سوق العمل وهي: المستوى التعليمي والتكويني للمجتمع، القوانين والتشريعات الحكومية، المؤشرات الاقتصادية العامة، المميزات الجغرافية وظروف المنافسة، التطور التكنولوجي، القيم الاجتماعية والأعراف.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 2006، ص168.

-دراسة وتحليل البيئة الداخلية: تتم عملية التحليل هنا من خلال معرفة الكفاءات والمهارات والقدرات والخبرات التي تمتلكها المنظمة، مع دراسة وتحليل المهارات والكفاءات المستقبلية التي تحتاجها من اجل تنفيذ سياستها الإستراتيجية انطلاقا من معطيات سوق العمل كل هذه التحليل تعتمد على وظيفة تحليل و وصف الوظائف التي تطرقنا إليها سابقا.

ج: التقديرات المستقبلية للاحتياجات: انطلاقا من النتائج المفروزة من عملية دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، يكون لدى المنظمة بنك من المعلومات والتي على ضوءه تقدر احتياجاتها المستقبلية انطلاقا بطبيعة الحال من سياستها وأهدافها الإستراتيجية، ومن أجل هذا فإنها تستخدم عدة وسائل من اجل التقديرات والتنبؤات المستقبلية لاحتياجاتها من الموارد البشرية وهي الأساليب الكمية (تحليل الانحدار ، استخدام أساليب رياضية مختلفة، تحليل عبء العمل في المستقبل..). والأساليب غير الكمية (الحدس، أسلوب دلفي، أسلوب المناقشة وجها لوجه).

د: معالجة النقص والفائض من اليد العاملة في المنظمة: تعتبر هذه المرحلة هي الأخيرة من عملية التخطيط ويتم فيها معالجة النقص، والفائض من اليد العاملة، وتوجد عدة حلول واستراتيجيات لمعالجة النقص من الموارد البشرية يمكن أن تلجأ المنظمة إلى واحدة أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها والمحيط بها، وفيما يلي عرض لعدد من هذه الاستراتيجيات:

- ◀ الاعتماد على المصدر الخارجي في سد النقص: مثل تسهيل عملية الاختيار، توظيف موارد جديدة دائمة ومؤقتة، تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام أو إحلال التكنولوجيا محل العمالة.
- ◀ الاعتماد على المصدر الداخلي في سد النقص: مثل العمل الإضافي، إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية، تنمية الموارد البشرية والرفع من كفاءتها عن طريق تنظيم برامج تدريبية، إطالة سن التقاعد، الرفع من إنتاجية العمال أو زيادة الأجور.

أما في حالة وجود فائض في الموارد البشرية الذي يعد تكلفة زائدة غير مبررة تتخلص منها المنظمة باللجوء إلى عدة أساليب أهمها: خفض حجم العمالة عن طريق التسريح، تشجيع التقاعد المبكر، تجميد التوظيف، اللجوء إلى التكوين أو إيجاد فرص عمل بديلة.

ثانيا: الاستقطاب والاختيار والتعيين:

1 -الاستقطاب: يعتبر نشاط الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ومن النشاطات المؤثرة في اداء المنظمة وفي تحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها، وتعيينها في المنظمة سيؤثر إيجابا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد.

تعد عملة الاستقطاب نشاطا يلي عملية تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الاحتياجات البشرية. إن المشرف على هذه الوظيفة يقوم بالبحث عن الأفراد المؤهلين لملي الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم كمقدمة للاختيار. عملية اختيار الوظيفة هي ناتج التفاعل بين خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وبين متطلبات شغل الوظيفة، ويتأثر هذا الاختيار بثلاث متغيرات هي:<sup>1</sup>

- سياسات الأفراد في المنظمة التي تحدد طبيعة الوظائف الحالية وشروط شغلها.

- تأثير مصادر الاستقطاب على نوعية المتقدمين لشغل الوظائف.

- تأثير القائمين على عملية الاستقطاب على اختيار المرشحين لشغل الوظيفة.

تتمثل مصادر الاستقطاب فيما يلي:

- المصدر الداخلي: هو عبارة عن شغل الوظائف الحالية من قبل الأفراد العاملين داخل المنظمة.

- المصدر الخارجي: عندما يعجز المصدر الداخلي عن الوفاء بحاجة المنشأة من الأفراد المؤهلين، تلجأ الشركة إلى

استمالة أفراد من خارج المنظمة لشغل هذه الوظائف.

أما الطرق التي يتم من خلالها عملية الاستقطاب فتتمثل في:<sup>2</sup>

- الطرق الرسمية: وذلك من خلال الإعلان عن حاجة المنظمة إلى موظفين جدد، أو من خلال الاتصال بالجامعات أو

وكالات التوظيف.

- الطرق الغير الرسمية: وفيه يتم الرجوع إلى العاملين بالمنظمة كمصدر يمكن الاعتماد عليه لاستقطاب أفراد جدد.

## 2- الاختيار:

إن عملية الاختيار لا تتم إلا بعد استقطاب الأفراد داخل أو خارج المنظمة المستعدين للعمل فيها، و هي عبارة عن

مجموعة من التدابير والسياسات التي تنتهجها المنظمة، من أجل الحصول على مجموعة من المعطيات والمعلومات عن طالبي

شغل وظيفة معينة، وعلى ضوء هذه المعطيات يكون قرار قبول أو رفض هذا المرشح لشغل الوظيفة.

<sup>1</sup> عادل محمد، زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، المكتبة الالكترونية للكتب العربية،، 2003، ص240. موقع [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com) بتاريخ

2019/03/20

<sup>2</sup> عادل محمد، زايد، نفس المرجع السابق، 2003، ص254.

وعرفه آخرون على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا وفقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة".<sup>1</sup> ومن هنا يتبين أن هذه العملية هدفها يصبو في انتقاء أفضل وأحسن شخص من بين مجموعة من الأفراد المرشحين لشغل وظيفة معينة. وتعرف عملية الاختيار كذلك بأنها إجراء إداري وتقني يتم من خلاله انتقاء الأشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل وظيفة معينة في المنظمة.

إن عدم الاعتناء بعملية الاختيار بشكل صحيح يؤدي إلى عدة مشاكل تصبح عبء على المنظمة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة وهي:

- انخفاض الإنتاجية.
- ارتفاع التكاليف الإجمالية للمنظمة.
- الحاجة للتكوين لمدة طويلة بسبب نقص المعرفة والمهارة والخبرة.
- انخفاض روح الابتكار والإبداع.
- تدني سمعة المنظمة في المحيط الخارجي عامة وفي سوق العمل خاصة.
- عدم إقبال اليد العاملة ذات الكفاءة للعمل في المنظمة.

### 3 -التعيين:

تعتبر عملية التعيين كنتيجة لعملية الاستقطاب والاختيار وهي الخطوة النهائية في عملية التوظيف، وتمر بمرحلتين أساسيتين هما:

- إصدار قرار التعيين تحت الاختبار: يكون هذا القرار مكتوبا وصادرا عن الجهة صاحبة السلطة التي يخول لها القانون صلاحية التعيين، ويتضمن اسم الناجح وعنوان وظيفته ودرجته والمكان الذي سيعمل فيه، والتبعية الإدارية، وتاريخ مباشرة العمل وفي بعض الأحيان الراتب أو الأجر الشهري. يعطي هذا القرار إلى كافة الجهات التي يعينها أمر الموظف، حيث يقوم الموظف المؤهل لشغل الوظيفة بالإمضاء على محضر التنصيب وهو تاريخ بدء العمل، ويخضع الموظف إلى فترة يكون فيها تحت التجربة أو التمرين وتسمى هذه الفترة حسب قانون التوظيف العمومي الجزائري مدة التبرص.<sup>2</sup> ولاشك أن هذه المدة الزمنية جد مهمة تؤثر في اتخاذ قرار التعيين النهائي، فنتيجة تقييم أدائه الناجح خلال هذه الفترة تعد مؤشرا هاما في تقييم والحكم فيما إذا كان اختيار إدارة الموارد البشرية سليما أو لا. وتختلف

<sup>1</sup> عادل محمد، زايد، المرجع السابق، 2003، ص269.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد رقم 46، في 16 يوليو 2006، ص09.

مدة هذه الفترة حسب قوانين وتشريعات العمل المطبقة في الدول هذا من جهة، ومن جهة أخرى حسب طبيعة الوظيفة والمنظمة.

- إصدار قرار التعيين النهائي (قرار التثبيت أو الترسيم): بعد اجتياز مرحلة التجربة أو التربص بنجاح والتأكد من صلاحيات الموظف وقدراته، يصدر قرار التعيين النهائي الذي يسمى أيضا قرار التثبيت أو قرار الترسيم ويتم إعداده من قبل الموارد البشرية لرفع للجهة الوصية صاحبة السلطة والتعيين لتأشير عليه.

### ثالثا: تقييم الأداء وتصميم نظام الأجور

#### 1 تقييم الأداء:

تأتي عملية تقييم أداء الموظفين بعد قيامهم بالأعمال المنوطة بهم وانجاز المهام الموكلة إليهم وهناك عدة تعاريف لوظيفة تقييم الأداء من بينها ما يلي:

- هي عبارة عن "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل".<sup>1</sup>

- يقصد بها "تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم، لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".<sup>2</sup>

- وتعرف كذلك على أنها "عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنشآت تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير".<sup>3</sup>

ومن هذا نستخلص أن وظيفة تقييم الأداء هي عبارة عن عملية مقارنة بين أداء العامل الحالي وبين الأداء الواجب القيام به (الأداء المطلوب)، واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء أو تقليص على هذا الفرق.

تستخدم نتائج هذه الوظيفة في: تحديد احتياجات العاملين وإدارة الأجور والمرتبات، الترقية، التكوين، والتنمية،....

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.

<sup>2</sup> فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، ص191.

<sup>3</sup> منقولاً من المنظمة العربية للتنمية الإدارية انظر الموقع الإلكتروني: [www.arado.org.eg](http://www.arado.org.eg) بتاريخ 2019/02/10

## 2 نظام تعويض الموارد البشرية وتصميم نظام الأجور:

يهتم هذا النشاط "بتحديد قيمة كل وظيفة وأهمية النسبية وتحديد أجرها"<sup>1</sup>، ويعبر مفهوم التعويض المباشر عن العمل عن الثمن المادي ويكون على شكل (رواتب، أجور، علاوات مالية، مكافئات مالية، حوافز مالية) والذي يقدم خلال زمن قصير (شهر، أسبوع، يوم) من صاحب العمل (المنظمة) لأي عامل فيها باختلاف وظيفته لقاء تقديمه جهده و وقته ومهارته لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة.

وتجدر الإشارة هنا أن هذا الأجر المقابل لا يسمى بالثمن بل يدعى بالتعويض المادي أو الراتب عندما يعطي للعامل نتيجة عمله بالتعيين بشكل دائم، ويسمى بالأجر عندما يكون العمل لفترة أيام أو ساعات.

وهناك من يفرق بينهما على أساس أن الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية، حيث يتم الدفع لهم عن طريق الزمن ويسمون بالموظفين، أما الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لعمال الصناعة حيث يدفع لهم على أساس الكمية المنتجة أو الزمن أو كليهما معا.

إلا أن هذه التفرقة بقيت فقط في التدقيق اللغوي، وقد اختفت تقريبا في التعبير الأكاديمي وأصبح اللفظان مترادفان، وكليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

تستخدم المنظمات نظام التعويضات والأجور لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- استقرار الهيكل الاجتماعي للمنظمة.

- تنمية روح الإبداع، الابتكار والمبادرة الإيجابية لدى العاملين بعد تأمينهم لحاجاتهم الاقتصادية والمادية.

- جذب الكفاءات المناسبة للعمل والمحافظة على الكفاءات العاملة حاليا.

- تحقيق وإشاعة العدالة بين العاملين.

- زيادة إنتاجية العمل.

- زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة وتحقيق الشعور بالانتماء والأمان والتقدير للأفراد، وبالتالي الاندماج في العلاقات الاجتماعية.

- توفير جو اجتماعي جيد داخل المنظمة.

تعتبر الأجور وسيلة ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة والمنظمة.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، 2006، ص168.

## المطلب الثاني: تنمية وتقييم الموارد البشرية

## أولاً: تنمية الموارد البشرية:

تنمية الموارد البشرية مفهوم مركب يشتمل على أبعاد عديدة منها تمكين الناس من خلال زيادة قدراتهم بما في ذلك قدراتهم على المشاركة في صنع القرارات وخاصة تلك التي تؤثر على حياتهم. ولقد أشارت تقارير الأمم المتحدة سنة 1994 إلى أن تنمية الموارد تنظر للبشر على أنهم مجرد أدوات لإنتاج السلع والرخاء المادي فحسب، بل إن الرؤية المعاصرة للتنمية البشرية تركز على كل من دور التنمية البشرية في تعزيز إنتاجية البشر من ناحية، والاهتمام بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من ناحية أخرى، حيث أن إستراتيجيات التنمية البشرية المستدامة يجب أن تركز على ثلاثة موضوعات رئيسية هي: الحد من الفقر، إيجاد فرص عمل، التكامل الاجتماعي.

كذلك تتطلب تنمية الموارد البشرية ضرورة التوصل إلى صيغة عمل مشتركة للتعاون بين دور الحكومة ودور القطاع الخاص والشركات الكبرى في ظل التغييرات والأوضاع الراهنة، وتحاول الحكومات القيام بدور واضح في تنمية الموارد البشرية، حيث إن الإنفاق الحكومي على برامج مجالات الصحة، التعليم، البحث العملي والخدمات الاجتماعية يؤثر بصورة مباشرة على تنمية الموارد البشرية.

وتعتبر تنمية الموارد البشرية أحد عوامل نجاح الشركات حيث أن تنمية أفراد العمل وتدريبهم على العمل يؤدي لزيادة الخبرة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف الشركة على النحو المطلوب، وتنمية الموارد البشرية تهدف لزيادة قدرات القوى العاملة على العمل وتدريبهم على العمل بشكل صحيح مما يهدف إلى رفع مستوى الإنتاج، كما أن تنمية الموارد البشرية والقوى العاملة تساهم في رفع مستوى الموارد البشرية وتحسين أوضاعهم.

## 1- أهداف تنمية الموارد البشرية:

- تأهيل الكفاءات بالشركة وتطوير أداء عملهم.
- تحسين كفاءة الشركة الإنتاجية ورفع درجة الإنتاج.
- تطوير أفكار جديدة ومحاولة تنفيذها من خلال تأهيل أفراد العمل.
- تدعيم القدرات التنظيمية داخل الشركة.
- تقليل الاعتماد على الخبر الأجنبي بعد تطوير مستوى الكفاءات الموجودة بالشركة.

## 2- خطوات تنمية وتدريب الموارد البشرية:

1 تحديد المهارات والأهداف: يتم تحديد المهارات والأهداف المطلوب توافرها في أفراد العمل وتصميم خطة بتلك الأهداف.

2 بدء التدريب حسب الخطة: حيث يتم بدء الجدول التدريبي وتحديد مكان الاجتماعات التدريبية وغيره.

3 تنفيذ الأفكار: بعد تدريب أفراد العمل على طرق أداء العمل وغيره يتم تنفيذ تلك الخطط ومتابعة أداء العمل ومحاولة التطوير والتجديد في الأداء.

يعد تنمية وتدريب أفراد العمل مسؤولية إدارة العمل والمديرين التنفيذيين وذلك لتطور أداء أفراد العمل وتدريبهم على العمل وتطويره وكذلك إتاحة الفرصة لهم لابتكار أفكار جديدة في العمل مما يسهم في تغيير الأنماط المعتادة في العمل وتطوير الأداء كما أن أفراد العمل بعد تدريبهم على العمل يجب عليهم تدريب أنفسهم على إتقان العمل وتحسينه مع استخدام أفكار جديدة في ذلك.

ثانيا: خصائص الموارد البشرية

الموارد البشرية تعتبر الثروة الحقيقية والأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية فلولا الإنسان لما تحققت العملية الإنتاجية ثم أن مستقبل المؤسسة يرتبط مباشرة بالمقدرة الالاهنية للعقل البشري فهو عنصر هام من عناصر الإنتاج إذ لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من الوظائف بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة وذلك لأن الإنسان في مؤسسة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز من ثم فإن الإنسان إذا أحسن اختياره وتدريبه وإسناده له العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته لأنه هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته خاصة إذا عمل في إطار مجموعة من الزملاء حيث يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة ومع التأكد أن العنصر البشري هو العامل الأساسي والهام الأكثر تأثيرا وكونه من جهة لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل تتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر فهذا يسبب اختلاف أفراد فئة العاملين اختلافا بينا حسب تركيباتهم وأهوائهم الشخصية وظرف العمل وأهوائهم الشخصية وظروف العمل التي يعملون فيها ولكونه من جهة أخرى العنصر متزايد الأثر فهو المخطط والمنشط والمراقب لكل وظائف المؤسسة وقد سماه بعض المتخصصين في الميدان بالعقل الذكي فهو يختلف عن الآلة، فالآلة لها طاقة معينة لا يمكن أن ترتفع مهما زدنا من القوى المحركة أو من الموارد الخام في حين أن العامل البشري له طاقة لا حدود لها، إذا أعطيت له

فرصة الانطلاق فهذه القوة هي التي مكنته من التقدم من عصر الكهف إلى عصر الذرة وعصر الفضاء وهذه بعض الصفات التي تميزت بها الموارد البشرية:<sup>1</sup>

- الموارد البشرية تفكر وتعقل وتمثل ما يتاح لها من المعلومات فهي قادرة على الاختيار.

- لها أحاسيس وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول.

- طاقة ذهنية في الأساس.

- يعمل برغبته في الإنجاز.

- البشر يختلفون في أشياء كثيرة ومن الصعب أن تجد بينهم اتفاقا تاما في كل شيء.

- الإنسان في حالة تغير دائم وقد لا يبدو التغيير من الخارج ولكن هناك تغيرات داخلية مستمرة.

- البشر ليسوا موضوعيين على الدوام بل هم عاطفيون عادة.

ومما لاشك فيه أن هذه السمات جعلت من الموارد البشرية والعنصر البشري أعلى وأثمن الثروات على الإطلاق ويعتبر أيضا أهم العناصر الإنتاجية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد المالية الأخرى إذ يعد أهم وأكثر العناصر تعقيدا في عملية التنمية.

### ثالثا: تقييم الموارد البشرية

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ولهذا الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم وجودة أدائه وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس:

1 أن التقييم ينصب على أداء الفرد و نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقة الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، ب ط، مصر، 1998، ص11.

2 أن التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء وأهدافه:

#### أولاً: تقييم الأداء

1 **تعريف تقييم الأداء:** تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهارات وواجبات الوظيفة المطلوبة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، وما كان متوقع منه أدائه.

2 **أهداف تقييم أداء العاملين:** لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:

- **تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين:** يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

- **وضع نظام عادل للحوافز:** تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، ويتضمن ذلك اعترافاً من الإدارة بمساهمات العاملين وتشجيعاً لهم لتحقيق مستوى أفضل من الإنتاج في المستقبل مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعر المنتجون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاءات مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو نسيبه من الأرباح الموزعة، أو توقيع عقوبات تأديبية عليه.

- **يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة:** فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيتهم إلى الوظائف المناسبة لهم، كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

- **يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة:** ورسم سياسات الاختيار والتعيين ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم العاملين الذين لم تعينهم واختيارهم.

- يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف: حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.

- التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل: مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

### 3 مسؤوليات تقييم الأداء: تقع مسؤوليات إعداد تقارير تقييم الأداء ومراجعة هذه التقارير على الجهات التالية:

- الرئيس المباشر: بما أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر إلماما بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه من غيره من المسؤولين فهو المكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه كما أنه يشجع الطمأنينة في نفوسهم عندما يعرفون أن تقييم وسلوكهم قد تم من قبل رؤسائهم المباشرين ومن أهم عيوب هذه الطريقة إمكان تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين.

- مدير الإدارات: يتحمل مدير الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء الذين يعملون تحت إشرافهم فعليهم التأكد من أن تلك التقارير قد أعدت بطريقة سلمية، وعادلة وفي الوقت المناسب وعلى المدراء تقع مسؤولية متابعة إعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

- إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية مسئولة أيضا عن مراجعة تقارير تقييم الأداء وكذلك تتحمل هذه الإدارة فرز تلك التقارير حسب نوعيتها، مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بحق المهملين ومكافئة المبدعين منهم.

- مشاكل تقييم الأداء: كغيره من العمليات يحتوي التقييم على العديد من المشاكل أهمها كيفية ضمان الموضوعية وإدخال رئيس العلاقات الشخصية مع المرؤوسين في عملية التقييم سواء كانت جيدة أو غير ذلك.

وهناك مشاكل ذاتية أيضا تتعلق بالفرد القائم بعملية التقييم وطبيعة شخصيته لين أو قاسي ومن بين المشاكل أيضا التساهل أو الميل إلى الرفق من طرف المقيم بالإضافة إلى مشاكل موضوعية منها:

- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم.

- الخطأ في اختيار وقت التقييم إذ أنه من المفروض أن يتحدد على أساس مستوى أداء العاملين وحجم المنظمة.

ثانياً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

والتقييم له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمنظمة:

1 - بالنسبة للعاملين ( الموارد البشرية):

فبالنسبة للعاملين يساعد التقييم على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة.

2 - بالنسبة للمنظمة:

أما من ناحية الإدارية، فإن للتقييم فوائد كثيرة، ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك.

- يساعد النظم الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المرشحين وأكفاء الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح وإذا ثبت أم بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفض الكفاءة، كان ذلك أن طرق الاختيار التعيين غير سلمية لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.<sup>1</sup>

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المنشأة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، وأن إدارة المنظمة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم والمنظمين في سلوكهم وتصرفاتهم ولكي يحقق رضا العاملين عن عملية التقييم يجب خلق إحساس لديهم لأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية أخيرا على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص373.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص375.

خلاصة الفصل:

تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة .

ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لأداء مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح .

إن البرامج التكوينية تعد من الركائز الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد ومتطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه .

## الفصل الثاني:

تنمية الموارد البشرية من

خلال التكوين

## تمهيد:

تواجه المنظمة في عصر المعرفة والمعلومات مشاكل وظروف تختلف عن الظروف والمشاكل التي كانت تواجهها في الوقت السابق، من حيث كيفية التعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتوفرة وكذا التنوع في وسائل وطرق نقل وتخزين وتبادل هذه المعلومات.

ويعد العنصر البشري الوحيد في المنظمة القادر على حل هذه المشكلة لهذا أصبحت المنظمة تهتم بتكوين هذا المورد من اجل تنميته وتطويره وتأهيله لكي يتعامل مع هذه المعرفة الجديدة.

يعتبر التكوين احد الوظائف الأساسية للإدارة و أحد المعاور الرئيسية لعملية التنمية والتطوير الذاتي التنظيمي، ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ، كما احتلت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي باعتبارها مدخل لاستثمار الموارد البشرية واحد محددات النمو الاقتصادي ، ولقد توصلت الجهود الدولية إلى إدراج عدد كبير من مؤشرات التنمية البشرية بغرض قياس جهود دول العالم في تحقيق اعلي المؤشرات.

وسنحاول في هذا الفصل التعرض إلى أهمية التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: أهمية التكوين وتقييم فعالية البرامج التكوينية

المبحث الثاني: علاقة التكوين بتنمية وتسيير الموارد البشرية

## المبحث الأول: أهمية التكوين وتقييم فعالية البرامج التكوينية

تتناولنا في هذا المبحث أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى أهداف المنظمة من العملية التكوينية وكذا مستويات تقييم فعالية برامج التكوين.

### المطلب الأول: أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية

تأتي أهمية التكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد، ويساعد من الرفع من كفاءتهم النوعية في عملهم اليومي، فضلا عن اكتسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم على الأداء في الوظائف الحالية أو الوظائف التي سوف يؤهلون لها، هذا بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل.

أن عملية التكوين لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، بشرط أن تتوفر لدى المتكون عناصر القدرة والرغبة، وترجع أهمية التكوين إلى المزايا العديدة التي تنتج من عملية التكوين وهي:<sup>1</sup>

- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية اليد العاملة.
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث يدعم التكوين الثقة بالنفس لدى العامل ويسهم في تحسين علاقات العمل وهنا له أثر واضح على مستوى الإنتاجية في المنظمة.

في هذا الصدد ولأهمية التكوين على المستوى الدولي، خصصت المنظمات العالمية حصصا جديدة من كتل الأجور للتكوين مثل "شركة IBM خصصت 12%، وخصصت شركة BULL وكهرباء فرنسا EDF 7%، وكان متوسط ما هو مخصص له في منظمات الأعمال الفرنسية 2.15% سنة 1984"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. الطعاني، حسن احمد، المرجع السابق، 2007 وص: 22.

<sup>2</sup> بشير غضبان، التكوين كنظام متكامل لتحقيق فعالية الأفراد والمنظمات في ظل التنمية المستدامة، قسم علوم التسيير جامعة الحضنة بالمسيلة، بدون ذكر السنة، نقلا من الموقع الإلكتروني: <https://www.ainfekka.com> بتاريخ 2019/03/17.

وقد خصصت الولايات المتحدة الأمريكية "ما يقارب 150 مليار دولار سنويا للتدريب، كما أنفقت بريطانيا 17.37 مليار جنيه استرليني على التدريب بما يمثل 2% من ميزانيتها عام 2003. كما أنفقت المملكة العربية السعودية أكثر من 2 مليار على تدريب الموظفين للعام المالي 2003/2002"<sup>1</sup>

أما في اليابان فالتكوين له أهمية كبيرة حيث يبدأ مع الفرد منذ تنصيبه في المنشأة إلى غاية خروجه منها، ويطبق التكوين عمليا في كل الوظائف الموجودة في المنظمة، كما أعطت المنظمات غير الحكومية أهمية كبيرة للتكوين، ومن بين أهم هذه الهيئات هيئة الأمم المتحدة، حيث أكدت هذه الأخيرة بواسطة وكالاتها المتخصصة أهمية التكوين، من خلال المؤتمرات والحلقات العلمية التي نفذتها، فالتكوين يعتبر أمرا مهما من اجل تحسين نوعية وكمية العمل المقدم من قبل الموظفين، ويساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، والتحفيز والرفع من معنويات العاملين بشرط أن يكون هذا التكوين وفقا لمنهجية علمية تنطلق من الإستراتيجية التي تسطرها المنظمة، وبالتالي للتكوين أهمية على مستوى المنظمة والأفراد.

### المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية من خلال تحقيق الأهداف التكوينية

تهدف المنظمة من وراء تكوين مواردها البشرية إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

- تنمية قدرات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية، أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.
- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي التالية:
  - طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة.
  - طبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها.
  - البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على نشاط المنظمة.
- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة، حيث أن التكوين يساهم في خلق جو عمل اجتماعي يعزز ويقوي علاقات العمل بين الأفراد فيما بينهم وبين رؤوسهم مما يولد لديهم ما يسمى بالشعور الوظيفي.
- تنمية ثقة الفرد بنفسه.
- يزود الأفراد بالخبرات الجديدة.
- ينمي الصفات القيادية للفرد.
- مساندة الفرد لكل تقدم علمي وعملي.

<sup>1</sup> صلاح جهيم بن مساعد، مجلة التنمية الإدارية، إدارة العلاقات العامة والإعلام، معهد الإدارة العامة، السعودية، العدد 102، ديسمبر 2012. منقول من الموقع الإلكتروني: <http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa>. بتاريخ 17/03/2019

كل الأهداف السالفة الذكر تصبو إلى هدف واحد وهو تنمية الموارد البشرية من اجل أن تكتسب المنظمة ميزة تنافسية تحقق لها الاستمرارية.

### المطلب الثالث: مستويات تقييم فعالية برامج التكوين

لقد اهتم بتقييم التكوين وقياس مردود يته وفعاليتته عدة باحثين من أهمهم د. كيرك باتريك الذي وضع نموذجاً يقوم بقياس فعالية التكوين وعائد الاستثمار، وهو نموذج يتكون من أربع مستويات تتجلى في الجدول التالي:

مستويات التقييم	توقيت التقييم	أسلوب التقييم	شروط الحصول على تقييم فعال	الملاحظات
<b>المستوى الأول:</b> رد الفعل رد الفعل المبدئي للمشارك ودرجة رضائه	أثناء وبعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة	-المقابلة الشخصية. -ملاحظة المشاركين أثناء تنفيذ البرنامج. -استمارة استبيان بعد كل جلسة تدريبية وفي نهاية البرنامج التدريبي.	-وضوح الهدف من البرنامج التدريبي. -توفر بيانات تفصيلية حول الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين. -توفر أشخاص متخصصين في إجراء المقابلات الشخصية والملاحظة. -تصميم استمارة استبيان يمكن من خلالها الحصول على ردود فعل كمية.	-هناك سهولة نسبية لقياس عائد التدريب على هذا المستوى. -رضاء المشارك عن البرنامج "وسعاده" شرط من شروط نجاح البرنامج، إلا أنه ليس هو الشرط الأساسي.
<b>المستوى الثاني:</b> التعلم Learning وهو تحديد مدى ما تعلمه المشارك	قبل بداية تنفيذ البرنامج التدريبي. أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي. بعد نهاية تنفيذ البرنامج التدريبي مباشرة.	-المقابلة الشخصية. -الملاحظة. -استمارة استبيان. (هذه الأساليب يتم استخدامها قبل البرنامج وبعد نهاية البرنامج)	-وضوح الهدف من البرنامج. -توفر بيانات تفصيلية حول الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين. -توفر أشخاص متخصصين في إجراء المقابلات الشخصية والملاحظة. -تصميم استمارة استبيان يمكن من خلالها تحديد ما يجب أن يتعلمه المشارك من معارف ومهارات واتجاهات.	-ارتفاع نسبي في صعوبة قياس عائد التدريب على هذا المستوى مقارنة بالمستوى الأول. -مدى تحصيل وتعلم المشارك يمكن التعرف عليه مقارنة: * المعارف والقدرات والمهارات قبل تنفيذ البرنامج. * المعارف والقدرات والمهارات بعد نهاية تنفيذ البرنامج. -التقييم الايجابي على هذا المستوى يدل على أن طريقة توصيل هذه المعارف والمهارات والقدرات كانت فعالة.
<b>المستوى الثالث:</b> السلوك Behavior قياس التغير في سلوك المشارك	بعد نهاية البرنامج بفترات متفاوتة.	-المقابلة الشخصية لكل من المشارك ورؤسائه المباشرين. -الملاحظة.	-توفر أشخاص متخصصين في إجراء المقابلات الشخصية والملاحظة. -موضوعية الرؤساء المباشرين.	-ارتفاع نسبي في صعوبة قياس عائد التدريب على هذا المستوى مقارنة بالمستويين السابقين. -الطول النسبي للفترة الزمنية اللازمة للحصول على المعلومات المرتدة. -في هذا المستوى تبدأ عملية قياس عائد التدريب على المنظمة. -لذلك يجب أخذ بيئة المنظمة في الاعتبار (الرؤساء/الزملاء/المرووسين/العملاء)
<b>المستوى الرابع:</b> النتائج Results أثر ما تم تعلمه والتغير في السلوك على المنظمة (التكلفة/أساليب العمل/الإنتاجية/الصراعات)	بعد نهاية البرنامج التدريبي لفترات متفاوتة	-المقابلة الشخصية للمشارك ورؤسائه المباشرين. -الملاحظة.	-توفر أشخاص متخصصين في إجراء المقابلات الشخصية والملاحظة. -موضوعية الرؤساء المباشرين.	-البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقييمها على المستوى الرابع أصعب بكثير من بيانات المستويات السابقة. -قياس عائد التدريب هنا لا يركز على المحيط الضيق للمشارك نفسه، ولكنه يمتد ليشمل العائد على المنظمة. -الطول النسبي للفترة الحصول على المعلومات المرتدة.

الجدول رقم -01- يوضح مستويات التقييم لكيرك باتريك (1959)

المصدر: احمد الخطيب ،مقال منشور في الموقع الالكتروني [www.edutrapedia.illaf.net](http://www.edutrapedia.illaf.net) بتاريخ 2019/03/17.

تجدر الملاحظة هنا وهذا من خلال الجدول رقم (02) أنه كلما انتقلنا إلى مستوى آخر، توجد صعوبة في قياس عائد التكوين، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى خصوصيات الحصول على المعلومات التي نقيم بها التكوين في كل مستوى من المستويات، حيث كلما اتجهنا إلى مستوى آخر كلما كان توقيت التقييم أكبر هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى صعوبة الحصول على معلومات دقيقة نبني عليها هذا القياس، ويجب أن نشير أنه يوجد تناسق وترابط دقيق بين كل مستوى مع المستوى الذي يليه لنموذج كيرك باتريك.

-المستوى الأول:- للتقييم الهدف منه معرفة ردود الأفعال المشاركين من الدورة التكوينية، كشعورهم بالرضا لهذا التكوين أو استيائهم له بغض النظر لجوانبه الإيجابية، حيث أن التقييم في كل المستويات يكون للبرنامج التكويني ككل.  
-المستوى الثاني:- لمعرفة مدى ما تعلمه المشارك من الدورة التكوينية، فلا يمكن أن تكون النتائج إيجابية لهذا المستوى إذا كانت ردود أفعال المشاركين سيئة وعدم قبولهم له.

-المستوى الثالث:- تقييم السلوكيات أو النقل والتحويل Comportements ou transfert هو نقل المتكون ما تعلمه إلى الواقع العلمي الوظيفي، ومدى تطبيق السلوكيات المهنية الجديدة المكتسبة من خلال التكوين، وهو التغيير في السلوك الذي يطرأ على المشاركين بعد معرفة وتحديد في مستوى التقييم السابق مدى ما تعلمه المشارك من البرنامج التكويني،

-المستوى الرابع:- تقييم أثر التدريب على النتائج الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة ، و تحيى النتائج النهائية عن طريق إدراك فعالية التكوين وأثره على المنظمة ككل بعد تحديد في المستويات الثالثة السابقة أثر التكوين على المشارك.  
ويجب التنويه هنا إلى أنه على أي منظمة تريد التعرف على عائد الاستثمار أو اثر التكوين على تنمية مواردها البشرية بين تقييمين:

أ-التقييم الساخن **L'évaluation à chaud**: وهو عبارة عن جمع مستويات درجة الرضا لدى المتكونين، ويتم على مستويين هما:

-المستوى الأول: تقييم رد فعل المشاركين.

-المستوى الثاني: تقييم التحصيل التعليمي.

ب-التقييم البارد **L'évaluation à froid**: ويسمى كذلك التقييم الواقعي **évaluation factuelle** أو التقييم المؤجل **évaluation différée** يتم هذا التقييم بعد الإنهاء من العملية التكوينية بفترة معينة، يمكن أن تكون

بعد عدة أسابيع أو أشهر وهذا حسب الضرورة اللازمة من أجل السماح للمشاركين في الدورة التكوينية بتنفيذ ما تحصلوا عليه من معارف ومهارات وسلوكيات في ميدان العمل.

وفي هذه الحالة يتم تقييم من جهة التحصيل وتنمية السلوك المهني في مكان العمل، ومن جهة أخرى تقييم أثر التدريب على نتائج المنظمة من خلال حساب بعض مؤشرات الأداء ويتضمن هذا التكوين مستويين هما:

ويعتبر نموذج باتريك النموذج الأشهر حتى الآن، إلا أنه توجد نماذج أخرى مكمله له، تقوم بتقييم وقياس عائد التدريب نختصرها في الجدول التالي:

الجدول رقم-02- نماذج تقييم وقياس عائد التدريب المكلمة لنموذج كيرك باتريك

نموذج تردواي باركر (1973) Treadway Parker			نموذج هامبلين Hamblin (1974)	نماذج تقييم التكوين	
المعارف المكتسبة	رضا المشاركين	الأداء الجماعي	الأداء الوظيفي	أداء المنظمة	مستويات التقييم
ما هو حجم المعارف المكتسبة من خلال البرنامج التكويني؟	ما هي ردود أفعال المشاركين حول البرنامج التكويني؟	ما مدى تأثير التكوين على أداء الجماعة	ما مدى تحسن الفرد في عمله؟	ما مدى أثر التكوين على الأداء التنظيمي؟	الأسئلة التي يمكن طرحها في كل مستوى
يقاس فيها المهارات والمعلومات التي تحصل عليها الأفراد في دورة التكوينية التي استفادوا منها وذلك بمقارنة وضعية الأفراد قبل التكوين مع وضعتهم بعد التكوين.	ويقاس هنا مدى رضا المتكويين على البرنامج، ويستعمل هنا عدة أدوات لمعرفة ذلك وهي المقابلات و الاستبيانات....	يقاس في هذا المستوى أثر البرنامج التكويني على مستوى الأداء الجماعي وعلى المنظمة ككل.	ويقاس في هذا المستوى مدى تحسن الأفراد في وظائفهم وهذا وفقا لعدة مؤشرات.	قياس أثر التغيرات التي أحدثتها البرنامج التكوين على أداء المنظمة بشكل عام وعلى الأداء التنظيمي بشكل خاص.	شرح مستويات التقييم

المصدر: العبادي احمد، اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، السنة الجامعية 2012/2013، ص 94.

تقييم البرنامج التكويني يتم عن طريق تحديد ومعرفة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية من كل الجوانب، هنا يجب أن نوضح أهمية النظر إلى تنمية الموارد البشرية كاستثمار اقتصادي، ولمعرفة مردودية هذا الاستثمار ينبغي علينا أن نحسب تكاليفه وعوائده إلا أن الإشكالية التي تلتقها معظم المنظمات هو عدم قدرتها على تحديد القيمة المالية التي تحصل عليها جراء مخاطرتها بتجسيد هذا الاستثمار، بالرغم من اتفاق الجميع على أن التكوين يرجع بالفائدة على الشخص والمنظمة.

يعد تحليل التكاليف وعوائد الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من أحد المحاور التي شغلت أهل الاختصاص في العشرية الأخيرة<sup>1</sup> وحتى يومنا هذا، وقد قامت دار التدريب الأمريكية سنة 1986 بدراسة لمجموعة من المؤسسات من اجل معرفة مدى تأثير التكوين على تنمية الموارد البشرية فكانت من بين نتائج هذه الدراسة ما يلي:<sup>2</sup>

- التعليم الرسمي يساهم ب15% من العوائد التي يحققها الأفراد، في حين تعود 85% إلى التكوين الذي تلقوه أثناء العمل.
- المهارات التي يكتسبها الأفراد بعد سن الخامسة والعشرين جلها تتحقق من التكوين.
- يسمح التكوين للفرد باكتساب المهارات الضرورية لأداء عمله وهذا بالنسبة لكل وظيفتين من ثلاث وظائف.
- التكوين وليس التعليم هو المسئول الوحيد عن الإبقاء على 70% من كبار المنفذين والفينين بمواقعهم.
- الفرد المتكون لا يكلف المؤسسة إلا راتبه السنوي.
- ويتضح من هذه النتائج الأثر الذي يتركه التكوين على الأفراد والمنظمة، بحيث أن كل "دولار ينفق على التكوين يعطي عائدا على الإنتاجية قدره 30 دولار كل ثلاث سنوات"
- وبينت دراسة أخرى قامت بها جمعية التدريب والتنمية الأمريكية في عدد من المؤسسات، الآثار الناجمة من عملية تكوين الموارد البشرية فكانت كما يلي:<sup>3</sup>

- زيادة الكفاءة في الإنتاجية بمقدار 77%.

- تحسين جودة الإنتاج بنسبة 72%.

- زيادة رضا الزبائن ب75%.

- انخفاض هدر الوقت ب55%.

كل هذه المؤشرات تؤكد حقيقة انعكاسات التكوين على تنمية الموارد البشرية من جهة وعلى المنظمة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> حاتم صلاح سنوسي أبو الجدائل، نظرية النظام المفتوح: مدخل لدراسة معوقات نقل أثر التدريب الإداري إلى المحيط العمل، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 191، ص22.

<sup>2</sup> حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سونطراك، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص175.

<sup>3</sup> حسين يرقى، نفس المرجع السابق، السنة الدراسية 2007-2008، ص124/123.

## المبحث الثاني: علاقة التكوين بتنمية وتسيير الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية وبوظائف تسيير الموارد البشرية

### المطلب الأول: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

لقد تطرق إلى العلاقة التي توجد بين التكوين وتنمية الموارد البشرية الكثير من المفكرين والكتاب، ومن بينهم الدكتور منصور أ(1975) الذي يرى أن عملية تنمية الموارد البشرية تنحصر في نشاط واحد ألا وهو التكوين.<sup>1</sup> لا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية على عملية التكوين فقط، وإنما تشترك هذه العملية الأخيرة مع أنشطة أخرى لتشكل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية، وهذه الأنشطة هي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات، والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل.

وعليه فإنه يمكن القول أن التكوين يعتبر أحد المداخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، إلا أنه توجد مداخل أخرى تساهم في هذه التنمية كالتعليم، التأهيل قبل الخدمة، التطوير التنظيمي، الترقية، الاتصال، العلاقات الإنسانية وتقييم الأداء، كل هذا يسمح بتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية وتخلق لديها نوع من التحفيز لتحقيق أهدافها الشخصية مع أهداف المنظمة.

توجد عدة نظريات تطرقت إلى تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين من بينها نظرية الرأسمال البشري التي جاءت لتوضح مفهومه وهو عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة معينة، تقوم فرضية هذه النظرية على أن الفرد يقبل بهذا الاستثمار في هذا النوع من الرأسمال من أجل الحصول على أجور إضافية وذلك من خلال تنمية قدراته ومهارته عن طريق النشاط التكويني الأساسي (يتحمل نفقاته الفرد بنفسه)، أو المستمر (يتحمل نفقاته كليًا أو جزئيًا المنظمة) إلا أنه من أجل إحداث تراكم في هذا النوع من الرأسمال يجب أن يتحمل مجموعة من التكاليف مباشرة مثل مصاريف الإقامة والدراسة والإطعام والتنقل.... والتكاليف غير مباشرة مثل الأجر الذي يمكن أن يتقاضاه لو أنه اختار العمل على التكوين وفي هذه الحالة يكون نوعين من العوائد في الاستثمار، هما زيادة في المرتب والمستوى الاجتماعي والراحة للفرد وزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة

### المطلب الثاني: علاقة التكوين بتنمية كفاءات

تحولت وظيفة الموارد البشرية من وظيفة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وهذا التغيير في الاسم كان نتيجة التغيير في النظرة الشاملة إلى الدور الذي تلعبه هذه الموارد في المنظمة، والكفاءة (compétence) هي مجموعة المكاسب المعرفية والفنية والتقنية لدى العنصر الاجتماعي في المنظمة.

أعطى أ. مينيان (2000) A.Meignant تعريفًا للكفاءة وهذا حسب تعريف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF الكفاءة المهنية عبارة عن تشكيلة من المهارات (savoir-faire) والمعارف (savoir) والخبرات والسلوكيات التي

<sup>1</sup> برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، ص275.

تمارس في مجال محدد، وتظهر جليا في العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول (validité)، ويرى  
1. مينيان (1995) A.Meignant أن الكفاءة تنقسم إلى نوعين هما:

-الكفاءة الفردية: وهي عبارة عن المهارات التي تتصف بالقبول في الوسط التطبيقي المهني. حسب ب.زاريفان،  
(2001) P.Zarifian الكفاءة الفردية هي القيام بالمبادرة وتحمل المسؤولية لدى الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي  
تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

-الكفاءة الجماعية: الزبون هو الوحيد الذي يقوم بتقييمها والحكم عليها عن طريق اختياره للمورد الأكثر كفاءة.

تشكل الكفاءة من ثلاث أبعاد وهي: المعارف (savoirs)، المهارات أو المعارف العملية (savoir-fair) والمعارف  
السلوكية أو التنظيمية (savoirs-etre) والكفاءة هي الجسر الذي يحمل هذه المعارف إلى الميدان العملي بحيث أنها لا  
تظهر إلا أثناء العمل أما المهارات فتعرف على أنها "مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة والوضعية  
المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"<sup>1</sup>. ومن هذا  
التعريف يتبين لنا أن الخبرة تلعب دورا كبيرا في تكوين المهارة، والتي لا يمكن أن تنتقل من منظمة إلى أخرى زيادة على  
المعارف بمختلف أنواعها والخبرة هي عبارة عن تراكم للأعمال السابقة، والتي تساهم في خلق المهارات الحالية والمستقبلية.  
من كل هذا نلاحظ أن الكفاءة الفردية ينحصر دورها في الوسط المهني عن طريق القبول بها، إلا أنها تعتبر الخلية  
الأساسية للكفاءة الجماعية التي بدورها تخلق نوع من القبول لدى الزبون عن طريق الاختيار، ومنه نرى أن صفة القبول  
في العمل الميداني لها تأثير مباشر على القبول لدى الزبائن.

ينبثق التحكم في تنمية الكفاءات من خلال الاستغلال الأمثل للعملية التكوينية، لأن هذه الأخيرة هو الخيار الأهم  
بغض النظر على الخيارات الأخرى لدى منظمة من أجل تنمية وتسيير معارف الهيكل الاجتماعي الخاص بها حتى يمكن  
خلق قيمة مضافة في المنظمة يجب أن تكون جودة عالية في الأداء وهذا راجع لمستوى التكوين والتأهيل المتاح لدى الموارد  
البشرية مع زيادة عنصر رأس المال (k) والمورد البشري يتركب من الكفاءات (H) والأفراد (العمال) (H'')، مع جمعها  
نحصل على (H2) الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة، وينتج عن هذا المورد (H2) أداء معين نرسم له بالرمز (O)  
ومع جمعها نحصل على التشكيلة التالية (H2O) وهو عبارة عن مدى تلاحم بين الموارد البشرية والأداء الذي يقومون  
به، ومع جمع كل من (K) و(H2O) تستطيع المنظمة الحصول على القيمة المضافة (V).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العبادي احمد، مرجع سابق، 2013، ص86.

<sup>2</sup> العبادي احمد، مرجع سابق، ص87.

## المطلب الثالث: علاقة التكوين بباقي وظائف تسيير الموارد البشرية

إن للتكوين علاقة مباشرة مع بقية الوظائف الأخرى في تسيير الموارد البشرية وهي كما يلي :

أولاً :علاقة التكوين بالتحفيز والرضا الوظيفي :1- علاقة التكوين بالتحفيز

يعرف التحفيز على أنه حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم للقيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر .<sup>1</sup>

كما يعرف التحفيز على أنه تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم اجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر ، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية<sup>2</sup> ،ومن هذين التعريفين يتبين أن للتحفيز عوامل تأثير خارجية وعوامل داخلية ، بحيث أن نجاح العوامل الخارجية تتوقف على وضعية الفرد النفسية الداخلية ،ومن بين أهم العوامل الخارجية التي تؤدي إلى التحفيز عملية التكوين ، بحيث أن الفرد عندما يستفيد من المشاركة في دورة تكوينية يشعر بأهميته وقبوله في المنظمة التي ينتمي إليها ، وهذا ما يزيد من ولائه لهذه المنظمة ، ويشجعه ويحفزه على تحسين من مردوديته وفعاليتها إلا أنه يشترط في هذه الحالة توافق مضمون هذا التكوين مع متطلعات واحتياجات الموارد البشرية .

2- علاقة التكوين بالرضا الوظيفي :

يعرف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.<sup>3</sup>

كما يعرف على أنه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعنى بالأمر وهو نتيجة للتكاليف مع العمل ، ويعمل على تأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاه عمله.<sup>4</sup>

يتبين من التعريفين أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن إحساس إيجابي للفرد اتجاه وظيفته،ومن بين الظواهر التي تؤثر على هذا الشعور مدى تكيف الفرد مع عمله، ولا يتأتى هذا الأخير إلا عن طريق التكوين .

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص337.

<sup>2</sup>الطيب محمد رفيق، مغل لتسيير: السلوك التنظيمي، أساسيات ووظائف وتقنيات ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص10

<sup>3</sup>محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2003، ص59

<sup>4</sup>عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة -وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1995 ، سكيكدة، ص58/48

ثانيا: علاقة التكوين بالترقية ونظام الرواتب

تعرف الترقية على أنها انتقال العامل من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أخرى أحسن منها في نفس المنصب أو الانتقال من منصب إلى منصب أعلى منه في الهيكل التنظيمي، ويتسنى له ذلك عند استجابة لشروط ومعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن بين المعايير التي تفرضها المنظمة على الموظف حتى يستفيد من الترقية نجاحه في الدورة التكوينية التي يشارك فيها، وبهذا تعتبر الترقية منتوجا للعملية التكوينية من جهة، وتخفيزا للأفراد من أجل دفعهم للمشاركة في تكوين وتنمية قدراتهم ومهارتهم من جهة أخرى.

وتجدر الملاحظة هنا أن للتكوين أثر غير مباشر على راتب الفرد، بحيث أنه من بين العوامل التي تؤدي إلى زيادة في الأجر والترقية باعتبار مستوى الأجر يتأثر بالترقية، كما انه يساهم في تسهيل عملية الحراك بين المؤسسات وبالتالي زيادة المعارف والمهارات، وبالتالي يمكن القول انه كلما ارتفعت وتيرة التكوين زاد الحراك المهني وبالتالي يرتفع مستوى الأجر، وتتأكد هذه العلاقة من خلال التنظيم الذي صاغه "مول" ويحدد فيه الأهداف الأساسية للتكوين<sup>1</sup>:

- الرغبة في الترقية المهنية.
- الحصول على شهادة أو زيادة في الأجر.
- خلق روح التنافس.
- البحث عن وسط اجتماعي أفضل.
- السعي نحو فهم أفضل للعالم.
- الرغبة في الاحتكاك والتفاعل.
- تطوير الشخصية الفردية.

ثالثا: علاقة التكوين بالصحة وسلامة العاملين والأمن الصناعي

يكتسي التكوين أهمية كبيرة في الحفاظ على صحة العاملين وأمنهم من الحوادث المهنية، إذا أنه يساهم بشكل مباشر في التقليل الأخطاء المهنية للأفراد، عن طريق تصحيحها واكتساب المهارات والمعارف حول التعامل معها، مما يقلل من الآثار الناجمة عنها في حالة وقوعها.

<sup>1</sup> جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2005/2006، ص 94.

بالإضافة إلى تكوين العمال تكويناً مهنيًا دقيقاً، وتعليمهم كثيراً من العادات الضرورية للقيام بالعمل بدقة ومهارة . يذكر بروسر Prosser وفانويك Vanwyck بعض العادات التي يعتقد أنه من الضروري أن يكتسبها العمال وقد قام بتحليل هذه العادات إلى مجموعات ستة رئيسية<sup>1</sup>:

### 1. ترتيب الأدوات والآلات والمواد والعناية بها :

يجب أن يتعلم العامل ماذا يعمل بالأدوات والآلات والمواد في غير أوقات العمل وفي أوقات العمل، فترتيب الأدوات في مواضعها الصحيحة في غير أوقات العمل يساعد على سهولة تناولها أثناء العمل مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وقد تبين من الدراسات الكثيرة أن العمال يستطيعون زيادة إنتاجهم إلى الضعف إذا أحسنوا ترتيب الأدوات والآلات والمواد .

### 2. احتياطات الأمان :

يجب أن يتعلم العامل مواضع الخطر في عمله ، وكيف تقع الحوادث ، و ما هي الاحتياطات التي يجب أن يتبعها ، وعلامات الأمان التي يجب أن يلاحظها ، و ما هي الطريقة التي يتبعها في حالة وقوع الحوادث ، وأين موضع الإسعافات اللازمة .

### 3. استخدام آلات القوة :

يجب أن يتعلم العمال أن آلات القوة تعمل وتتوقف كما يشاء هو ، فيجب أن يتعلم كيف يفحصها قبل العمل ، ويعتني بها ، وكيف يسيطر عليها ، وكيف يتجنب الحوادث حينما يديرها .

### 4. صيانة الأدوات والآلات :

لا يوجد في كثير من الحالات أشخاص أخصائون للصيانة ولذلك يجب على العمل أن يتعلم كيف يعد آتته للعمل ، وكيف يقوم بصيانتها ، وتغيير الأجزاء التي تحتاج إلى تغيير ، وكيف يقوم بتزييتها وضبطها .

### 5. تعلم المهارات لأداء العمل :

يجب أن يتعلم العامل المهارات اللازمة لأداء العمل ، ولتحقيق ذلك يجب أن تنظم برامج التكوين على قواعد صحيحة ، ويجب أن تراعي في التكوين المبادئ السيكولوجية للتعلم .

### 6. فحص العمل ودقته :

يجب أن يتعلم العامل كيف يفحص العمل ، وكيف يتبين دقته أو عدم دقته ويجب أن يتعلم كيف يعرف أخطائه وكيف يقوم بتصحيحها وتفادي أسبابها حتى يصل إلى المستوى المطلوب من المهارة والكفاءة.

<sup>1</sup> موسى ذرذاري، مساهمة برامج السلامة فالمهنية في الحد من حوادث العمل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، السنة الجامعية 2015/2016، ص38.

خلاصة الفصل:

مما لا شك فيه إن للتكوين أهمية كبيرة في تنمية الموارد البشرية، وتتوقف هذه الأخيرة على مدى فعالية ونجاعة السياسة التكوينية المنتهجة، إلا أن تحديد معالم العلاقة الموجودة بين التكوين وهذا النوع من التنمية يبقى محل دراسة من قبل الباحثين والمتخصصين في علم المناجمت وإدارة الموارد البشرية، السؤال الذي يمكن أن يطرح في هذا الشأن هل حقا مستويات تقييم فعالية التكوين التي قام بها كل من لكريك باتريك، هامبلين، باركر، جاك فيلبس وآخرون كفيلة لمعرفة الأثر الحقيقي الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية؟.

ويجب أن ننوه هنا إلى أن ميكانزمات وسياسات تسيير وتكوين الموارد البشرية تختلف حسب أرضية تطبيقها من منظمة خاصة إلى منظمة حكومية، ومن القطاع الخاص إلى قطاع الوظيف العمومي بحد ذاته من نظام ذو بنية مفتوحة إلى نظام ذو بنية مغلقة، وبما أن القطاع العمومي الجزائري ينتمي إلى نظام ذو بنية مغلقة، فإننا سنح أول في الفصل الموالي أن نسلط الضوء على تسيير الموارد البشرية والتكوين في القطاع العمومي الجزائري انطلاقا من ايدولوجية النظام ذو البنية المغلقة.

# الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية

سيداى عتبة

**تمهيد:**

يعد تكوين الموارد البشرية من بين العوامل التي تساهم في إنشاء رأس المال البشري لهطا سارعت اغلب الدول إلى الاهتمام به،ومن بين هذه الدول الجزائر التي عملت على إنشاء مراكز ومدارس وطنية و جهوية ومحلية لتكوين عمال مختلف قطاعاتها الوزارية،ومن بين هذه القطاعات قطاع الصحة العمومية.

وسبب اختيارنا للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي عقبة يرجع لتلاؤمها مع موضوع بحثنا بصفتها مؤسسة عمومية تعمل من اجل تكوين الموظفين التابعين لها من جهة ،ومن جهة أخرى نقص الدراسات السابقة حول هذا الموضوع.

وقمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة وذلك من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

نتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة ونشأتها وكذا مهامها بالإضافة إلى تنظيمها الداخلي بالإضافة إلى تنظيمها الداخلي من مديريات فرعية ومكاتب

المطلب الأول التعريف بالمؤسسة وتنظيمها الداخليأولاً-تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتكون من مجموع من العيادات المتعددة الخدمات وقاعات العلاج<sup>1</sup> تغطي مجموعة من السكان وقد أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 07-140 المؤرخ في: 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها وتتربع على مساحة تقدر بـ: 21185.54 كلم مربع ويبلغ عدد سكانها 75428 نسمة، يحدها من الشرق دائرة زريبة الوادي ومن الغرب طولقة وبسكرة ومن الشمال ولاية باتنة ومن الجنوب ولاية الوادي، وتواجهها في هذا الموقع يجعل مناخها بالشبه الصحراوي وحار جاف صيفا وبارد شتاء.

ثانياً-مهام المؤسسة :

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض .
- العلاج الجوارى .
- الفحص الطبي العام والطب المتخصص القاعدي
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة .
- المساهمة في حماية وترقية البيئة .

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 07-140، بتاريخ 2007/05/19، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، عدد33، بتاريخ 2007/05/20، صفحة11.

- المساهمة في تكوين ورسكلة مستخدمي مصالح الصحة

### ثالثا-التنظيم الداخلي للمؤسسة

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في : 2009/12/20 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية والموضوعة تحت سلطة المدير والذي يتكون من المديرية الفرعية و المكاتب والمحددة كما يلي<sup>1</sup>

1- المديرية الفرعية للموارد البشرية

2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية

3- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل

4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

### 1- المديرية الفرعية للموارد البشرية

تضم المديرية الفرعية للموارد البشرية مكاتبين :

❖ مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات .

❖ مكتب التكوين .

### أ-مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات

• يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين :التعيين، الترقية، العزل، الإحالة على التقاعد و هذا من خلال:

- السهر على تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين .
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و الذي يضم مختلف دورات تكوينية لفائدة الموظفين .
- عقد اجتماعات لجأن متساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدمي المؤسسة .
- استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة و تسطير برامج التربصات و متابعتها

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2009/12/20 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية،الجريدة الرسمية،العدد15،بتاريخ 2009/03/07،ص20.

- أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا و التي تكون المؤسسة طرفا فيها مدعي أو مدعي عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير كشخص و ذلك بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية و محضر قضائي يتولى التبليغ

### ب-مكتب التكوين

تهدف خلية التكوين المشكللة على مستوى المؤسسة للقيام بالمهام التالية :

- إعداد برامج التكوين وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها .
- تدرس وتقتراح التنظيم العام المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى في إطار الاتفاقيات التعاونية .
- تضبط طلبات المترشحين للتكوين قصير المدى بالخارج وتعرضها على المجلس الطبي في دورة عادية أو استثنائية لدراستها والموافقة عليها .
- تعد اللجنة نظامها الداخلي خلال دورتها الأولى .
- تقوم بتحليل واقتراح برامج تنكيف مع مختلف الأسلاك التابعة للصحة .
- تنظم الملتقيات والتظاهرات العلمية في إطار تحسين الأداء وإعادة تأهيل الموظفين .
- إعداد ميزانية التكوين وضبطها من خلال الاعتمادات المخصصة لها في الباب المتعلقة بالتكوين

### 2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية

تتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات و الأعمال الصحية [الوقائية و العلاجية] التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج و يتكفل بمكتب الطب الوقائي و كذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما يعتبر عنصرا أساسيا لتطبيق نظام التعاضدية في تمويل المؤسسة العمومية يضم المكاتب التالية :

- مكتب الوقاية ونظافة المحيط.
- مكتب القبول والتعاقد و حساب التكاليف
- مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمه.

## أ : مكتب الوقاية ونظافة المحيط

يلعب هذا المكتب دورا كبيرا في تنفيذ مختلف المخططات الصحية وحملات التلقيح بالتنسيق مع مختلف القطاعات (البلدية-المدارس.....)

## ب-مكتب القبول و حساب التكاليف

- يلعب هذا المكتب دورا فعالا في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما و أنه الإدارة الأولية لتجسيد الإصلاحات المعلن عنها في المنظومة الوطنية للصحة و ينقسم هذا المكتب إلى عدة أقسام :

## -قسم القبول و الاستقبال

وفيه يتم ما يلي :

- تسجيل المريض الذي قدم طلب الاستشفاء الممنوح له من طرف طبيب المستشفى في سجل خاص .
- أدراج كل معلومة خاصة بالمريض الاسم ، اللقب، تاريخ و مكان الازدياد.....الخ
- يسهر على استقبال و توجيه الزائرين و تزويدهم بالمعلومات اللازمة و لهذا نجدة بجند ليلا و نهارا، و يمكن القول على أنه يعتبر أكثر المكاتب نشاطا و حيوية.

## - قسم حركة المرضى و الإحصائيات

يهتم هذا القسم بجمع المعلومات و الإحصائيات و تسجيلها آليا و من أهم التسجيلات نذكر ما يلي :

-تسجيل دخول المرضى المقبولين في سجل التقييم بعد 24 ساعة على دخول المرضى اعتمادا على بطاقة المتابعة المستلمة من مكتب الاستقبال .

-تسجيل خروج المرضى في سجل حركة السكان حسب التسلسل الأبجدي من اجل تسهيل عملية البحث .

-إعداد تقرير يومي لتعداد المرضى و يتم تحديد تحركات المرضى من الدخول والخروج .

-إعداد إحصائيات مختلفة للمرضى المنقولين لأسباب الوفيات و غيرها .

-جمع المعلومات حول نشاطات المصالح الطبية .

## - قسم الحالة المدنية

يقوم هذا القسم بتنسيق مع مكتب الحالة المدنية المتواجد على مستوى البلدية يشرف على تسجيل المواليد بتقدم تصريح بميلاد من طرف قابلة المستشفى كما يقوم بتسجيل الوفيات في سجل خاص و إرسال إثبات إلى البلدية من أجل التسجيل

## د-قسم الأرشيف

يسهر هذا القسم على الملفات و السجلات التي تخص المرضى و هذا من اجل ضمان تقديم المعلومات التي يطلبها المريض أو المؤسسة كما يعد خزان للمؤسسة كما المؤسسة يعد خزان للمعلومات و يتم اللجوء إليه في حالة المنازعات و التحقيقات القضائية

كما يتولى هذا المكتب حساب التكلفة لتقييم نفقات وتكلفة الخدمات الصحية بما فيها أجور الموظفين التي تحسب كل ثلاثي وذلك من أجل مراقبتها لتحسين مردود كل نشاط على حدا.

## ج-مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها

- تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة و الخاصة بتنظيم النشاط العمومي .
- متابعة و تقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات و الإحصائيات حول حجم النشاط الصحي و السهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها .
- السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة و تنسيق عملها .
- يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية و إرسالها لمديرية الصحة و السكان لإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي أو أمراض ذات تصريح إجباري .
- تنظيم عمليات جراحية و السهر على حسن سيرها .
- تسيير صيدلية المؤسسة و متابعتها و تنظيمها و مراقبتها .

## 3- المديرية الفرعية للمالية والوسائل

- تضم المديرية ثلاث مكاتب:

## أ-مكتب الميزانية والمحاسبة

- السهر على تنفيذ الميزانية و مراقبة احترام الاعتمادات الممنوحة.
- استلام الفواتير الموقعة من طرف المقتصد و إعداد حولات الدفع الخاصة بها بعد مراقبتها و التأكد من مطابقة أرقام الميزانية .
- الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب أبواب الميزانية .
- إعداد و تنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية و إعداد الحالة لكل ثلاث أشهر.
- إعداد حولات الدفع الخاصة بلإنفاق مثل حولات دفع الأجور و رواتب الموظفين؛ حولات الدفع؛ الأوامر؛ مهمة....؛ و يرسلها إلى قبضة الضرائب.

## ب-مكتب الصفقات العمومية

باعتبار الصفقات العمومية عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به، وتبرم وفق الشروط المنصوص عليها في المرسوم رقم: 247/15 المؤرخ في 2015/09/16 المعدل والمتمم، وذلك لإنجاز الأشغال بمختلف أنواعها وكذا اقتناء اللوازم والخدمات والدراسات لحساب المصلحة المتعاقدة، فلا بد أن نضمن لها نجاعة كاملة لهذه الصفقات للاستعمال الحسن للمال العام مع مراعاة مبادئ حرية الوصول للطلبات العمومية والمساواة في معاملة كل المترشحين وفي ظل شفافية الإجراءات ضمن احترام أحكام التشريع ومن بين المهام التي يقوم بها هذا المكتب:

- تحديد الحاجات والعمليات التي تشملها الصفقات.
- تحديد كل الإجراءات المتعلقة باختيار المتعاملين طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- إبرام الصفقات وفقا لإجراء المناقصة أو وفقا لإجراء التراضي.
- إبرام الاتفاقيات مع المتعاملين.

## ج-مكتب الوسائل العامة و الهياكل

هذا المكتب يقوم ب

-جرد الممتلكات المنقولة (العتاد، السيارات...) والغير منقولة (المبني) كما يقوم بوضع خطط لدراسة حالات الهياكل التي تتطلب الصيانة أو الإتلاف.

-إحصاء الأجهزة والوسائل بمختلف أنواعها قصد اقتناء وتبديل في حالة الضرورة.

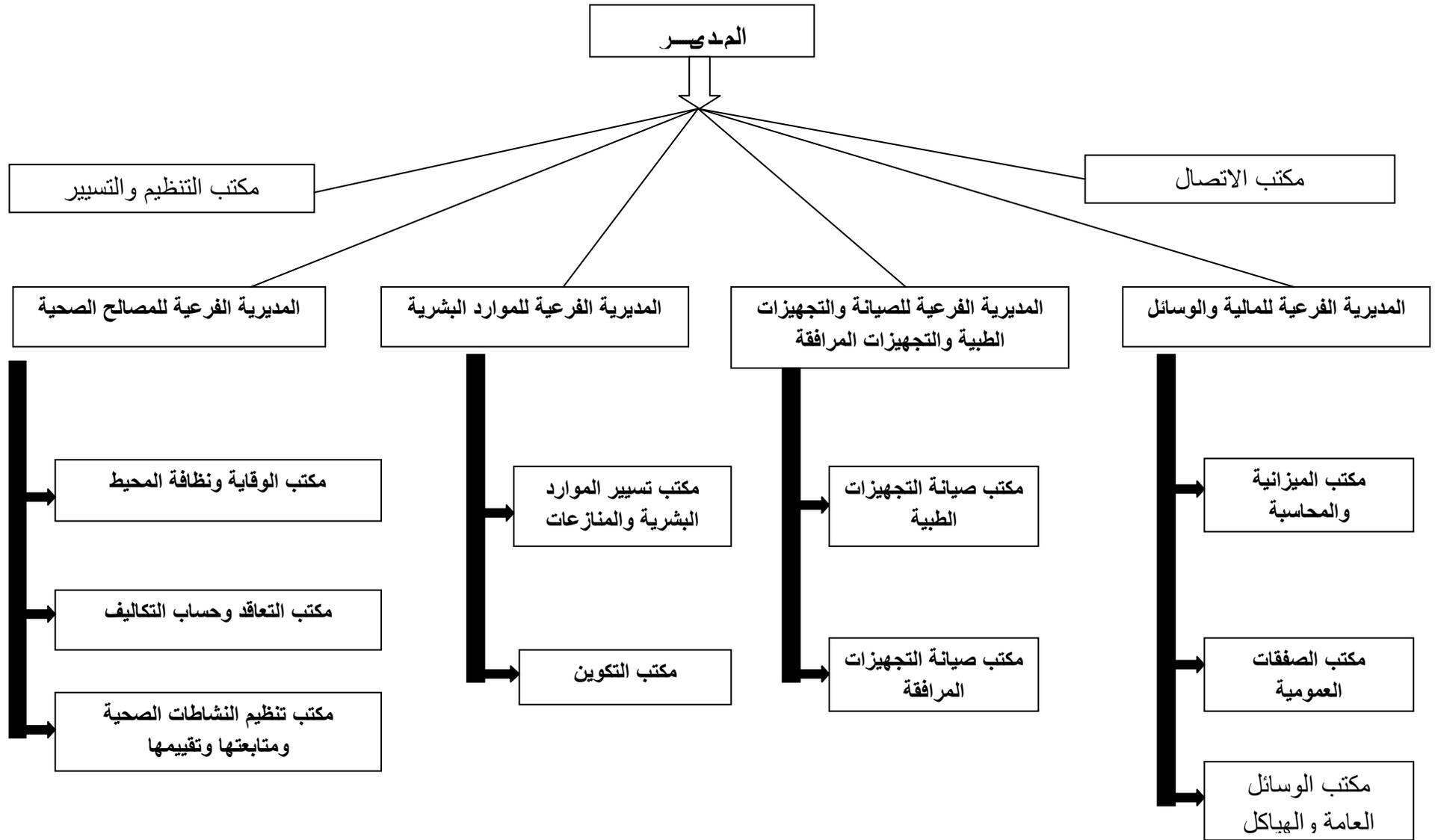
## 4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

تتكون المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة من مكتبتين هما:

\* مكتب صيانة التجهيزات الطبية

\* مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة للصحة الجوارية سيدي عقبة



المصدر: قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2009/12/20 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية العدد 15، 2009.

المطلب الثاني:- التنظيم والتسيير

يسير كل مؤسسة صحية مجلس إدارة ويديرها مدير بالإضافة إلى هيئة استشارية تسمى المجلس الطبي<sup>1</sup>

**1- المدير**

هو المسئول عن حسن سير المؤسسة يعين مدير المؤسسة بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه حسب نفس الشكل

**مهامه**

- تمثيل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة
- تحضير مشروع الميزانية وإعداد حسابات المؤسسة
- تحضير مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة
- ينفذ مداوالات مجلس الإدارة
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة بإنشاء الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.

**2- مجلس الإدارة****مهامه**

يتداول مجلس الإدارة في عدة مواضيع أهمها:

- مشروع ميزانية المؤسسة

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 07-140، بتاريخ 2007/05/19، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، عدد 33، بتاريخ 2007/05/20، صفحة 11.

- الحساب الإداري

- مشروع جدول تعداد المستخدمين

- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار

- قبول الهبات والوصايا أو رفضها

- الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقات

أعضاء مجلس الإدارة: يضم مجلس الإدارة كل من

- ممثل عن الوالي - رئيسا

- ممثل عن إدارة المالية

- ممثل عن التأمينات الاقتصادية ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي

- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي

- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي لمقر المؤسسة

- ممثل عن المستجدين الطبيين - منتخب

- ممثل عم المستخدمين شبه الطبيين - منتخب

- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة

- ممثل عن العمال - منتخب

- رئيس المجلس الطبي

**اجتماعاته**

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية كل 6 أشهر ويمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي أعضائه.<sup>1</sup>

- لا تصح اجتماعاته إلا بحضور أغلبية الأعضاء وإذا لم يكتمل النصاب يستدعى مجلس الإدارة من جديد في الثمانية أيام الموالية ويمكن أن يتداول مهما كان عدد الحضور

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 07-140، بتاريخ 20/05/2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، عدد 33، بتاريخ 20/05/2007، صفحة 11.

### 3- التسيير المالي للمؤسسة

تم تحديد مدونة ميزانية المؤسسات الصحية طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2013/06/13 وتشمل ميزانيات المؤسسات الصحية على باب الإيرادات وباب النفقات.

#### باب الإيرادات: ويضم

- إعانات الدولة
- إعانات الجماعات المحلية
- الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي
- المخصصات الإستشفائية
- الهبات والوصايا
- الإيرادات المختلفة
- الموارد الأخرى المرتبطة بنشاط المؤسسة
- تعويضات التأمينات الاقتصادية عن الأضرار الجسدية.

#### باب النفقات: ويضم

- نفقات التسيير
- نفقات التجهيز
- كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق هدفها.

#### 4 الهياكل الصحية المكونة للمؤسسة:

تضم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة 06 مجتمعات صحية موزعة حسب الجدول التالي :

جدول رقم:03 يوضح مشتملات الهياكل الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة

البلديات	المجمعات الصحية	قاعات العلاج
بلدية سيدي عقبة	المجمع الصحي الشهيد عمري إبراهيم	06 قاعات علاج
	المجمع الصحي الشهيد رمضان محمد	
بلدية عين الناقة	المجمع الصحي عين الناقة	02 قاعات علاج
بلدية الحوش	المجمع الصحي الشهيد الخوني بن عيسى	03 قاعات علاج
بلدية شتمة	المجمع الصحي الشهيد الصالح بن محمد سويسي	03 قاعات علاج
بلدية مشونش	المجمع الصحي الشهيد الإخوة عقوبي	04 قاعات علاج

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على قائمة المشتملات.

#### 5-التعداد البشري

تضم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة 623 موظف وعامل موزعين حسب البلديات كما يلي .

جدول رقم:04 يوضح الحوصلة الإجمالية للموارد البشرية حسب البلديات

البلديات	طبيب متخصص	طبيب عام	جراح أسنان	عيادي نفساني	شبه طبيين	قابلات	صيدلي	الإداريين والمهنيين	
سيدي عقبة	02	30	05	05	156	30	01	135	
عين الناقة	-	06	02	01	24	02	-	10	
الحوش	-	04	01	-	18	01	-	09	
مشونش	-	09	04	01	82	13	-	22	
شتمة	-	05	04	02	30	03	-	06	
المجموع	02	54	16	09	310	49	01	182	
				المجموع العام للعمال					623

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القائمة الاسمية للموظفين

**6-علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي:**

للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة تفاعل مع محيطها الخارجي من خلال مجموعة علاقات تتمحور حول أدائها لدورها الأساسي والمتمثل في التكفل الصحي بسكان المنطقة وكذا التكفل بالصحة المدرسية من خلال برنامج مسطر لضمان المراقبة الصحية بالوسط المدرسي بالإضافة إلى ضمان التلقيح والتكفل بالأمراض المتفشية بالوسط المدرسي كما تحوز المؤسسة على شبكة علاقات ممتازة مع باقي المؤسسات الصحية في إطار التبادل المزدوج وهو الذي يمكنها من إمكانية الحصول على مختلف الأدوية والأمصال في حال ندرتها وكذا تحويل واستقبال المرضى من المؤسسات الأخرى بالإضافة إلى حملات التلقيحات و التوعية التي تقوم بها المؤسسة مثل البوحمرون ،التهاب الكبد الفيروسي ب،التسمم العقري... الخ

كما أن للمؤسسة مجموعة علاقات مع الجهات الوصية لقطاع الصحة والمتمثلة مباشرة في مديرية الصحة لولاية بسكرة ووزارة الصحة والسكان التي تبقى على اطلاع مباشر على كل نشاطات المؤسسة من خلال تحديد الاحتياجات والتبليغ بالنقص والتي تبقى على اطلاع دوري بكل الوضعيات بالإضافة إلى دور الصيدلية المركزية التي تتكفل بتموين وتوفير بمختلف الأدوية والأمصال للمؤسسة من اجل التكفل الصحي بالمواطنين وكذا أداء مهامها بالشكل الجيد.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

نتناول في هذا المبحث التعريف بمجتمع الدراسة والإدارة المستعملة فيها بالإضافة إلى تحليل بالمعلومات المحصل عليها والنتائج المستخلصة.

المطلب الأول: أداة ومجتمع الدراسة

قمنا باستعمال تقنية المقابلة كأداة لجمع المعلومات وذلك من اجل إعطاء مصداقية للنتائج التي سنتوصل إليها حيث قمنا بإجراء عدة مقابلات مع المسؤولين المباشرين للموظفين وقمنا بطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تتمحور حول موضوع البحث باعتبارهم المشرفين على الوسط المهني الذي ينشط فيه الموظفين هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بطريقة جماعية أو فردية وهذا من أجل الوصول إلى المعلومات أو البيانات التي يتعذر الوصول إليها إلا بالمحولة و الإصرار مع بعض المسؤولين والعمال . ويعرفها محمد داودي ومحمد بوفاتح<sup>1</sup> : " بأنها مواجهة مباشرة بين الباحث و المبحوث والغرض منها جمع بي انات محددة حول فرد أو مجموعة لاستخدامها لأغراض البحث العلمي وتسمى تقنية بحث"

وتعد المقابلة من أبرز أدوات البحث العلمي التي يقوم الباحثون باستخدامها في أبحاثهم العلمية، ومن خلال المقابلة يقوم الباحث بحوار بينه وبين عينة الدراسة، ويكون هذا الحوار وجها لوجه، ويقوم الباحث من خلال هذا الحوار بطرح مجموعة من الأسئلة التي قام بإعدادها بشكل مسبق، حول موضوع البحث العلمي، ومن ثم يستمع لأجوبة عينة الدراسة، ومن ثم يقوم بتدوين هذه الأجوبة.

وتقدم المقابلة للباحث مجموعة كبيرة من المعلومات والتي قد لا توفرها أدوات الدراسة الأخرى، حيث أن المعلومات التي تقدمها المقابلة معلومات عميقة للغاية.

<sup>1</sup> محمد بوفاتح ، محمد داودي، منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الاوراسية ، الجلفة ، الجزائر، 2007، ص122 .

المطلب الثاني: تحليل مضمون المقابلات والنتائج المتوصل إليهاأولاً: تحليل مضمون المقابلات

اعتمدنا على إجراء مقابلات وتم تحديد مجتمع الدراسة بعشرة (10) من المسؤولين المباشرين المؤسسة من شاغلي المناصب العليا سواء الهيكلية أو الوظيفية الذين هم على اطلاع ومتابعة مباشرة لدور وسلوك الموظفين في وسطهم المهني ومن اجل ذلك تم إعداد وثيقة مقابلة (الملحق رقم 01) تضم واحد وعشرون سؤالاً (21) تتمحور كلها حول مضمون البحث ورؤية مجتمع الدراسة وتقييمه لدور التكوين في تنمية وتطوير المورد البشري وتتكون هذه الفئة من (مدير المؤسسة – المدراء الفرعيون – وإطارات طبية وشبه طبية ) وكانت اغلب الإجابات متقاربة وتتمحور اغلب أجوبتها كما يلي<sup>1</sup>:

1- هل يخضع موظفو المؤسسة لدورات تكوينية؟

يخضع اغلب الموظفون لدورات تكوينية كل حسب تخصصه

2- هل تعتقد أن توقيت تنظيم هذه الدورات التكوينية كأن مناسباً؟

-التوقيت كأن مناسباً ومن اعتبره غير مناسب برر ذلك بظروف شخصية ليس لها علاقة بالعمل

2- ما هي نوعية الدورات التكوينية التي يخضع لها الموظفون وما هو هدفها؟

-دورات تحسين المستوى تهدف إلى اكتساب معلومات ومهارات جديدة لها علاقة بالتطور التكنولوجي واستعمال الإعلام الآلي.

3- هل هذه الدورات التكوينية دورية أو غير دورية؟

-تكون هذه الدورات دورية أو غير دورية حسب الفئة المعنية بالتكوين حيث يستفيد الموظفون الطبيون والشبه طبيون من تكوين دوري عكس الفئات الأخرى.

4- كيف يتم انتقاء الفئات المعنية بالتكوين؟

-يتم الانتقاء حسب احتياجات المؤسسة والخبرة المهنية التي يتمتع بها الموظف مع محاولة توزيع الاستفادة على كل الهياكل لتبليغ مضمون البرنامج التكويني المسطر من طرف الوزارة.

5- كيف يتم اختيار المشرفين وتحديد البرنامج التكويني؟

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد صحراوي عبد العالي، مدير فرعي للموارد البشرية، سيدي عقبة، 2019/06/02 .

- يتم اختيار المشرفين حسب الخبرة المهنية والاختصاص أما تحديد البرنامج فهناك محاور مسطرة من طرف الوزارة ومحاور أخرى تشرف على إعدادها خلية على مستوى المؤسسة.
- 6- هل اتسم برنامج التكوين بالتنظيم والإشراف الجيد؟
- الدورة التكوينية امتاز برنامجها بالتنظيم والإشراف الجيدين .
- 7- هل حرص المشرف على التعاون و مساعدة المتكونين وهل كأن الاتصال معه متاحا؟
- كأن المشرفون يحرصون على التعاون والاتصال الجيد مع المتكونين ومساعدتهم وهو ما يدل على فعالية برنامج التكوين.
- 8- هل التكوين الذي يتلقاه الموظفون يؤثر بصورة ايجابية على تأدية الموظفين لأعمالهم؟
- نعم التكوين يؤثر بصورة ايجابية على تأدية الموظفين لأعمالهم ويزيد من مستوى الرضا عن عملهم في المؤسسة.
- 9- هل تساهم الدورات التكوينية في تطوير قدرات ومهارات المتكونين؟
- الدورات التكوينية تؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات المتكونين وهو ما يلاحظ في الميدان من خلال تطور مستوى عمل المتكونين إلى الأفضل.
- 10- هل تساهم الدورات التكوينية في تغيير سلوك المتكونين بشكل ايجابي؟
- البعض يري أن الدورات التكوينية أدت إلى تغير ايجابي في سلوك المتكونين مما يحفزهم على زيادة الأداء والفعالية.
- 11- هل المتكونين راضين عن التكوين الذي يتلقونه؟
- يكون المتكونون راضون حسب مستوى وقيمة المعارف التي يتحصلون عليها من التكوين الذي يتلقونه.
- 12- هل يشعر المتكونين بأنهم تحصلوا على قيمة إضافية من العملية التكوينية؟
- المتكونون يشعرون أنهم تحصلوا على قيمة إضافية تتمثل في معلومات وأفكار جديدة تساعدهم في أعمالهم.
- 13- هل استطاع المتكون نقل ما تعلمه إلى الواقع العملي الوظيفي؟
- يحاول بالفعل المتكون نقل ما تعلمه خلال الدورة التكوينية وتطبيقه في الميدان خاصة إذا توفرت له الأدوات اللازمة أو إذا تم تعيينه في وظيفة جديدة.
- 14- هل للتكوين دور فيما يخص صقل المهارات والتزود بالمعلومات؟

- للتكوين دور فيما يخص صقل المهارات وهو مصدر للتزود وتجديد المعلومات.

15- هل للتكوين اثر فيما يخص المسار المهني للموظف (الترقية-زيادة في الأجر)؟

-ليس هناك علاقة مباشرة بين التكوين والترقية وزيادة الرواتب باستثناء عمليات الترقية التي تتطلب اجتياز التكوين بنجاح قبل الترقية أو يكون رصيد الدورات التكوينية كعامل تفضيلي في للتعين في المناصب العليا وهو ما ينجر عنه زيادة في الأجر.

16- هل للتكوين دور في تجنب الأخطاء المهنية؟

-يعتقد أنه للتكوين دور كبير في تجنب الأخطاء المهنية خاصة في مجال الصحة.

17- هل للتكوين اثر فيما يخص الأمن والسلامة واستعمال الأدوات والأجهزة؟

كانت كل الأجوبة تؤكد أن للتكوين اثر فيما يخص الأمن والسلامة خاصة استعمال الأدوات والأجهزة والمواد.

18- هل للتكوين اثر فيما يخص الأداء الجماعي داخل المؤسسة؟

كانت اغلب الأجوبة تصب في أن للتكوين اثر فيما يخص تطوير العمل الجماعي نتيجة زيادة فهم دور ومهام الأفراد.

19- هل يترك التكوين إحساس ايجابي للفرد اتجاه وظيفته والمؤسسة؟

-نعم يترك اثر ايجابي اتجاه الوظيفة والمؤسسة بزيادة الثقة في التنفس والثقة في الإدارة.

20- هل يترك التكوين اثر معنوي ونتائج على الجانب الاجتماعي والعلاقات بين الموظفين والجمهور؟

-نعم يترك التكوين اثر معنوي ايجابي ونتائج فيما يخص العلاقات بين الموظفين أو المرضى أو المتعاملين مع المؤسسة.

21- هل كأن التكوين فعال وخلف اثر على المؤسسة ككل؟

-اجمع الكل على أن التكوين فعال ويترك اثر ايجابي على أداء المؤسسة ككل باعتبار أن كل دورة تكوينية يكون لها نتائج على تطوير أداء المؤسسة ككل.

ثانيا: النتائج المتوصل إليها**1-التكوين عامل محفز**

يشعر الفرد بأهميته في المنظمة وأنه ينتمي إليها وهي توليه جانبا من الأهمية باعتباره عنصر فعال بها وهو ما ينتج عنه زيادة الولاء للمنظمة والشعور بالارتباط بها هذا ما يحفزه على زيادة مردوده وبذل جهد أكبر مادام مضمون هذا التكوين يلي رغبات وتطلعات المورد البشري .

**2-التكوين يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي**

وهو الإحساس الإيجابي للفرد اتجاه وظيفته بحيث يكون الفرد في حالة رضا عن دوره في المنظمة وعن ما يقوم به من عمل وبالتالي يزداد تكيفه وتأقلمه مع عمله وهو ما يزيد في قدرته على العطاء

**3-التكوين يؤثر على الترقية والأجور**

باعتبار أن للتكوين أثر غير مباشر على الأجور ولكن الرغبة في التكوين يكون الهدف منها زيادة المعارف والحصول على شهادات تعطي أفضلية في جانب الترفية بالنسبة للأفراد وهو ما يبعث روح التنافس والرغبة في تطوير شخصية الفرد لتولي مناصب قيادية.

- كما أنه وطبقا لبعض القوانين الأساسية فأن الترقية في بعض الرتب يتوقف على النجاح في الدورة التكوينية التي يتم تنظيمها بمراكز متخصصة في ذلك، مثل بعض رتب الشبه طبيين والأسلاك المشتركة...الخ.

**4- فعالية برنامج التكوين**

حتى يكون برنامج التكوين فعال لابد من اختيار التوقيت المناسب لمباشرة الدورات التكوينية بحيث لا يؤثر هذا التوقيت بصورة سلبية على السير العادي للمؤسسة وعلى الأفراد نتيجة تركهم أماكن عملهم كما أن اختيار المشرفين الأكفاء والذين لهم قدرات على التواصل وإيصال المعلومات يعد عاملا أساسيا حيث يكون البرنامج التكويني فعال.

لأن فعالية البرنامج التكويني تظهر في معرفة اثر التكوين على سلوك المتكونين في أداء مهامهم بعد انتهاء البرنامج التكويني وعودتهم إلى أماكن عملهم وكذلك نقل ما تعلموه وترجمت المعلومات المكتسبة إلى سلوكيات ايجابية ومساهمتها في خلق اتجاهات جديدة تهدف إلى زيادة روح الفعالية في المؤسسة وكذا مدى الانسجام مع أهدافها ومهامها.

## 6- اثر التكوين على الصحة والسلامة

يعمل التكوين بصفة فعالة ومباشرة على الحفاظ على صحة وسلامة العاملين وأمنهم وسلامتهم والتقليل من الأخطاء المهنية للإفراد كما يعمل على إكسابهم خبرات ومهارات حول كيفية التقليل من اثر هذه الأخطاء واستيعابها دون تفاقم نتائجها والتقليل من أثارها وذلك من خلال تقديم تكوين حول كيفية القيام بالعمل بالشكل الصحيح والدقيق وتعليم الأفراد مهارات وعادات حول ممارسة المهام مما يزيد من احتياجات الأمان وحسن استعمال الأدوات والأجهزة والمواد.

### خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة لديها عدد كبير من الموظفين موزعين حسب أسلاك مختلفة من حيث التخصص والمهام المنوطة بهم مما يتطلب تنظيم دورات تكوينية حسب تخصصات هذه الأسلاك .

وعليه يمكن القول أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة تبذل مجهودات جبارة من أجل تحسين موردها البشري وتنمية قدراتهم من خلال العملية التكوينية التي تنظمها.

الخاتمة

العامّة

### الخاتمة العامة:

لقد أصبح التكوين من بين الخيارات الإستراتيجية للمنظمة وذلك من اجل تطوير وتنمية هيكلها البشري، ويعد الاستثمار في الموارد البشرية من الأولويات التي يجب على المنظمات أن تولي لها اهتماما كبيرا إذا أرادت أن تستمر في عالم كثير التغير والتقبل.

وقد تناولنا في دراستنا دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وهذا من خلال طرح إشكالية حول الدور الذي يلعبه التكوين وأثره على تنمية الأفراد ، ولمعالجة هذه الإشكالية وضعنا عدة فرضيات وحاولنا التحقق من صحتها ، من خلال تقسيم البحث إلى أربعة فصول وكل فصل مقسم إلى ثلاثة مباحث، وكل هذا تقدم ذكره سابقا.

خلاصة لبحثنا نقول أن تسيير الموارد البشرية عرف عدة تغيرات وتحولات، في الممارسات والمهام والأهمية وصاحبه كذلك تغير الاسم من تسيير المستخدمين وصولا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وهو عبارة عن تنظيم وكيان إداري جد مهم في المنظمة، ويقوم بعدة مهام انطلاقا من تخطيط الموارد البشرية مرورا بالتكوين، وتقييم أداء العاملين وإتمامها بالسلامة المهنية والرعاية لهم ، إلا أن هذه الإدارة تواجهها عدة تحديات على المستوى الداخلي و الخارجي للمنظمة: العولمة، المسؤولية الاجتماعية، التنوع البشري، الثورة التكنولوجية العلمية، ثورة الاتصالات، المستجدات التشريعية والقانونية التي تستند إليها الدول،... الخ.

وتعد المشكلة التي تعاني منها المؤسسات والمنظمات هي جهة المتطلبات والاحتياجات المتزايدة والمتنامية للمواطنين أو المجتمع، ومن جهة أخرى المنافسة الشرسة والمفتوحة في الأسواق لهذا يتعين على المنظمات معالجة هذا الأشكال بالقيام بالتكوين لتنمية أفرادها من اجل تحقيق الأهداف التي سطرناها سابقا.

ومن اجل الإلمام بموضوع بحثنا حاولنا أن نطلق بصياغة مجموعة من الفرضيات المتمثلة فيما يلي:

### الفرضية العامة:

التكوين يساهم بشكل ايجابي في تنمية الموارد البشرية.

### الفرضيات الجزئية:

✓ الفرضية الأولى: نوعية البرامج التكوينية لها علاقة بالهدف من التكوين.

✓ الفرضية الثانية: يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية.

✓ الفرضية الثالثة: تؤدي البرامج إلى الرفع من أداء الموظفين.

ولغرض إثبات صحة فرضياتنا اتبعنا المنهج الوصفي في الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي فأنا استعملنا المنهج التحليلي من خلال جمع المعلومات والحقائق باستخدام تقنيات البحث عن طريق أداة المقابلة ، وبعد جمع المعلومات والحقائق قمنا بتصنيفها وتبويبها ثم تحليلها بالشكل الكافي والدقيق، وتفسير المناهج المتوصل إليها بهدف استخراج استنتاجات ذات دلالة.

انطلاقاً من المنهجية التي أتبعناها ومن خلال اختبارنا وتحليلنا للفرضيات توصلنا إلى ما يلي:

✓ صحة الفرضية الأولى: حيث أن نوعية البرامج التكوينية لها علاقة بالهدف من التكوين، حيث تقوم المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية بتحديد احتياجاتها التكوينية والتي على ضوءها يتم تحديد نوعية البرامج التكوينية .

✓ ثبوت صحة الفرضية الثانية: وهي أن التكوين الذي يتلقاه موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي

عقبة يساهم في تنمية الموارد البشرية الدورات التكوينية ويؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات المتكويين وهو ما

يلاحظ في الميدان من خلال تطور مستوى عمل المتكويين إلى الأفضل.

✓ تحقق صحة الفرضية الثالثة: والتي تنص على أن البرامج التكوينية تؤدي إلى الرفع من أداء الموظفين

ويتضح ذلك عندما يقوم المتكويون بنقل ما تعلمه خلال الدورة التكوينية وتطبيقه في الميدان خاصة إذا توفرت له

الأدوات اللازمة أو إذا تم تعيينه في وظيفة جديدة.

### مناهج الدراسة:

أفرزت عملية التحليل والمعالجة لإشكالية موضوعنا على مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

- اختيار التوقيت المناسب عامل أساسي لنجاح الدورات التكوينية.

- انتقاء الأفراد المشاركين في الدورات التكوينية من بين الموظفين الذين لهم تأهيل مناسب وقدرة على الاستفادة من

البرنامج التكويني عامل هام لتقييم مردود العملية التكوينية.

- التكوين يؤثر بصورة ايجابية على تأدية الموظفين لأعمالهم ويزيد من مستوى الرضا عن عملهم في المؤسسة.

- الدورات التكوينية تؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات المتكويين وهو ما يلاحظ في الميدان من خلال تطور مستوى

عمل المتكويين إلى الأفضل.

## الختامة

- الدورات التكوينية تؤدي إلى تغيير ايجابي في سلوك المتكويين مما يحفزهم على زيادة الأداء والفعالية.
- يكون المتكويين راضون حسب مستوى وقيمة المعارف التي يتحصلون عليها من التكوين الذي يتلقونه.
- يقوم المتكويون بنقل ما تعلمه خلال الدورة التكوينية وتطبيقه في الميدان خاصة إذا توفرت له الأدوات اللازمة.
- للتكوين دور فيما يخص صقل المهارات وهو مصدر للتزود وتجديد المعلومات.
- ليس هناك علاقة مباشرة بين التكوين والترقية وزيادة الرواتب .
- للتكوين دور كبير في تجنب الأخطاء المهنية وكيفية مواجهتها.
- للتكوين اثر فيما يخص الأمن والسلامة خاصة استعمال الأدوات والأجهزة والمواد.
- للتكوين اثر فيما يخص تطوير العمل الجماعي نتيجة زيادة فهم دور ومهام الأفراد.
- يترك اثر ايجابي اتجاه الوظيفة والمؤسسة بزيادة الثقة في النفس والثقة في الإدارة.

### التوصيات والاقتراحات:

- ✓ برجة الدورات التكوينية في أوقات مناسبة للمتكويين والمشرفين.
- ✓ إعطاء الوقت الكافي للمشرف لتحضير المادة العلمية .
- ✓ اختيار المتكويين الذين لهم القدرة على نقل المعلومة والتواصل داخل المؤسسة.
- ✓ اختيار الأفراد الحاصلين على مستوى تأهيلي يمكنهم من استيعاب البرنامج التكويني والاستفادة منه.
- ✓ تجنب تكرار محتوى الدورات التكوينية والعمل على تجديدها وإثرائها.
- ✓ اختيار المشرفون الذين يحرصون على التعاون والاتصال الجيد مع المتكويين ومساعدتهم .
- ✓ الإعداد العلمي الأساسي للأفراد الذين نرغب في تكوينهم.
- ✓ توفر قدرات ومميزات شخصية ونفسية في المتكويين والمشرف لنجاح برنامج التكوين (المتدربين - أصحاب الطاقة السلبية...)

قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2007.
- 2- د.يوسف حجيم الطائي، د.مؤيد عبد الحسين الفضل، م.هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان مؤسسة النشر والتوزيع، 2006،
- 3- محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- 4- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1975.
- 5- محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- 6- د.مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 7- روية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر 2002.
- 8- عثماوي سعد الدين، أسس الإدارة القاهرة، مكتبة عين شمس، 1997.
- 9- جميل قاسم، التدريب والتطوير الإداري، العين دار الكتاب الجامعي.
- 10- ياغي محمد عبد الفاتح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض دار الخريجي للنشر والتوزيع، 1996.
- 11- عاطف محمد علي، إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، 1996.
- 12- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987.
- 13- علي السلمي، ساطع ارسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة للعلوم الإدارية، الأردن، 1974.
- 14- حسين عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة، مطبعة النيل، 1998.
- 15- سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.

- 16- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2000.
- 17- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 18- مصطفى محمد أبو بكر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004، 2003.
- 19- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، المكتبة المصرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 21- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 22- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001،
- 23- فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991.
- 24- امثلوك شندا، شالبا كبرى، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.
- 25- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقة الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، ب ط، مصر، 1998.
- 26- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.
- 27- الطيب محمد رفيق، مغل لتسيير: السلوك التنظيمي، أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 28- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 29- محمد بوفاتح، محمد داودي، منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الأوراسية، الجلفة، الجزائر، 2007.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1- Roger Grégoire (1954), La Fonction Publique, Paris, Armand Colin, p41.

الرسائل والمذكرات:

- 1- برقي حسين، أسس نظام التدريب وفعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر، 1996.
- 2- خالد بن محمد بن العزيز الحمود، فعالية البرامج التمهيلية في الجوازات من وجهة نظر القيادات الوسطى، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 3- العبادي احمد، اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران، السنة الجامعية، 2012/2013.
- 4- حاتم صلاح سنوسي أبو الجدائل، نظرية النظام المفتوح: مدخل لدراسة معوقات نقل أثر التدريب الإداري إلى المحيط العمل، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1991.
- 5- حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سونطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الدراسية 2007-2008.
- 6- عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة -وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة، 2006-2007.
- 7- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2005/2006.
- 8- موسى ذرذاري، مساهمة برامج السلامة فالمهنية في الحد من حوادث العمل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، السنة الجامعية 2015/2016.

المجلات والدوريات:

- 1- دبون عبد القادر، سويسي الهواري، أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث الباحث، العدد 2004/3، ص105.
- 2- هيجان، عبد الرحمان أحمد، مفاهيم إدارة في التدريب، محاضرة لدورة إعداد المدربين، الرياض: ا카데미ة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص12.
- 3- صادق هدى أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلة 5، العدد10، الرياض، السعودية، 1992.
- 4- محمد عبد الفاتح ياغي، كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي، المجلة العربية للتدريب، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المجلة2، العدد4، الرياض، السعودية، 1988.
- 5- ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل عدد 24 جوان 2009.
- 6- نقلا من مقال مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع) القاهرة، السنة الرابعة العدد الثالث فبراير (شباط) 1996.
- 7- نادر أحمد أبو شيخة، إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، الرياض، 2006.
- 8- دبون عبد القادر، سويسي الهواري، أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد3/2004.
- 9- مركز البحوث والدراسات بالغرفة، تقييم وقياس عائد على الاستثمار في التدريب، اللقاء الثالث للتوظيف المنعقد في الفترة 16-17 ديسمبر 2003م، الرياض، السعودية،
- 10- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد07، 2015.

مواقع الانترنت:

1- د.يوزن تيم إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، منقولاً من الموقع الإلكتروني:

[www.kutub.info](http://www.kutub.info)

2- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، المكتبة الإلكترونية للكتب العربية ، أنظر موقع: [www.kotoarabia.com](http://www.kotoarabia.com) .

3- د.عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، المكتبة الإلكترونية للكتب العربية، انظر موقع: [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)

4- وائل محمد جبريل، إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، محاضر مساعد بقسم إدارة الأعمال-كلية الإقتصاد- جامعة عمر المختار ،منقول من الموقع الإلكتروني:  
[www.montadanext.com](http://www.montadanext.com)

5- صراح حمدي، أستاذة مساعدة بجامعة جيل، ص 1-2، المقال منشور في الموقع الإلكتروني:  
[www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com)

المنظمة العربية لتنمية الإدارية انظر الموقع الإلكتروني: [www.arado.org.eg](http://www.arado.org.eg)

6- بشير غضبان، التكوين كنظام متكامل لتحقيق فعالية الأفراد والمنظمات في ظل التنمية المستدامة، قسم علوم التسيير جامعة الحضنة بالمسيلة، بدون ذكر السنة، نقلاً من الموقع الإلكتروني : .  
<https://www.ainfekka.com>

7- صلاح جهيم بن مساعد، مجلة التنمية الإدارية، إدارة العلاقات العامة والإعلام، معهد الإدارة العامة، السعودية، العدد 102، ديسمبر 2012. منقول من الموقع الإلكتروني: <http://www.tanmia.idaria.ipa.edu.sa>

8- احمد الخطيب ،مقال منشور في الموقع الإلكتروني [www.edutrapedia.illaf.net](http://www.edutrapedia.illaf.net)

9- يوزن تيم، إدارة الموارد البشرية(أساليب الإدارة الحديثة)، منقول من الموقع الإلكتروني: [www.kutub.info](http://www.kutub.info)

القوانين والمراسيم

- 1- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- 2- المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في : 2007/07/15 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم.

الملاحق

## وثيقة مقابلة

1- هل يخضع موظفو المؤسسة لدورات تكوينية؟

.....  
.....  
.....  
.....

2- هل تعتقد ان توقيت تنظيم هذه الدورات التكوينية كان مناسباً؟

.....  
.....  
.....  
.....

3- ماهي نوعية الدورات التكوينية التي يخضع لها الموظفون وما هو هدفها؟

.....  
.....  
.....  
.....

4- هل هذه الدورات التكوينية دورية او غير دورية؟

.....  
.....  
.....

5- كيف يتم انتقاء الفئات المعنية بالتكوين؟

.....  
.....  
.....  
.....

6- كيف يتم اختيار المشرفين وتحديد البرنامج التكويني؟

.....  
.....  
.....  
.....

7- هل اتسم برنامج التكوين بالتنظيم والاشراف الجيد؟

.....  
.....  
.....  
.....

8- هل حرص المشرف على التعاون و مساعدة المتكونين وهل كان الاتصال معه متاحا؟

.....  
.....  
.....  
.....

9- هل التكوين الذي يتلقاه الموظفون يؤثر بصورة ايجابية على تادية الموظفين لاعمالهم؟

.....  
.....  
.....  
.....

10- هل تساهم الدورات التكوينية في تطوير قدرات ومهارات المتكونين؟

.....  
.....  
.....  
.....

11- هل تساهم الدورات التكوينية في تغيير سلوك المتكونين بشكل ايجابي؟

.....  
.....  
.....  
.....

12- هل المتكونين راضين عن التكوين الذي يتلقونه؟

.....  
.....  
.....  
.....

13- هل يشعر المتكويين بانهم تحصلو على قيمة اضافية من العملية التكوينية؟

.....  
.....  
.....  
.....

14- هل استطاع المتكويون نقل ما تعلمه الى الواقع العملي الوظيفي؟

.....  
.....  
.....  
.....

15- هل للتكويين دور فيما يخص صقل المهارات والتزود بالمعلومات؟

.....  
.....  
.....  
.....

16- هل للتكويين اثر فيما يخص المسار المهني للموظف (الترقية-زيادة في الاجر)؟

.....  
.....  
.....  
.....

17- هل للتكويين دور في تجنب الاخطاء المهنية؟

.....  
.....  
.....  
.....

18- هل للتكويين اثر فيما يخص الامن والسلامة واستعمال الادوات والاجهزة؟

.....  
.....  
.....  
.....

19- هل للتكوين اثر فيما يخص الاداء الجماعي داخل المؤسسة؟

.....  
.....  
.....  
.....

20- هل يترك التكوين احساس ايجابي للفرد اتجاه وظيفته والمؤسسة؟

.....  
.....  
.....  
.....

21- هل يترك التكوين اثر معنوي ونتائج على الجانب الاجتماعي والعلاقات بين الموظفين والجمهور؟

.....  
.....  
.....  
.....

22- هل كان التكوين فعال وخلف اثر على المؤسسة ككل؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....