



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2

محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم

عنوان المذكرة



دور التكوين في تنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء أرزيو
EPA

تحت اعداد الطالبين:

- عيسى كنزة

-نحال بوضربة اسية

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	جامعة الانتماء	الصفة
بن زيان خيرة	أستاذ محاضرة ا	جامعة وهران 2 محمد بن احمد	مقرر و مشرف
بن شارف حسين	أستاذ محاضرة ا	جامعة وهران 2 محمد بن احمد	رئيس
حساين محمد	أستاذ محاضرة ا	جامعة وهران 2 محمد بن احمد	عضو مناقش

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و التقدير

_الحمد لله الذي هدانا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله فالشكر لله أولا وأخيرا .

ثم الشكر والعرفان للدكتورة الفاضلة والمشرفة علينا " بن زيان خيرة" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور بن شارف حسين و الدكتور حساين محمد والذان تكرا ما بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى جميع أساتذة قسم علم اجتماع عمل وتنظيم.

والى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد أو بدعاء وفقكم الله.

اهداء:

أهدي ثمرة جهدي الى من قال فيهما عزوجل لقوله تعالى: وقضى ربك
ألا تعبدوا الا إياه وبالوالدين احسانا" سورة الاسراء اية 23

الى التي حملتني هنا ووضعتني هنا الى أمي سندي في الحياة
الى أبي الغالي حفظه الله

الى روح جدتي صدوقي زهرة رحمها الله

الى أمي الثانية حسيبة و أولادها

الى من أستمد منهم الاماني أخوتي خديجة - عبدالله-يونس

الى حبيبي أكرم ابن اختي

الى من كان في قلبي لهن كل الحب و المودة بنات عمي صليحة شيماء
وهيبة اكرام فاطمة الزهرة

الى كل عائلة عيسى

الى من شاركني معنى الحياة صديقاتي شيماء أحلام فتيحة اسية فايضة
هاجر

الى كل أحبتي

الى من ساعدني في مذكرتي صليحة شيماء وهيبة

الى كل من أحبني وساعدني وساندني الى كل هؤلاء أهدى هذا العمل.

عيسى كنزة

اهداء 2

الى من كللها الله بالهيبه و الوقار الى من علمتني العطاء دون انتظار الى روح
أمي الغالية رحمها الله وجعل مثواها الجنة

الى أبي الغالي حفظه الله

الى اخوتي سندي في الحياة حبيب رفيق فايضة نوال و بتول

الى أبناء اخواتي

الى عائلة نحال بوضربة الكريمة

الى خالتي سمية و الزهرة

الى خالي مكي وناصر و بريك

وعائلة بريك المحترمة

الى صديقاتي كنزة شيماء فايضة

الى كل من ساعدني وشجعني من قريب أو بعيد حفظكم الله

و في الأخير نرجوا من الله تعالى أن يجعل هذا العمل نفعا يستفيد منه الطلبة
المقبلين على التخرج

نحال بوضربة اسية

ملخص الدراسة:

تمحورت الدراسة المقدمة على موضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، فتجسدت اشكالية هذه الدراسة في السؤال العام كيف ادى التكوين مهمته في تنمية EPA ؟ الموارد البشرية في مؤسسة ميناء ارزيو

بالتكوين عملية منظمة ووسيلة تهدف الى تنمية الموارد البشرية من ناحية معارفهم و قدراتهم الذهنية من اجل رفع كفاءتهم الانتاجية و تحسن طرق الاداء

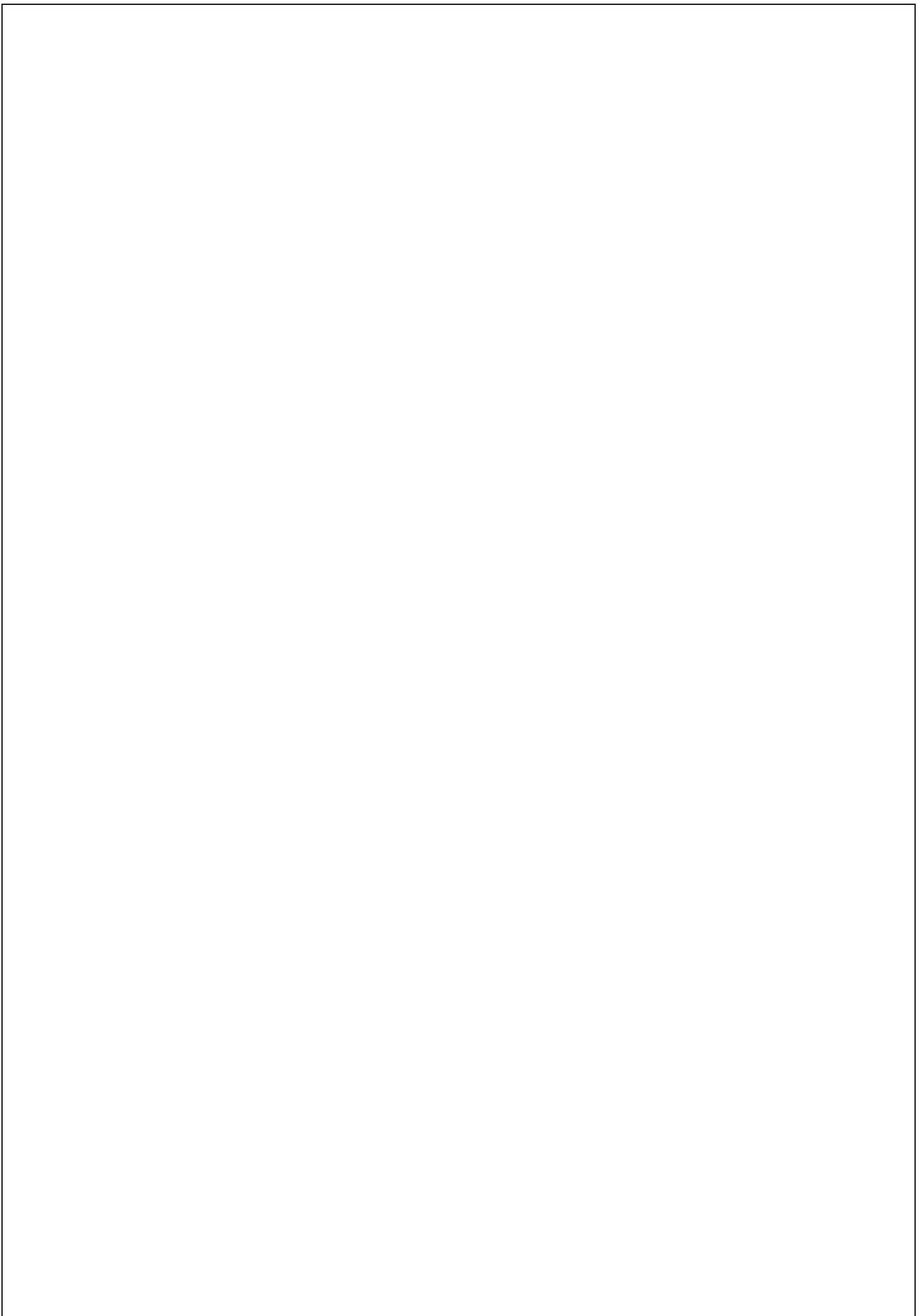
حيث قمنا في الجانب التطبيقي بأسئلة مباشرة مع الموظفين، فتم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على دراسات سوسيولوجية بالمقابلة، و تحليل البيانات و المعطيات والوصول الى نتائج الدراسة التي تؤكد بان التكوين له دور فعال في تنمية الموارد البشرية.

résumé :

L'étude présentée s'est concentrée sur le thème du rôle de la formation dans le développement des ressources humaines. La problématique de cette étude s'est incarnée dans la question générale : Comment la formation a-t-elle rempli sa mission de développement des ressources humaines à l'Entreprise Portuaire d'Arzew (EPA) ?

La formation est un processus organisé et un moyen qui vise à développer les ressources humaines en termes de connaissances et de capacités mentales afin d'augmenter leur efficacité productive et d'améliorer les méthodes de performance.

Dans l'aspect appliqué, nous avons mené des questions directes avec les employés. Dans cette étude, nous avons utilisé la méthode d'analyse descriptive basée sur des études sociologiques à travers des entretiens, l'analyse de données et d'informations, et pour arriver aux résultats de l'étude qui confirment que la formation a un impact. rôle efficace dans le développement des ressources humaines.



مقدمة عامة:

مقدمة :

تعتبر تنمية الموارد البشرية أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في المجتمعات المعاصرة باعتبار المورد البشري هو العنصر الحيوي و الفعال في عملية التنمية، فهو الأساس الذي تقوم عليه الجهود التنموية في مختلف المجالات.

ومنه فالمورد البشري وحده لا يكفي لمواكبة التطورات التي يشهدها العالم في عصرنا الحالي وعليه أصبحت المؤسسات تسعى لإيجاد طرق تواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجية الحاصلة في العالم ويعد التكوين من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسة، باعتباره من أبرز المواضيع التي لاقت اهتمام كبير في وقتنا الحالي وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية الموارد البشرية والتطوير المستمر للوصول الى مستويات أعلى من الكفاءة و الإنتاجية وتحقيق قدرات تنافسية عالية.

ان التكوين، بمختلف أنواعه يعد من أهم الوسائل التي تمنح الأفراد المعارف و المهارات والكفاءات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. كما أنه يساعد في تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم ، من اجل بلوغ أهداف المؤسسة ورفع انتاجيتها.

وبالتالي فالتكوين يعد وسيلة مهمة في تنمية الموارد البشر

1-1 الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : دراسة العبادي أحمد حول أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، والتي تمت في المدرسة الوطنية للمناجمنت و إدارة الصحة بمدينة وهران، لدى طلبة العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير بجامعة وهران، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية سنة 2013/2012.

تمحورت هذه الدراسة المقدمة على موضوع أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية في إشكالية تجسدت في سؤال عام ما هو أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي الجزائري استخدم الباحث في الدراسة المنهج الاستنباطي والاستدلالي واعتمد في ميدان الدراسة على إجراءات منهجية وأساليب إحصائية بعد تجسيد أداة البحث المتمثلة في استبيان ومقابلة وتم تحليل البيانات و المعطيات و الوصول الى نتائج الدراسة التي تمثلت في ابراز الأثر الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية في بيئة لهل ميزاتها وخصوصياتها و هي قطاع الوظيف العمومي.

الدراسة الثانية: دراسة بوقطف محمود حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، والتي تمت بجامعة عباس لغرور خنشلة، لدى طلبة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع سنة 2013 تناولت هذه الدراسة موضوع التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية حيث توصل الباحث الى مدى مساهمة التكوين اثناء الخدمة في تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة الجامعية واعتبر أن التكوين هو أحد الأسس و المتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين و تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم و تحفيزهم.

الدراسة الثالثة: الدراسة التي قامت بها لعزوري اوردية وفيتش صباح بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية لدى طلبة العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية بجامعة احمد دراية أدرار مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع عمل وتنظيم سنة 2018\2019

وتتمحور هذه الدراسة المقدمة على موضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وتجسدت إشكالية الدراسة في سؤال عام كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية؟ استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسات السوسيولوجيا، واعتمد في ميدان الدراسة على إجراءات منهجية وأساليب

إحصائية بعد تجسيد أداة البحث المتمثلة في الاستمارة المكونة من 30 سؤال، وتم تحليل البيانات والمعطيات والوصول نتائج الدراسة والتي تؤكد بأن التكوين يساهم في تنمية الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة:

_ الدراسة التي قامت بها عبيدة سعاد قوجيل سهام بعنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد 14 العدد 02 بجامعة البليدة سنة 2020

_ تتمحور هذه الى التعرف على أثر وظيفة التكوين على أداء الموارد البشرية بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. توصلت spss الدراسة الى وجود علاقة بلغت قوتها 41.1

وذلك بناء على قيمة معامل الارتباط، وهذا يدل على أن التكوين سيؤدي الى تحسين أداء الموارد البشرية بصورة متوسطة.

الدراسة الخامسة:

_ الدراسة التي قام بها هارون كسيلة أبواجي أنيس بعنوان دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة باتيميتال عين الدفلة جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2021\2022

_ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال. وقد تكونت عينة الدراسة من 50 عامل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج والتي تظهر أن: للتدريب دور كبير في التأثير على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال ، وأنه توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية لذا اوصت الدراسة

السعي الى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات و المستجدات في المجالات المختلفة

الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية

العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات أخرى وهذا لاكتسابهم مهارات وخبرات لأداء أعمال أخرى.

2-1_ الإشكالية:

ان التكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقله للتنمية، يجب العمل على جعله قوة دافعة لها، ولاشك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية كون التكوين سمة المنظمة الناجحة في هذا العصر الذي يعرف تطورا سريعا في مختلف الميادين فقد اصبح التكوين خيار استراتيجي لتنمية الموارد البشرية باعتباره ضرورة أساسية لبناء كفاءة الافراد عند الالتحاق بالعمل وتطوير قدراتهم ومعالجة مشاكلهم وتمكينهم من التجاوب مع المعلومات المتسارعة التي تساهم في رفع أدائهم الوظيفي وهذا ما يفسر قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهود ومن هذا المنطلق يحق لنا طرح الإشكالية التالية: ما هو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية:

الأسئلة الفرعية:

ماذا نقصد بالتكوين والموارد

البشرية؟

هل للعملية التكوينية دور في تنمية الموارد

البشرية؟

ماهي أهمية التكوين في تنمية الموارد
_البشرية؟

هل للتكوين علاقة بتنمية الموارد البشرية؟

1-3 فرضيات الدراسة:

_يساهم التكوين بشكل كبير و ايجابي في تنمية الموارد البشرية باعتباره ضرورة
_ أساسية لبناء كفاءة الأفراد في المؤسسة و رفع الأداء الوظيفي.

1-4 أهداف الدراسة:

_ معرفة اذا كان التكوين دور في نجاح المؤسسة.

_ معرفة مامدى انعكاس التكوين على العمال.

_ دور التكوين في تنمية الموارد البشرية.

_ التعرف على مدى مساهمة التكوين قبل و أثناء العمل في تحقيق أهداف الموظف
والمؤسسة.

_ معرفة علاقة التكوين قبل و أثناء العمل بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع

اظهار أثر التكوين وفعاليتة.

_ الوقوف على الأهمية العملية التكوينية وتأثيرها على الموارد البشرية من خلال
اختيار المحتوى الجيد.

1-5 أهمية الدراسة:

_ الدور الفعال الذي يحققه التكوين في المؤسسة.

الجانب المنهجي

يعتبر التكوين من الطرق والأساليب التي تحسن وترفع من قدرات ومهارات الافراد.

التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، والتي تفرض على المؤسسات تبني مسؤوليات جديدة تتمثل في تكوين وتنمية الموارد البشرية. تعديل سلوك واتجاهات الموظف وتجديد معارفه.

تحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في المؤسسة.

6-1 أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

طبيعة التخصص المتمثلة في علم اجتماع عمل وتنظيم.

الاهتمام الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره.

التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

أسباب موضوعية:

معرفة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية.

محاولة معرفة أهمية التكوين وأثره في رفع أداء الافراد.

محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين.

7-1 تحديد المفاهيم:

ماهية التكوين :

الجانب المنهجي

يعرف التكوين بأنه عملية ديناميكية تستهدف أحداث تغييرات في معلومات، خبرات وطرق أداء المهام وسلوكيات واتجاهات المتكويين بغية تمكينهم من استغلال امكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم. ويعرف أيضا بأنه تزويد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين الأداء وتصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم أو عند تغير الوظيفة والترقية. وفي نفس السياق هو جهد منظم متكامل ومستمر يهدف الى اثراء وتنمية معارف الفرد ومهاراته وسلوكياته لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة ومنه فالتكوين هو العملية التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات التي يقتضيها أداء عمل معين.¹

ماهية التنمية: التنمية هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادهم في استثمار طاقات المجتمع الى الحد الأقصى.

التنمية هي عملية مستمرة يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية الى الحالة الإيجابية عن طريق أحداث بعض التغيرات الإيجابية في قطاعات العمل المختلفة والتي تؤدي الى زيادة وتحسين في مستوى معيشة الافراد.

التنمية هي كل الجهود البشرية التي تبذل من أجل النمو والتقدم وتحقيق الرفاهية للمواطن والمجتمع.²

تعريف تنمية الموارد البشرية: تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "اعداد العنصر البشري اعدادا صحيحا بما يتفق مع احتياجات المجتمع " على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.

¹ عبدة سعاد، قوجيل سهام، اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، البلدة، 2020، ص 496

² مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة مصر، 2009، ص 13.14

الجانب المنهجي

ويقصد أيضا بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات.

وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة، أن التنمية البشرية تعني توسيع نطاق الاختيار امام الافراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة.³

يقصد بتنمية المواد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة.

ويحصر الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التكوين أو التدريب وشرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنية والسلوكية.⁴

تعريف الموارد البشرية: الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد ذلك بيتر دركر حيث يقول ان أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الانسان .

-الموارد البشرية كما يشير سيد الهواري هي الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح، اذا تم ادارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل اذا ساءت ادارتها.⁵

وبتعريف اخر انها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء....وقيل أيضا انها الإدارة التي تبحث عن الافراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار

³ هاتف حيزية، استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، المجلة العربية للأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، ص6

⁴ براك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، جامعة شلف الجزائر، دس، ص275

⁵ أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص30

والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل او نظام للأجور ...وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى انها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف الى تنظيم الافراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية.⁶

1 خطة الدراسة:

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة الى أربعة فصول:

الفصل 1: كان بعنوان مقدمة عامة حيث تطرقنا فيه الى مقدمة تشمل موضوع دراستنا وأسباب اختيار الموضوع وتمهيد وخاتمة لكل فصل ،كذلك قمنا بتحليل إشكالية الدراسة، وفرضيات ومجموعة من المفاهيم المتعلقة بالموضوع ، الى جانب أهداف وأهمية الدراسة إضافة بمنهج متبع وأدوات الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل 2: كان بعنوان التكوين تطرقنا فيه الى تمهيد وتعريف التكوين وأهميته، أهدافه، خصائصه ومبادئه أنواعه وأساليبه اجراءاته وأخيرا خاتمة الفصل.

الفصل 3: يوضح فيه تعريف تنمية الموارد البشرية و نشأتها وتطورها وأهميتها وأهدافها ووظائفها.

⁶ محمود يحيى سالم، تنمية الموارد البشرية، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص10

ومفهوم تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية والعلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.

الفصل 4: خصصنا الجانب التطبيقي حيث تطرقنا فيه الى تعريف مؤسسة _

ميناء أرزيو ومهامها و مصالحها و الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمقابلة مع عمال المؤسسة وأخيرا خاتمة الفصل.

2 حدود الدراسة:

المجال الجغرافي: يقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة و نظرا لطبيعة الموضوع

فقد اخترنا احدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة ميناء أرزيو

Epa مقرها بوهران أرزيو.

المجال البشري: يبلغ عدد الإجمالي لمجتمع الدراسة حول أكثر من 900 عامل في

ميناء أرزيو فاقنصرنا الدراسة الميدانية على اجراء مقابلة مع 10 موظفين يشتغلون في مناصب مختلفة.

المجال الزمني: لقد استمرت الدراسة الميدانية من 22مارس الى 20 أبريل ولقد قمنا من

خلالها بدراسة استطلاعية وجمع بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

3 المنهج المتبع في الدراسة:

لقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الكيفي خاصة في الجانب الميداني، وذلك للوصول الى

أهداف البحث الأساسية والاجابة عن الأسئلة المطروحة.

باعتبار أن المنهج الكيفي يهتم أكثر بدراسة الواقع والوصف والتحليل الدقيق وتفسير

الظاهرة المرجو البحث عنها ويعتمد على تقنيتين أساسيتين هما الملاحظة و المقابلة.

4 الدراسة الاستطلاعية:

_ من خلال موضوعنا قمنا بدراسة استطلاعية ميدانية في مؤسسة ميناء ارزيو والتعرف عليها أكثر و على مهامها والمصالح التي تقوم بها المؤسسة.

الملاحظة: هي وسيلة من وسائل وأدوات البحث العلمي والتي يستخدمها الباحث أو غيره بصورة مقصودة لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها تجاه أمر معين لدراسته على وفق ضوابط وطرائق بحسب ما تقتضيه الظروف وتفرضه الإمكانيات ، فيما عرفها العساف، 2010 كونها أحد أدوات البحث التي تجمع بواسطتها المعلومات والتي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختبار الفروض وهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف سلوك فقط أو وصفه وتحليله أو وصفه وتقويمه ،وان صياغة تعريف للملاحظة فيه نوع من الصعوبة لأنها تعتمد على ذاتية الفرد الملاحظ وشخصيته ومهاراته وقد رأى هوكينز ودوبيز أن القيام بصياغة تعريف للملاحظة يجب أن يشتمل على الموضوعية والوضوح والتكامل، أي أن تكون الملاحظة مجردة من تأثير ذاتية الملاحظ على مضمونها وأن لا يسقط الملاحظ أي مظهر من المظاهر السلوكية التي يتصف بها على سلوك المسترشد، والملاحظة عبارة عن وسيلة علمية منظمة تستخدم لتثبيت فرض ما أو نفيه حول ظاهرة سلوكية معينة بحيث يكون التركيز على موضوعات محددة فيها ،اذ يمكن أن تسهم الملاحظة في تحديد استجابات الفرد وأدائه السلوكي الكلي (الفعل و القول) لسلوك معين بالنسبة لجماعة من المسترشدين في أماكنهم الطبيعية كما هو الحال في الصف الدراسي، وتفيد الملاحظة بشكل خاص في ملاحظة سلوك الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة والمرحلة الابتدائية ذلك لصعوبة استخدام المقاييس والاختبارات النفسية معهم⁷

وبتعريف آخر: يمكن تعريف الملاحظة بأنها تقنية أو أداة سيكو بيداغوجية واجتماعية لمعاينة مجموعة من الكائنات والظواهر والوقائع ، اما بطريقة عفوية مباشرة، واما اعتمادا على مجموعة من الاليات النظرية و الأدوات التطبيقية و الإجرائية ،بغية تجميع المعلومات

2018⁷ ، ص157 حسن أحمد القره غولي، البرامج الارشادية الأساليب والفنيات، دط، دار غيداء للنشر والتوزيع،

الجانب المنهجي

والبيانات والمعطيات حول شخص معين أو موضوع ما ، وذلك لتثبيت فكرة أو فرضية ، أو إيجاد حلول علاجية أو وقائية ، أو تحصيل حلول علمية أو عملية لمجموعة من التساؤلات و الوضعيات ، التي يواجهها الانسان أو العالم أو الباحث الملاحظ في العالم المرصود أو المعين⁸.

تعريف المقابلة: نستطيع أن نحدد مفهوم المقابلة في البحث العلمي بأنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والايضاحات ، التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه ، بين الباحث و الأشخاص المعنين بالبحث أو عينة ممثلة لهم⁹.

_ وبتعريف اخر: نستطيع أن نحدد مفهوم المقابلة في البحث العلمي بأنه محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، و شخص أو أشخاص آخرين ، من جهة أخرى ، بغرض الوصول الى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة ، يحتاج الباحث الوصول اليها ، بضوء أهداف بحثه¹⁰.

⁸ جميل حمداوي، البحث التربوي مناهجه وتقنياته ، دط ، دار الكتاب العلمية ، بيروت لبنان ، 1971، ص50
⁹ عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي المعلومات مصادر واستخدام، ط1 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1999،
¹⁰ البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية ، ط4، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018، ص201 عامر ابراهيم قنديلجي،

الفصل الأول:

التكوين:

2-1 تعريف التكوين

2-2 اهمية التكوين

3-2 أهداف التكوين

4-3 خصائص التكوين

5-4 أنواع التكوين

6-5 مبادئ التكوين

7-6 أساليب التكوين

8-7 إجراءات التكوين

تمهيد:

يُكسب التكوين وعياً للفرد ويجعله شخصاً فعالاً في تطوير مجتمعه باعتبارها عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من ممارسة عمله وإتقانه والتكيف معه ليصبح شخصاً متكيفاً نافعاً في المجتمع، فالتكوين عنصر مهم لضمان تحقيق أعلى درجات كفاءة الموارد البشرية.

المبحث الأول ماهية التكوين:**1-2المطلب الأول: تعريف التكوين:**

__ يعرف التكوين بأنه عملية ديناميكية تستهدف أحداث تغيرات في معلومات خبرات وطرق أداء المهام وسلوكيات واتجاهات المتكونين بغية تمكينهم من استغلال امكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم¹¹

__ ويقصد بالتكوين اعداد العامل مهنيا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته الإنتاجية كما يعتبر عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله.¹²

__ بعبارة ادق ان التكوين هو شرط أساسي تقتضيه التنمية الاقتصادية بهدف تكوين قوة عمل تتمتع بالمهارات الفنية اللازمة في الإنتاج الصناعي الحديث وبالتالي يعتبر وسيلة قوية للتغيير الاجتماعي¹³

¹¹عبيدة سعاد، قوجيل سهام، اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 02، 2020، ص496

¹² بلحاجي امينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء راس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، ع 11، 2019، ص145

¹³ بوبكر بوخريشة وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الاكاديمي، د.ط، د.س، ص 71

يمكن القول بان التكوين يركز على الجهد المنظم لتزويد الموارد البشرية في المنظمات بالخبرات والمعارف فبتالي يؤدي الى تحسين وتطوير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي ومنهم من يرى ان التكوين هو إعادة صياغة تفكير الموظف للخروج من نطاق تخصصه وتهيئته في موقع من مواقع العمل ليصبح قادرا على حكمه للأشياء حكما سليما هنالك من التعاريف من اعتمد على التخطيط و التنظيم فاعتبرت التكوين عملية منظمة ومخططة ومستمرة تهدف الى تزويد القوى البشرية في التنظيم الإداري بالمعارف والكفاءات في الاتجاهات الإيجابية بهدف تحسين المستوى المهاري للموارد البشرية¹⁴

نظرا لتعدد مفاهيم التكوين انصرف بعض الكتاب الى تعريفه على النحو التالي نذكر على سبيل المثال لا الخصر ما يلي

عبد الفتاح محمود دويدار ان تكوين الموارد البشرية يعد نشاط مخطط يهدف لتنمية وتطوير قدرات معارف مهارات قيم واتجاهات وسلوكيات الافراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق مزيج أهدافهم الشخصية واهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة ويرى " روبلس "

ان التكوين الموارد البشرية ما هو الا محاولة لتغيير سلوك الافراد بحيث يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم ولا يقتصر على مجرد القاء معلومات بل يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة والعمل على تنمية المعارف والمعلومات والمهارات وتنمية الاتجاهات¹⁵

عرفه فيليبو على انه النشاط الخاص باكتساب وزيارة المعرفة ومهارة لاداء عمل معين ومقصود بالمعرفة هنا نوع وكم المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد ويستوعبها من عمل معين .¹⁶

¹⁴ بوعبد الله، إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية دراسة حالة المديرية العامة للجمارك، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2017 2018 ص15

¹⁵ بحري صابر، تكوين الموارد البشرية كاحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل تطوري سيكولوجي للأفراد في بيئة العمل، مجلة طينة، ع2، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف الجزائر، ص86

¹⁶ بوقرة خيرة، التكوين في الموارد البشرية، أطروحة ماستر، كلية العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2012 2013 ص41

بناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف التكوين على انه في مركز اشتغال تسيير القوى العاملة حيث انه يقدم وظائف هامة للمؤسسة الهدف منها تحسين وتطوير المعلومات والكفاءات وكذا المعاملة الاجتماعية للعامل¹⁷

1-3 المطب الثاني: أهمية التكوين

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع وتعديل مهارات العاملين ونظرا لتطورات التي حصلت خلال ثلاثين سنة التي مرت و التي ترتب عنها تعقد وتغير المجتمعات الحديثة مما خلق صعوبات وضغوطات متزايدة على المؤسسات التي تتلاءم مع هذه التغيرات كما تبرز أهمية التكوين باعتباره اهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ومن ثمة المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي لها علاقة مباشرة بهذه المؤسسة ويمكن تصنيف أهمية التكوين في نطاق المؤسسة والافراد والمجتمع على حد سواء.

1-1-2 أهمية التكوين بالنسبة للأفراد :

- _توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- _رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية .
- _تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- _تحديث المعلومات واثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية .

¹⁷خالد احمد علي محمود ،الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية و الإنتاج السلعي، ط1،دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص255

- _ زيادة فهم القوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات .
- _ اثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل .
- _ التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة .
- _ مساعدة الافراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- _ غرس القيم الإيجابية واخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادة السيئة .
- _ تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة لمصالح خاصة
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة .¹⁸

2-2-2 أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- _ إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تحقق للمكونين انفسهم فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة اما الأهمية المباشرة فتتمثل في معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي او في المخرجات النهائية للمؤسسة تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم
- _ تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور إشاعة ثقافة الحوار معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي .
- _ تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم
- _ تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور
- _ الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها وتقليل العطل والاتلاف

¹⁸ لعزوري وردية نفتيش صباح، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بجامعة ادرا، اطروحة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم السياسية، 2018 / 2019، ص20

_ المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة

_ المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي

_ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد

_ تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة

_ توثيق العلاقة بين الإدارة والافراد العاملين بها يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه

الذاتي لخدمة المؤسسة

_ المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين نحو التحسن والاجابية بالنسبة

للمنظمة الإدارية ينعكس على واقع العمل بالمنظمة.¹⁹

2-2-3 أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع:

_ ان تكوين الموظفين يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة المجتمعات على اختلافها وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء

من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين والسعي من اجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل

_ المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية باعتبار الموظفين افراد في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت²⁰

1-4 اهداف التكوين :

¹⁹ بو عبدالله سمير مرجع سابق ص 24
²⁰ زيادة خديجة زيادة رحمة مرجع سابق ص 34

_ لا شك ان الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند اعداد اي برنامج تكويني في تحديد أهدافه بدقة ووضوح لان هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي الـلا تحقيقها كما انها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذ والحكم عليه بالنجاح او الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف والتي سنقوم بصياغتها على النحو التالي: 21

_ المساعدة على التأقلم مع وظائف جديدة عن طريق تعلم طرق وتقنيات جديدة واقلمة المعارف المتوفرة لدى الافراد مع هذه الأخيرة لتمكينهم من التحكم فيها

_ تغيير السلوك الخاص بالفرد او سلوك الجماعة كتطوير مستوى العلاقات الإنسانية

_ تمكين الافراد من تحسين مردودهم 22

_ تحسين مناخ العمل وتحفيز العمال

_ تطوير العلاقات وتنظيم العمل

_ كما يساهم التكوين في تطوير القدرات البشرية في المدى الطويل حيث يسمح بتراكم الخبرات والمهارات لدى الافراد والجماعات ويمكنهم من تنمية مساراتهم الوظيفية خلال حياتهم المهنية

_ يساعد في السيطرة على التغيرات في المؤسسة

_ تحفيز العمال على تقبل التغيرات وادخالها بفعالية. 23

5-1 خصائص التكوين :

_ تبرز خصائص عملية التكوين من خلال النقاط التالية:

_ يلعب التكوين المهني في المنظمة دورا هاما في تطوير الكفاءات المهنية للعمال.

_ ان برنامج التكوين ومدته يرتبط بحاجات المؤسسة وامكانياتها المالية.

21 بن عليّة زوييدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة نموذجا، أطروحة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، المسيلة، 2013 2014، ص35

22، ص44 إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012 / 2013

23 وسيلة حمداوي، مساهمة إدارة الموارد البشرية في صنع قرار المؤسسة الاقتصادية مديرة النشر لجامعة قلمة، د.م، 2004، ص14

__ يعتبر التكوين استثمار غير مادي يسمح للمؤسسة بتنمية معارف ومهارات الافراد مقابل الحصول على انعكاسات إيجابية مستقبلية تتجسد من خلال زيادة المردودية وتحسين الجودة والقضاء على هدر الموارد والتحسين في استغلال هذه الموارد .

__ التكوين عملية مستمرة تظهر اثارها على المدى الطويل تستوجب تخصيص موارد مالية معتبرة ووقت كافي لتحسين كفاءات العمال .

__ ان أهمية التكوين تظهر بالخصوص عندما يوجد له تطبيق فعلي في واقع المؤسسة فمن المجدي تبذير موارد مالية معتبرة في برامج تكوين لا تؤدي الى نتائج ملموسة أي لا بد من استغلال المفاهيم والمعارف النظرية التي يتلقاها المتكويين تطبيقيا مما ينعكس على تحسن الأداء فيزيد رضا العمال وعزمهم على بذل مجهود اكبر في التكوين مادامو سيفيدون منه في عملهم

كل مهمة التكوين لإدارة الجودة الى اشخاص اكفاء ومتخصصين في هذا المجال أي يتمتعون بمعارف متقدمة في مجالي الإحصاء والعلاقات الإنسانية لذلك تقوم المؤسسات باستحضار خبراء ومستشارين في الجودة والاتقان مع مدارس متخصصة لتكفل بتكوينهم خاصة ان المدارس الكبرى والجامعات في العالم أصبحت اليوم تدرج ضمن اختصاصاتها إدارة الجودة²⁴

1-6 مبادئ التكوين :

__ هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة ومن أهمها نذكر

__ التكوين نشاط ضروري ومستمر مبدا الاستمرارية يعني ان التكوين ليس امرا كما ليا وانما نشاط ضروري فبعد اختيار الفرد لنقل وظيفة معينة تاتي عملية الاعداد والتهيئة لتعريف الفرد العمل المسند اليه

²⁴ لخضر ديملي، محمد زورقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار امجد النشر والتوزيع، 2016، ص 54 55

_ التكوين نشاط متغير ومتعدد مبداء الديناميكية : حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المؤسسة فالإنسان المتكون عرضة لتغيير عاداته وسلوكياته ومهاراته وذلك لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل²⁵

_ الشرعية: يجب ان يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المحمول بها في المنظمة

_ الهدف: يجب ان نكون اهداف التكوين واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها

_ الشفافية: يجب ان تتسم سياسة التكوين في المؤسسة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التكوينية بحيث يجب اطلاع جميع العاملين على سياسات التكوين ومن ثم إعلانها للجميع

_ التدرج: يبدأ التكوين بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة و مدروسة الى اكثر صعوبة وتعقيد²⁶

_ الواقعية: يجب ان تتسم سياسة التكوين في المنظمة بواقعية الأهداف التكوينية كافة بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعتها وقابليتها للتطبيق الفعلي

_ مبداء مراعاة التوقيت المناسب : على التكوين ان يراعي التوقيت المناسب عند وضع وتنفيذ للبرامج التكوينية بمعنى ان يكون توقيت عقد البرامج مناسبا لظروف المتكويين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات اعداد الموازنات .

_ المشاركة فمشاركة : المتكون في التكوين لا تؤدي الى سرعة التكوين فقط ولكن تؤدي الى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول

²⁵بريشي ريان واخرون، اثر التكوين في ترقية العامل في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعي الروبية، أطروحة التريص تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير، عمر مزراري الصنوبر البحري، الجزائر، 2019 2022 ص 48 snn
²⁶أسماء الحاطم، خديجة بوقرص، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين، الماستر، اطروحة في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018، 2019 نص51

التكرار: يساعد التكرار على تصبيت ما تعلمه الفرد ويرى علماء النفس ان التكرار يجب ان يكون موزعا على فترة طويلة نسبيا حتى تكون له فعاليته 27

الظروف الفردية أي لابد من القائمين بالتكوين ان يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكولين ذلك لكون ان بعض الافراد يتعلمون بشكل اسرع من الاخرين كما ان بعض الافراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم او التكوين اذ توجد فروق فردية بين الافراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم ومولاتهم الشخصية ولذلك فان كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية .

ضرورة خلق الدافع لدى المتكون: فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون كالترقية إضفاء التقدير للعمل.....الخ ولاشك ان الدافع لدى الفرد الجديد يكون اقوى من الدافع لدى الفرد القديم الذي يؤدي العمل حاليا ويعاد تكوينه وتدريبه ولا يقتصر الحفز على التكوين ولا على المكون اثناء فترة التكوين وانما أيضا للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتكون الى عمله حيث يجب اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بدقة وموضوعية وان تكون لدى المرشح الرغبة سيؤدي الى استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية كما ان توفر الرغبة لوحدها لا يكفي بل يجب ان تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه الوظيفي أيضا لان هناك حالات عملية متكررة في المؤسسات يرشح فيها بعض الافراد العاملين الى دورات تكوينية لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية وبفذه الحالة يكون من الاجدر ان يرسخ لها اشخاص اخرين لتحقيق الاستفادة الفعلية منها 28

1-7 أنواع التكوين:

27 عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2017، ص23
28 كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، اثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة اقصية جن جن، أطروحة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة جيجل، 2014، 2015 ص16 17 .

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين موظفين جدد موظفين قدامى، عمال تنفيذيين عمال تحكم، إطارات ، تقنيين ، اداريين والاهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين اثناء الخدمة، ويقسم "رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين الى أنواع المتكونين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة اليها كما يلي:

1 التكوين من حيث الزمان: وينقسم الى نوعين:

أ) التكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب) التكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

2 التكوين من حيث المكان: وينقسم الى نوعين:

أ) التكوين داخل المؤسسة.

ب) التكوين خارج المؤسسة.

3 التكوين من حيث الهدف:

أ) التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب) التكوين للمهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج) التكوين السلوكي: وهذا يهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.²⁹

4 التكوين حسب احتياجات الافراد: وينقسم الى ثلاثة أنواع:

²⁹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة، اطروحة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013\2014، ص26

التكوين الذاتي: هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير قدراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه في عمله.

التكوين الفردي: هو نوع من التكوين يهدف الى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة الى التوجيه والإرشاد بهدف النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع معالجة ما قد يصيب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقائص.

التكوين الجماعي: هو التكوين الذي يهدف الى التنمية الجماعية للأفراد وهو ذو تأثير إيجابي على الأفراد الذين ينضمون اليه، حيث أن للجماعة تأثير على أعضائه.³⁰

التكوين المهني: يستهدف التعريف بالقواعد والإجراءات والأصول الواجب اتباعها لدى القيام بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم والاستيعاب والممارسة وهو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه، تتراوح مدة التمهين ما بين معتدلة نسبيا الى طويلة.

التكوين المختبري: يجري في ظروف تماثل ظروف العمل فالمتكون مثلا، يمكن أن يقوم تحت اشراف مكون باستعمال مخرطة حتى يتم اتقان تشغيلها عندها يوجه الى الورشة الفعلية للخراطة وتستعمل المؤسسة الصناعية هذه الطريقة في تكوين التقنيين.

تكوين الرؤساء والملاحظين: ويساعد على اختصار الوقت والجهد في نقل التعليمات الصحيحة بالطرق السليمة للأفراد والذين يقومون بالتنفيذ وتحقيق الاستخدام الأمثل للآلات والمواد وتخطيط كفى لعمليات الإنتاج وجودته.³¹

التكوين الإداري: ينصب هذا النمط من التكوين على الموارد البشرية العاملة في الوظائف الإدارية والتنظيمية وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الموارد البشرية العاملة بالإدارات

³⁰ سلامي بشير، عيفاوي بوعلام، دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العمومية دراسة حالة مصلحة البيومترى بلدية برج بوعريج، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، برج بوعريج، 2022، ص18
³¹ ميرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية تافنة، أطروحة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الملحق الجامعية مغنية، 2015\2016، ص12

الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري كما يشمل أحيانا هذا التكوين العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، ان هذا النمط يعتمد على معالجة.

1-8 اساليب التكوين:

_ للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها ، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف المتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم ، إضافة إلى اختلاف الامكانيات المادية المتاحة ، ومن

_ أهم الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما هي:

اسلوب المحاضرة:

_ وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، واثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة وهي اكثر الطرق شيوعا وأقلها تكلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور، وقد تؤدي زيادة

_ إعداد المتكويين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار

غير أنه يأخذ على الأسلوب المحاضرات ما يلي:

_ إن المحاضرات ال تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات او تغيير السلوك، فقيمها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكويين.

_ لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكويين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى

_ لا توفر المحاضر للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع

_ إن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبيا، لأن ردود أفعال المتكويين التي تجد طريقها إلى المكون

أسلوب المناقشة:

يعتبر أسلوب المناقشة أسلوب دراسي وتكويني ناجح وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة و الابتعاد بها عن الأمور الجانبية، وتوفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكلمين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض و اكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات.

ويلعب المكون دورا مهما في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد المتكلمين في حلقة

النقاش ولمدة زمنية ملائمة للموضوع، بحيث ال تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكلم،

بحيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش ال يزيد عن (52) متكونا وأن لا تزيد المدة عن ساعتين

نستنتج ان هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات .
، ويشترك جميع المتكلمين في النتائج

على أن يكون المكون متحكم في هذا الأسلوب

أسلوب دراسة الحالات:

يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يرد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة لمشكلة موضوع الدراسة، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكلمين على حل المشاكل المختلفة، وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا وفعال.

أسلوب تمثيل الأدوار:

_ يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثال إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل الدور المقابل، ويثوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتمحور كل منها في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا

_ الأساس بمعنى أنه تعطي للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرتدونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منها في الموقف إثناء تمثيله .

وللذكر فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة وكذلك فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتكونين وموضوع التكوين

نمذجة السلوك:

_ يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم والتقليد، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكونين أداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكونين في الواقع من توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي ويدور الفرد النموذجي المباشر المشرف (المدرّب) ويطلب من المتكونين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من

_ التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد بنفس الأداء النموذجي، وفقا لهذا الأسلوب يمكن اكتساب مهارات جديدة ثم تثبيتها،

وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.³²

1-9 إجراءات التكوين:

الفرع الأول: إجراءات التكوين

__ يتطلب البرنامج الجيد للتكوين اتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:

__ يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد.

نستنتج ضرورة تحلي المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالاً.

إعادة وتهيئة التكوين:

__ يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب لتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن

المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعميمات خلال فترة التكوين.

__ نستنتج ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

استعراض أسلوب أداء المكون .

وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

__ نستنتج ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح

إعطاء فرصة للممارسة:

__ توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على

³² دحمان عمر، دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم، 2022\2023، ص14

أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين واذا

ما كان العمل

بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للمتكونين هي العرض العلمي تطبيقيـ

ـ نستنتج ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم استيعاب المادة التكوينية بشكل

جيد.

المتابعة

ـ حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر لمتحقق من أنو يمارس العمل بطريقة سليمة

ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز آثاره الإيجابية فإنو البد من أن يتبع يذهب الإجراءات

نلحظ ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد لمتأكد من ممارسة لمعمل بطريقة فعالية التكوين

سليمة ومع

خلاصة الفصل:

و من هنا يمكن القول أن عملية التكوين مستمرة تسمح باكتساب القدرات و تطويرها وتحقيق التنمية الشاملة و ذلك من أجل تطوير الآراء و الأفكار ورفع مستويات لمواجهة ما يكون في القادم.

الفصل الثاني:

تنمية الموارد البشرية:

_تمهيد

1-3 تعريف تنمية الموارد البشرية

2-3 نشأة وتطور الموارد البشرية

3-3 أهمية إدارة الموارد البشرية

3-4 أهداف إدارة الموارد البشرية

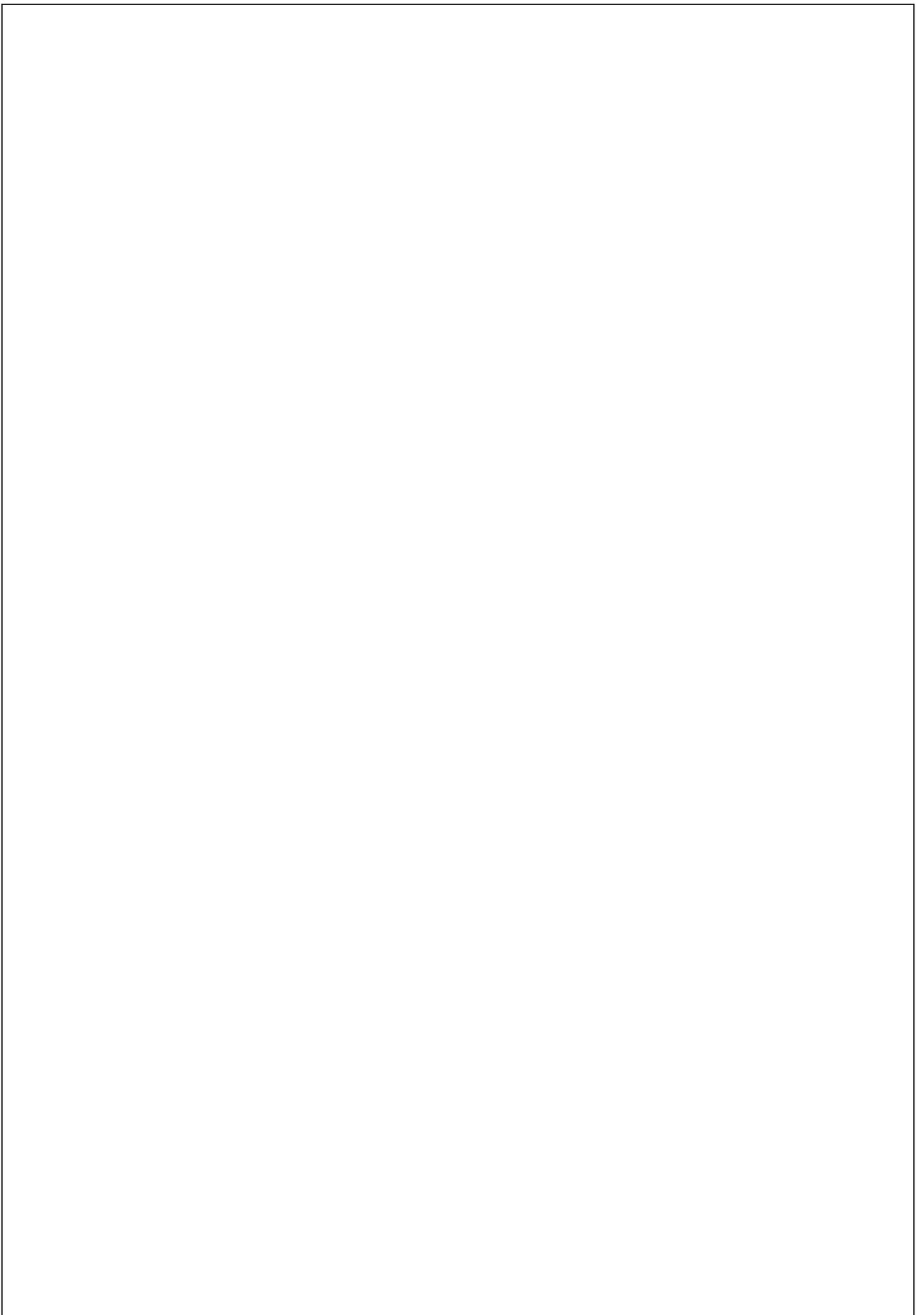
4-5 وظائف تنمية الموارد البشرية

5-6 مفهوم تخطيط الموارد البشرية

6-7 العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

7-8 العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية

خلاصة الفصل



تمهيد:

_ ان موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الاعمال حيث حضي باهتمام العديد من المختصين و الباحثين وكذا معاهد التكوين و التدريب و متخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها و كذلك الممارسين لعملية الإدارة و التسيير باعتبار تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تتضمن تحقيق أهداف المؤسسات وجدلها قادرة على الصمود في وجهة تغيرات العصر الحالي.

البحث الأول ماهية الموارد البشرية3-1المطلب الأول تعريف تنمية الموارد البشرية

تعريف التنمية هناك تعريفات عديدة لمفهوم التنمية نذكر منها على سبيل المثال التنمية هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من افراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية افراده في استثمار طاقات المجتمع الى الحد الأقصى .

التنمية هي عملية مستمرة يشارك فيها افراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية الى الحالة الإيجابية عن طريق احداث بعض التغيرات الإيجابية في قطاعات العمل المختلفة والتي تؤدي الى زيادة وتحسين في مستوى معيشة الافراد .

تنمية الموارد البشرية:

للتنمية أنواع عديدة منها على سبيل المثال التنمية الإنسانية والتنمية المادية الأولى موجهة الى الانسان والثانية موجهة الى البيئة المحيطة بها

وهذا يقصد بتنمية الموارد البشرية او الإنسانية او ما يطلق عليها بالتنمية البشرية او الإنسانية بانها عملية تهدف الى توفير وإتاحة الفرص المجتمعية و البيئية لنمو هذه الطاقات الجسمانية والعقلية و الروحية والابداعية والاجتماعية الى اقصى ما تستطيع طاقات الفرد و الجماعة ويعني هذا توفير السلع و الخدمات اللازمة لنمو هذه الطاقات المتنوعة واستمرار

نموها وتطورها كما تشير تنمية الموارد البشرية الى استخدام المورد البشري افضل استخدام لتحقيق تغير مقصود بهدف اشباع حاجات الانسان مواجهة مشكلاته و تنمية القدرات الذاتية وتدعيم القيم و الاتجاهات ومنهجية التفكير و المعايير و السلوكيات و غيرها من الجوانب الاجتماعية المناسبة مع طبيعة المجتمع ثقافته و التغيرات الإيجابية التي تحدث³³.

__ونقصد بها مختلف الأسباب والعوامل التي تؤدي الى زيادة القدرات والمهارات الخاصة بمختلف الموارد البشرية³⁴

تعريف الموارد البشرية:

__الموارد البشرية كل الافراد العاملين في المنظمة من مختلف الأصناف والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات مهاراتهم وأنواع الاعمال التي يقومون بها فهي تشمل هيئة الإدارة العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة³⁵

__تعرف الموارد البشرية بانها مجموع العاملين من مختلف الفئات المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهما المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها غير ان "جين ماري" يؤكد على الاطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الافراد لا يعني انهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد **المهارات والمواهب**³⁶

__لقد اختلف الكتاب في تعريف إدارة الموارد البشرية في الخريجات ولكنهم التقوا في الاطار العام للمضمون والاتي عرض موجز لما ورد في الآراء والتعاريف التي جاؤا بها
__ تعريف **فرنش** والذي عرفها بكونها عملية اختيار واستخدام وتنمية

³³ مدحت محمد أبو النصر تنمية الموارد البشرية الطبعة الأولى الروابط العالمية للنشر و التوزيع القاهرة مصر 2009

20 19

³⁴ زواتيني عبد العزيز تنمية المورد البشري في التنظيم د ط مركز الكتاب الاكاديمي 2020 ص 11

³⁵ حمزة الجبالي تنمية الموارد البشرية دب د.م دب ت ص04

³⁶ إسماعيل الحجازي معالم سعاد مرجع سابق ص19

_ تعريف **سيكولا** أورد تعريفا أكثر توسعا حيث قال بان الموارد البشرية هي استخدام عمليات التعيين و تقييم الأداء والتنمية والتعويض و الأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية³⁷

_ تعريف **كلوك** عرفها بانها وظيفة في التنظيم تخص استقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والتفتيش عنها ت وتشغيلها والاستغناء عنها³⁸

_ اذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكن تحديد ذلك في مفهوم موحد نظرا لاختلاف وجهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة فأصحاب النظرة التقليدية يرون ان إدارة الموارد البشرية ماهي الا نشاط روتيني تشمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ الملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإنجازاتهم³⁹

_ بناء على ما سبق فان الموارد البشرية تمثل جزءا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذا فانه بمجرد ان يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة فان المرحلة الثانية تتمثل في وضع اهداف الشركة وتطويرها الى خطط فعلية ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة والتي تشمل بالطبع على الأشخاص⁴⁰

2-3 نشأة وتطور الموارد البشرية :

_ لقد بدا الاهتمام بوظيفة إدارة الافراد والموارد البشرية في المصانع الإنكليزية بشكل خاص و ذلك في منتصف القرن التاسع عشر حيث ركز عدد من رجال الاعمال على

37

مجيد الكرخي إدارة الموارد البشرية المنهل دم دت ص22³⁸

عبد الكريم الكرخي احمد جميل إدارة الموارد البشرية الجنادرية للنشر والتوزيع دم دت ص08³⁹

باري كشواري إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية دار الفاروق للنشر و التوزيع القاهرة مصر 2006 ص 12⁴⁰

ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف الأكثر تناسبا مع حاجة العاملين و من ابرز المهتمين بإدارة الافراد في تلك المرحلة الزمنية فان **روبرت اوين** الذي يحتل موقع الصدارة في هذا المجال فقد اهتم بضرورة اصدار ما يسمى بقانون المصانع واكد ضرورة الاهتمام بالفرد العامل في المصانع والتعامل معه كعنصر بشري كما اكد على الحد من تشغيل صغار السن وتخفيض عدد ساعات العمل و لما كان **اوين** رجل اعمال فقد بدا بنفسه تطبيق هذه الأفكار في مصنعه ولذلك سمي من قبل الكثيرين بابي إدارة الافراد FATHER ولم تلق أفكار اوين هذه تجاوبا واضحا من قبل أصحاب المصانع ورجال

OF PERSONNEL MANGMENT

الاعمال وذلك بسبب ضعف المركز النسبي و التفاوضي للأفراد العاملين وانتشار البطالة بسبب حالة الكساد الاقتصادي و مع ذلك فان اوين واصل جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في منظمات الاعمال و في السنوات الأولى من القرن العشرين ظهرت بوادر انتشار الأفكار التي تنادي بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوروبية و الامريكية و تأسست عام 1913 جمعية للأفراد العاملين كان هدفها الرئيسي الترويج للأفكار التي تدعو الى الاهتمام بالفرد في منظمات الاعمال وبرفاهيته و اعتبارها احد المطالب الأساسية في علاقات الافراد العاملين بأصحاب المصانع⁴¹

وعندما نشبت الحرب العالمية الأولى نشأت الحاجة الى وجود جهة متخصصة في المنظمة تعني بحل المشاكل الإنسانية و تقدم المساعدة اللازمة للإدارة هذا المجال وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمل المعروضة للعمل مما نطلب تجنيد الشباب للحرب وحلت محلهم النساء في المصانع وبسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالية في الإنتاج و الوصول بالإنتاج الى ذروته من جانب اخر فان دور النقابات قد اصبح اكثر نشاطا خلال مرحلة الحرب وازدادت ضغوطها مما أدى الى خلق مشاكل جديدة لإدارة المنظمات و في نفس الوقت فان الحكومات في بعض الدول الأوروبية والولايات المتحدة الامريكية كانت تلح في تلك الفترة على ضرورة توفير معلومات عن الأجور التي تدفعها إدارات المنظمات الى

⁴¹ محمد الفاتح محمود بشير الغربي إدارة الموارد البشرية طبعة 1 دار النشر للجامعات مصر ص 15

العاملين وعن أساليب معاملتها للأفراد العاملين وعن كل تلك العوامل ذات الأثر على قدرة هؤلاء الأفراد العاملين الإنتاجية و على روحهم المعنوية ومع كل هذه الضغوط التي تعرضت لها الإدارة ورجال الأعمال فان الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتحسين علاقات العمل ظل ضعيفا وتركز الاهتمام على البخت عن تلك الوسائل التي تضمن تحقيق زيادة في الإنتاج لتلبية متطلبات تلك المرحلة الى اكتظاظ سوق العمل بالأفراد العاملين الفائضين عن حاجة منظمات الأعمال و في ظل هذه الظروف توفرت لرجال الأعمال فرص واسعة لممارسة عمليات الاختيار و الفصل الكيفي بحرية كاملة مما أدى الى انتكاس الأفكار التي كان قد دعا اليها روبرت اوين وقد أغلقت الكثير من الأقسام الخاصة بشؤون ورفاهية الأفراد العاملين في المصانع وذلك لابتغاء الحاجة لها من وجهة نظر أصحاب المصانع مما دفع بعض الحكومات في بعض الدول الى التدخل للتغلب على المشاكل التي نشأت بسبب الكساد الذي اعقب انتهاء الحرب⁴²

وفي الثلاثينات برزت الحاجة الى ان تركز الإدارة جهودها لخلق عمالة مستقرة تحقيقا لاستقرار مستويات الإنتاج وعدم الاعتماد على العمالة المؤقتة وظهرت في تلك الفترة الدعوة لاعتماد سياسة عوامة الأشخاص مع الوظائف

وذلك من خلال الاعتماد على توصيف الوظائف لتحديد المهارات الأساسية المطلوبة واللازمة لأداء

أي وظيفة بكفاءة وفي تلك المرحلة انصب اهتمام الإدارة على البحث عن افضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين اللازمين لأداء الأعمال من بين المتقدمين للتعيين كما رافق ذلك اهتمام الإدارة بالاستخدام الأمثل للعاملين وطرح مفهوم الرجل المناسب في المكان المناسب وبدء التوجه الجاد لاعتماده كما اعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاهية الأفراد العاملين وكان لاندلاع الحرب العالمية الثانية اثر كبير على طبيعة عمل المصانع فقد حل عدد كبير من النساء محل الرجال في العمل وتم التوسع في خلق وظائف جديدة وعادت

⁴² محمد فاتح صالح إدارة الموارد البشرية عرض تحليل دار الحامد للنشر و التوزيع عمان 2004 ص 12

الى الازدهان في حين نفس المعاناة التي مرت بها المصانع خلال فترة الحرب ومابعدھا وبدات الحكومات جهود مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة والافراد لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين و ثم توجيه المنظمات على تعيين اخصائين لشؤون الافراد العاملين وقد بدا التوسع في انشاء اقسام وإدارة الافراد في منظمات الاعمال وتركز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجواء عمل مناسبة و تحسين العلاقات الصناعية وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية انصب الاهتمام على رسم سياسات مختلفة للتوظيف اما في مرحلة مابعد الحرب العالمية الأولى فقد شهدت تلك السنوات ارتفاعا كبيرا في معدلات البطالة بسبب تسريح الكثير من الايدي العاملة من الجيش مما أدى مستوى الدولة يسعى الى تحقيق مبداء العمالة الكاملة

كما حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع على البحث عن المهارات التي تناسب Full employment التطورات

التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة وادى ذلك الى البدء بالاهتمام بتخطيط القوى العاملة⁴³ بعد المرحلة التي أعقبت انتهاء الحرب العالمية الثانية مرت عدة سنوات حصل خلا لها توسع في مجال العمل التخصصي امام إدارة الافراد وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة وفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار و التعيين وتقييم الوظائف وتحديد فئات الأجور المدفوعة الى العاملين وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية والتدريب كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لان تكون علما مستقلا لإدارة الافراد في منظمات كبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى وتحصيلها لمسؤولياتها وقيامها باعتبارها تخصصا جديدا في السنوات الأخيرة نمت إدارة الافراد نموا ملحوظا وبدات تأخذ مدها الدقيقي حيث ارتفع مستوى الأساليب المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة وتحليل العمل و الاختيار والتعيين وغيرها كما توسعت افاق المدارس الفكرية الخاصة بشؤون الافراد وبذلك أصبحت إدارة الافراد احدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة و الواضحة في العصر الحديث وهي لاتقل أهمية عن وظائف الإنتاج التمويل ..

⁴³ محمد فاتح صالح مرجع سابق 19

التسويق... الخ دعنا نتوقف هنا قليلا لنستعرض معا التطور التاريخي لفكرة إدارة الافراد و الموارد البشرية عبر الحقب التالية⁴⁴

_الثورة الصناعية: لقد ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين و اهم مايميز ظهور الالات و المصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال واحتياجها أحيانا الى عمالة متخصصة كما أدى ذلك الى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة وضوضاء و اتربة و ابخرة وغيرها) كما أدى الامر الى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين ولقد ظهرت هذه الفترة لاحتياج الى ظهور تحسين ظروف العاملين

_ظهور الحركات العمالية: بالرغم من مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال ان يتحدو في مواجهة أصحاب الاعمال وظهر ذلك في انتفاضات عشوائية ثم اضرابات منظمة ثم انقلبت الى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيها يمس الأجور وساعات العمل

_ظهور الإدارة العلمية : لقد حاول **فريدريك تاييلور** ان ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال و ذلك من خلال عدة مبادئ أهمها تصميم العمل وفق قواعد منها دراسات الحركة و الوقت والاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم واعطائهم أجور وحوافز مشجعة

_ظهور علم النفس الصناعي : لقد تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الاجهاد والاصابات واهم مراكزها عليه هو تحليل العمل بفرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبار النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف و لقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل و الاختبارات النفسية

⁴⁴ محمد الفاتح محمود بشير الغربي مرجع سابق ص 17

_ ظهور حركات العلاقات الإنسانية: لقد ركزت هذه الحركة على إنتاجية العاملين لانتاثر فقط بتخسين ظروف العمل مثل الإضاءة وساعات العمل بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الاشرافي عليهم والخدمات المقدمة اليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوتورن والتي اشرف عليها التون مايو 45

_ البدء في ظهور ممارسات إدارة الافراد: كانت أولى المنظمات اخذ بمفاهيم الإدارة العلمية والعلم الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش و الحكومة أي الخدمة المدنية كان من اهم الممارسات وضع شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية ثم الاهتمام بانظمة الأجور خدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي

_ البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الافراد: قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الافراد مثل المتخصصين في مجالات التوظيف التدريب والأجور وخدمات العاملين والامن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين

_ ظهور حركة العلوم السلوكية: اثرت هذه الحركة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين على تطوير ممارسات الافراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية ومن امثلتها اثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية في تغير ملامح كثير من وظائف إدارة الافراد

_ تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات: نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في اصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الاعمال أي المنظمات والشركات والعاملين ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والامن الصناعي وصحة العاملين⁴⁶

⁴⁵ حنيني الزهرا زنقي خديجة تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العمال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة انتاج الكهرباء والغاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية جامعة احمد دراية ادرار سنة 2017 2018 ص35 36

⁴⁶ طاهر محمود تنمية وإدارة الموارد البشرية دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان 2008 ص24 25

3-3 أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد شهد القرن الحادي والعشرين في ضوء متغيرات بيئة الاعمال العالمية وتتبع مراحل تطور إدارة الموارد البشرية اهتماما غير مسبوق في إدارة الموارد البشرية وتنميتها على جميع المستويات سواء من جانب القادة السياسيين او رجال الاعمال او الاكاديميين الذين ادركوا ان الموارد البشرية وتنميتها تلعب دورا حيويا في اكتساب المنظمة مزايا تنافسية لذا تتبع أهمية الموارد البشرية من كونها اهم العناصر في العملية الإنتاجية في المنظمة ومن دورها المؤثر في كفاءة وفاعلية المنظمات ومن اهم أصول المنظمة واهم ما يميزها عن باقي الأصول انها أصول تمتلك القدرة على التفكير التمعن فلا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز وذلك لأنه يمكن ان يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى اذا كانت المنظمة تفتقر الى الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات القادرة على أداء الوظائف المطلوبة منها حيث تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لإنجاح المنظمة التي تعتمد بشكل رئيسي على نوعية الموارد البشرية فيها وعلى أداء هذه الموارد وذلك لكونهم هم الذين يقدمون الخدمات ويصممون المنتجات ويساهمون في وضع الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات 47

بالإضافة الى الكشف عن مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية المساهمة في ظهور النقابات العمالية تحقيق التطور الفني والتكنولوجي وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المنشأة تطوير المجال التعليمي والثقافي وتنميته توسيع نطاق التدخل الحكومي في مجالات العمل كما تقوم بتطوير مهارات الافراد العاملين بالمؤسسة وتضع الخطط المناسبة للتدريب

تقوم بدراسة مشاكل الافراد ومعالجتها

تختار الافراد المناسبين لشغل الوظيفة 48

47 صالح إبراهيم سليمان العواسا شوقي ناجي جواد إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة دار اليازوري العلمية 2022 ص23
48 طلال صالح الحياصات إدارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل العدد 41 المجلة العربية للنشر العلمي 02 ادرار 2022 ص643

_ كما تعتبر الموارد البشرية جزء أساسي وحيوي في أي مؤسسة او منظمة سواءا كانت

تجارية صناعية حكومية او غير ربحية حيث لها عدة جوانب من بينها

_ **ادارة الموظفين** : تعتبر الموارد البشرية مسؤولية عن إدارة العاملين في المؤسسة وتشمل

عمليات التوظيف واختبار الموظفين المناسبين للوظائف المختلفة وفقا للمهارات والخبرات المطلوبة

_ **تطوير المهارات والتدريب** : تساعد الموارد البشرية على تحديد احتياجات التدريب

والتطوير للموظفين لتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم في أداء مهامهم بشكل افضل

_ **تعزيز الأداء** : يساعد الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم على تحسين أدائهم مما يساهم في

تحقيق اهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها

_ **ادارة العلاقات العملية** : تعمل الموارد البشرية على الحفاظ الى علاقات عملية صحية

وإيجابية بين الإدارة والموظفين مما يساهم في تحقيق التوازن و الاستقرار داخل المنظمة

_ **تحسين بيئة العمل** : تعتنى الموارد البشرية بخلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة حيث يشعر

الموظفون بالتقدير والاحترام ويكونون قادرين على التواصل بشكل فعال مع الإدارة

وزملائهم

_ **التخطيط الاستراتيجي** : تساعد الموارد على وضع استراتيجيات تخطيطية للموارد

البشرية المستقبلية وذلك لضمان توافق احتياجات المؤسسة مع قدرات ومهارات الموظفين

المتاحة

_ **التزام الموظفين** : عندما يتم التعامل مع الموظفين بشكل عادل ويتم تقديم الفرص المناسبة

للتطوير الشخصي والمهني فان ذلك يؤدي الى تعزيز التزامهم وولائهم للمؤسسة

_ **التحكم في التكاليف** : يساهم التركيز على الموارد البشرية في تحقيق فعالية اكبر في

استخدام الموارد المالية عبر التحكم في تكاليف التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالموظفين

بشكل عام يمكن القول ان الموارد البشرية هي العامل الرئيسي في بناء المؤسسات الناجحة وتحقيق النمو المستدام اذا تم التعاطي مع الموظفين كاكثر أصول الشركة قيمة واهتماما فان ذلك سيعزز فرص النجاح والتفوق في السوق وتحقيق التميز التنافسي⁴⁹

_ ان الموارد البشرية تعبير عن الثروة الحقيقية والاساسية في أي مؤسسة إنتاجية او خدمية فلو لا الانسان لما تحقق العملية الإنتاجية ومن ناحية أخرى فان راس المال النقدي والعيني هم من انتاج الموارد البشرية⁵⁰

_ تساهم الموارد البشرية في رفع قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية هادفة تغذي فئات العاملين كافة بشتى مواقعهم ومهامهم، حيث تمتاز هذه البرامج الهادفة بالدقة والموضوعية حتى تحقق الغرض المقصود من عقد هذه الدورات وهو رفع إمكانات وقدرات العاملين وبالتالي زيادة انتاجهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة للإنتاجية وظروف العمل المريحة.

_ تحقيق مبدا الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية، حيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة.

_ العمل على تخفيض دورات العمل والمحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتهائهم لعملهم، وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معهم.

_ تحقيق الغرض والهدف الرئيسي. للمنشأة وصولا الى أهدافها ونتاجيتها بكل يسر وسهولة.

_ وضع نظام مكافآت ورواتب وحوافز وقياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء .

_ وضع نظام يحفظ القوى العاملة، حيث ان التغير وعدم الاستقرار في القوى العاملة يؤثر سلبا على إنتاجية المنشأة وبالتالي الحفاظ على العاملين من كفاءة النواحي شروط عمله،

جوانب صحية شيخوخة،... الخ.⁵¹

49 عقوني محمد تسيير الموارد البشرية مجلة المعرفة 2013 ص 3 4

50 نزار العوني اللبدي إدارة الموارد البشرية وتنميتها الطبعة الأولى دار دجلة للنشر والتوزيع المملكة الأردنية الهاشمية عمان 2015 ص13

51 طاهر محمود الكلالدة، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص6

3-4 اهداف إدارة الموارد البشرية:

_ ان المغزى من عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الاعمال يكمن في ضمان قدرتها في بلوغ النجاح والتقدم من خلال الافراد العاملين فيها. وقد بين كل من "الريشاك1971" " ان نظم الموارد البشرية هي المصدر الأساس لتحديد الطاقات والإمكانات التنظيمية التي تمكن منظمات الاعمال في التعلم واقتناص الفرصة المواتية لها، ومن هذا المنطلق فقد استعرض "غوست" " الأهداف الأساسية لهذه الإدارة و كما يلي:

الالتزام: السلوكيات ذات الطابع الملتزم ،للقيام بالأعمال واتيان الأفعال ذات الصلة بأهداف متفق عليها وهي مؤطره بالتوجه الملتزم إزاء متطلبات المنظمة، فيكون داعما للجهود المبذولة لتحقيق غايات المنظمة. والالتزام بحسب تعريف "غوست1991" قريب من معنى الارتباط

المرونة: وتنشأ عن المرونة الوظيفة للموارد البشرية مع توفر هيكل تنظيمي قابل للتكيف والتعديل والحذف والاضافة، الى جانب القدرة في إدارة الابتكار وعمليات التجديد.

الجودة: وتشير الى جميع أوجه السلوك الإداري الذي ينشد الجودة في المنتجات والخدمات التي ستوفرها منظمة الاعمال، الى جانب الجودة في إدارة الافراد والاستثمار في بناء والاستثمار في بناء عاملين مميزين عال النوعية والجودة.

التكامل الاستراتيجي: ويؤشر التكامل الاستراتيجي الى قدرة منظمة الاعمال في احداث التكامل بين جميع القضايا ذات العلاقة .

بإدارة الموارد البشرية، والذي ينعكس عبر الخطط الاستراتيجية، لضمان تماسك عناصر تلك الإدارة ليتبلور عنها مديرين ومشرفين يعملون بتناغم واندماج مع جميع أوجه إدارة الموارد البشرية ويبرز كل ذلك عبر قراراتهم اليومية.⁵²

إدارة المعلوماتك: هي أي عملية أو تجربة يتم فيها استخدام المعلومات البناءة، المكتسبة، الجاذبة، المشتركة، الاستفادة من المعلومات واستخدامها، أيا كان مكانها، لدفع التعلم والأداء في المنظمات" (سكاربورو وآخرون، 1999). تهدف إدارة الموارد البشرية الى تعزيز وتطوير المعرفة لشركة ما والمهارات التي تتكون نتيجة عمليات تعلم المنظمة.

إدارة المكافاة: تهدف إدارة الموارد البشرية الى دفع التحفيز، الالتزام والارتباط بالوظيفة عن طريق عرض سياسات وإجراءات تعمل على تأكيد انه قد تم تقييم الافراد وتم مكافاتهم على ما قاموا بفعله وتحقيقه، وذلك حسب مستويات المهارة والمنافسة التي وصلوا اليها.

علاقات الموظفين: تهدف الى انشاء مناخ يمكن من خلاله تحقيق العمل من خلال علاقات إنتاجية ومتوازنة عن طريق العلاقات المشتركة بين الإدارة والموظفين اتحاداتهم التجارية.

الايفاء بالاحتياجات المتنوعة: تهدف إدارة الموارد البشرية الى تطوير وتنفيذ السياسات التي تؤدي الى التوازن والتكيف مع احتياجات المساهمين ويعيل الإدارة على القوى العاملة المتنوعة ، مع الوضع في الاعتبار الاختلافات بين الفرد والمجموعة في العمل ، الاحتياجات الشخصية، أسلوب العمل والتطلع، وتوافر فرص متساوية للجميع.

التصور والحقيقة: يرى البحث الذي أجرته (جراتون وآخرون 1999) انه هناك فجوة كبيرة بشكل عام بين نوع التصور الذي تم التعبير عنه بأعلى وبين الواقع . قد تبدأ الإدارات بنوايا جيدة للقيام ببعض او جميع هذه الأشياء ولكن ادراكهم "للنظرية المستخدمة" يكون صعبا عادة. يظهر ذلك بسبب المشاكل العامة في العمل والظروف المقترنة، أولويات العمل

⁵² صالح ابراهيم سليمان العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، ص24

الأخرى، الفترات القصيرة، الافتقار الى الدعم من المديرين المباشرين، الافتقار للبنية التحتية من الدعم، قلة الموارد، ومقاومة التغيير وفقد الثقة.⁵⁴⁵³

وتهدف إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي الى تزويد المنظمة بموارد بشرية فاعلة، وتطوير العاملين بصورة مستمرة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وتحقيق اهداف واحتياجات المنظمة. ولأجل تحقيق ذلك اصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على افراد مؤهلين، وتنمية مهاراتهم والاحتفاظ بهم، والتعامل معهم. ولا يمكن تحقيق ذلك الا اذا عملت الإدارة على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يتعلق بالمنظمة، وبعضها بالمجتمع، وبعضها بالانسانية وهي كما يلي:

1 الاهداف على مستوى المنظمة:

وتتمثل بما يلي:

- أ- تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
- ب- القدرة على إدارة التغيير والتكيف مع المتغيرات المعاصرة.
- ج- تعزيز ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.
- د- وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- هـ- وضع خطط للموارد البشرية العاملة والإشراف على تنفيذها.

⁵³ مايكل ارمنسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تر: ايناس الوكيل، ط2، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر القاهرة، 2020، ص18

و- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها، وتنميتها، واطاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارات وتحفيزهم.

ز- المحافظة على استمراريتهم في العمل بالمنظمة، وذلك من خلال اشباع رغبات العاملين من خلال العمل.⁵⁵

الاهداف الاجتماعية: تسعى هذه الأهداف الى تحقيق اهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الافراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفائتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل مناشطه، وإدارة الموارد البشرية غالبا ماتستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو عن العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي الى رفع مستويات المعيشة، وتمكين الافراد من بذل اقصى جهودهم وطاقتهم، والحصول على مقابل هذا البذل، مع تامين الامن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.

الاهداف الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار انهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج ، هذا بالإضافة الى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الافراد سواء من ناحية توزيع المهام، او من ناحية منح الحوافز والمكافآت.⁵⁶

الاهداف نحو العاملين:

إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط او ظروف عمل منشطة لهم لتمكنهم من العمل الفعال، الذي يزيد من دخولهم. .

إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.⁵⁷

55 صالح إبراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، 25

56 رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في الادارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دب، 2017، ص25

57 مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 25ص

استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة واللازمة للمنظمة.

تنمية وتطوير الموارد البشرية.

صيانة الموارد البشرية.

تحفيز وتنشيط دافعية العاملين.

تحسين الإنتاجية وتطويرها

تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة

تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلائم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة.⁵⁸

3-5 وظائف تنمية الموارد البشرية:

تعتبر تنمية الموارد البشرية عن تلك الجهود المخططة والتي تسعى لتحقيق العديد من

الأهداف للمورد البشري وللمؤسسة معاً، وذلك من خلال ثلاث وظائف رئيسية هي :

التدريب والتعليم والتطوير وسنحاول تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:

1_ التدريب: يمكن التطرق لوظيفة التدريب من خلال النقاط التالية:

ترتبط هذه الوظيفة بمهام معينة لذلك فنطاقها محدد، وهي تركز على تطور أداء العامل

في ظل وظيفته الحالية

يهتم بتحسين أداء العامل عن طريق بالمعارف والمعلومات وبناء مهاراته اوصقلها ،

وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته

التعليم: يمكن التطرق لوظيفة التعليم من خلال ما يلي:

تركز على نقل المعلومات والمعرفة والأساليب الجديدة التي تؤهل العامل للقيام بالوظيفة

يمكن قياس أهدافه في مدى زمني معين

⁵⁸ مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية لاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص64

_ تكلفته كبيرة لان مداه الزماني أطول من التدريب

_ يعتمد في بعض الأحيان على مؤسسات خارجية.

_ **التطوير:** يمكن التطرق لوظيفة التطوير من خلال النقاط الموالية

_ لا تأخذ هذه الوظيفة بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك

الإضافة الى العديد من الأساليب الأخرى

_ لا تركز في نشاطاتها على الوظيفة بقدر ما تركز على تحقيق نمو الفرد ومواكبته لنمو

المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية

يمكن تلخيص وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها في الشكل التالي:

التطوير	التعليم	التدريب
المؤسسة	الفرد	الوظيفة

_ من الشكل يتضح أن تنمية الموارد البشرية تركز في ثلاث وظائف مختلفة، الوظيفة

الأولى تشمل التدريب الذي يبدأ بالعمل فيركز بذلك على مد الفرد بالمهارات والمعارف

والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الاعمال والمهام التي توكل اليه الخاصة

بالوظيفة والوظيفة الثانية تشمل، التعليم والذي يبدأ بالموارد البشري ويساهم في تحسين

معارفه وقدراته واكسابه مهارات جديدة ويركز بذلك عليه ، أما الوظيفة الثالثة فتشمل

التطوير والذي يركز على نمو الفرد وتحقيق أهداف المؤسسة على المستوى البعيد

في الأخير يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية لها مهام على مستوى الفرد وعلى مستوى

الوظيفة وكذلك على مستوى المؤسسة، وهذا التنوع في وظائف تنمية الموارد البشرية هو

الذي يجعلها ضرورية وحتمية لبقاء

وظائف إدارة الموارد البشرية :

_لقد ساهمت الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية اذ ارتبط بعض هذه الوظائف بالمدرسة العلمية لتاييلور كالاختيار والتدريب وتحفيز العاملين وتقسيم العمل .

_في حين ارتبط البعض الاخر من الوظائف بمدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو مثل علاقات العاملين وتفاعلاتهم الاجتماعية وظروف العمل والسلامة المهنية وارتبط تصميم الوظائف وإدارة التوتر في العمل وماتج عن هذه الوظائف كرفع دافعية العاملين، برامج نوعية حياة العمل.

ان جميع هذه الاتجاهات تتفق على ان الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يأتي:60

_وظيفة تكوين الموارد البشرية: وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يتشكل مجموعها سلسلة من الاعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالانشطة التالية: تصميم وتحليل العمل، التخطيط للمورد البشري، استقطاب المورد البشريين، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.

_وظيفة تحفيز الموارد البشرية: يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة لذا فالحوافز تأتي لمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء

59، العدد 01، جامعة عمار تيجي الاغواط الجزائر، ص140\14 14 خالد زحراح، تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 60 سعد علي ربحان، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية، دط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، سنة 2019، ص31

وظيفة تنظيم علاقات العمل : تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها وحق الافراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم واشباع رغباتهم.

السلامة والصحة المهنية: وهو المكون الذي يعن بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، و مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والاصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لاداء أعمالهم بانتاجية عالية

الرواتب والأجور والمكافاة: وهي التي تعن بتقييم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب واجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويض مباشرة من مكافاة معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الامر الذي يؤدي الى زيادة رضا الفرد ودفاعيته مما ينعكس على أدائه وزيادة انتاجيته⁶¹.

التوظيف: ويرجع ازدياد نشاط إدارة الموارد البشرية في هذا المجال الى زيادة مطالب التوسع والطور التكنولوجي واثرها في زيادة الطلب على العمالة الفنية والإدارية وكان من نتيجة ذلك ان برز نشاط تخطيط الموارد البشرية بصفة خاصة حيث شعرت المنظمات ان الاختيار يكون فعالا وباقل تكلفة ممكنة اذا ما تم تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة مسبقا. وفي ذلك تبدو أهمية تحليل الاعمال والأنشطة المستقبلية للمنظمة.

تنمية العاملين: اسفرت الدارسة عن زيادة أهمية هذه الوظيفة، وتشمل تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج لتنمية قدرات العاملين في مختلف المستويات لمقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.⁶²

⁶¹2017، ص26،27 مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان
⁶² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2004، ص27

الترقية والنقل وتقويم الأداء الوظيفي: الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في هذه الأنشطة التنسيق والرقابة للتحقق من انها تتم وفقا للقواعد. فعندما يجري نقل الموظف من قسم الى اخر يتم الرجوع الى سجله الوظيفي للتحقق من انه يستوفي المهارات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة المراد نقله اليها. وعندما يتم اخذ ترقيته الى وظيفة اعلى يتم التأكد من انه مستوف لشروط الترقية. كذلك تتولى إدارة الموارد البشرية متابعة الرؤساء التنفيذيين للتأكد من اجراء تقويم الأداء الوظيفي في موعده المحدد، كما تتم مساعدتهم في اعداد نماذج تقويم المشورة الفنية اللازمة لهم في هذا الشأن.⁶³

تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة. يعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة وهو من ابرز ما تتفاعل من خلالها المؤسسات مع محيطاتها الداخلية والخارجية. داخليا يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد، والتنبؤ بالحاجات والشواغر ليصار الى توزيع الافراد في الوقت المناسب والمكان المناسب والحجم المناسب. اما خارجيا، اذ يساعد التخطيط إدارة الافراد على مواجهة

التحديات والتطورات الطارئة والمستجدة، وذلك من خلال اعداد لجان متخصصة وفرق العمل الفاعلة، وتزويدها بالبرامج والمشاريع الكفيلة بصد التاثيرات المتتالية من المحيط الخارجي.

نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال اجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك، وتعطي هذه الوظيفة جل اهتماما للبحث عن الافراد المؤهلين للعمل بالمنظمة واختيار من يصلح منهم من خلال الاختيار والمقابلات الشخصية، والمراد من هذه الوظيفة هو العمالة، والتي

⁶³ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط3، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2009، ص41

لا يمكن ان تتم الا في شروط الاختيار او الانتقاء والتوظيف الفعلي وتثبيت الافراد الذين تم اختيارهم في الوظائف الشاغرة.⁶⁴

-استقطاب الموارد البشرية: تختلف عملية جلب واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة، سواء من داخل او خارج المنظمة، بحسب اختلاف دراسة الحرص على استقطاب المؤهلين وذلك بحسب حجم المنظمة وظروفها فكلما اتسعت المنظمة وفتحت المجال امام الافراد للحصول على وظيفة.

وتعني بالاستقطاب عملية استكشاف الافراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وتهتم هذه العملية بجد الافراد بالعدد والوقت المناسب وكذا تشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة. وتكمن أهمية هذه العملية والتي من خلالها توفر الأساس العملي لاختيار والتعيين وبالتالي حسن استقطاب واختيار المؤهلين لشغل وتقلد مناصب العمل له تاثير على مردودية ونتاجية المؤسسة وادائها.

_توظيف الموارد البشرية: يعد تحديد احتياجات المؤسسة او المنظمة من القوى العاملة المؤهلة من حيث الكم والنوع تقوم بجملة من القرارات حول شغل هذه المناصب من خلال محاولة توظيف الافراد او العاملين المناسبين لاستمرار المنظمة وفق البرامج المسطرة والاهداف المرجوة اثناء القيام بعملياتها. ويشير التوظيف الى "مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد حاجياتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة والمحافظة على اليد العاملة من جهة أخرى.

_تحليل وتوصيف الوظائف: حيث من خلال تحليل وتوصيف الوظيفة تحدد المسؤوليات التي تقع على عاتق من يقوم بمزاولة وشغل المنصب بالإضافة الى إعطاء تصميم للوظيفة بالشكل المناسب وتحديد مواصفات من يشملها، وتحليل وتوصيف الوظائف يتطلب جمع المعلومات المتعلقة بجوانب الوظيفة المختلفة ثم تحليلها ثم اعداد توصيف للوظائف، وحتى

⁶⁴ الدباغي محمد رشيد، ناصر أحمد، استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية بين العمال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج ادرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير جامعة احمد دراية ادرار، 20 شخص 17، 2018، ص 12

تضمن نجاح برامج التحليل والتوصيف لآبد من مسايرة التغير الذي يطرا ضمن نوع الوظائف بسبب ماتلميه التحولات المستمرة العصرية والحديثة بالمنظمة.

ونقصد بتحليل الوظائف ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل دراسة الوظائف من جميع جوانبها المكونة لها حتى تتمكن من التعرف على المهام المرتبطة بها، وكذا المسؤوليات وطبيعة العلاقات التي تربطها بباقي الوظائف الأخرى داخل المنظمة وكذا ظروف العمل السائدة وهذا يسمح بجميع المعلومات حول الوظيفة ويكون ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والطرق.

اما توصيف الوظائف فيعتبر الوصف وسيلة نتيجة لتحليل الوظائف وذلك بعد القيام بالدراسة التحليلية للبيانات والمعلومات حول الوظيفة ثم ترتيبها بشكل له دلالة ومعنى واضح لطبيعة وحجم الوظائف ، ويكون ذلك من خلال القيام بتسجيل هذه المعلومات ضمن بطاقة نمطية تعرف ببطاقة وصف الوظائف.⁶⁵

3-6 مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

_التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في اطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟ وهكذا، ولذا فان التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالانشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي....الخ.

_ وهذا يعني تحديد الاحتياجات المراد استثمارها في مجالات الأداء الوظيفي للمنظمة أي تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلا للمنظمة وبما يحقق الأهداف المراد إنجازها للمنظمة

⁶⁵ جرمولي مليكة، يحي باي نجاح، دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية دراسة حالة بلدية الشقفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018، 2019 ص 16 17

والعاملين على حد سواء. وبغية تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة لابد وان تتخذ الخطوات الآتية:

1_ توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمنظمة المعينة من حيث عدد العاملين لديها والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة إضافة لمعلومات تتعلق بالجنس والسن والحالة الاسرية والتعليمية وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة.

2_ يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لانجاز ذلك.

3_ يساهم تخطيط القوى البشرية في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة باجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لانجاز الأهداف.

4 الحصول على افضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية(أسواق العمل) او المهارات المتاحة على مستوى المصادر الداخلية في المنظمة.

5_ يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم بتقليل التكاليف والوقت بادنى حد ممكن.

6_ يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة لاسيما عند الشروع باعتماد تحليل

SWOT للأغراض الاستراتيجية مستقبلا.

7_ يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وان هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين والتطوير او وضع البرامج التدريبية او أي توجهات مستقبلية للتطوير.

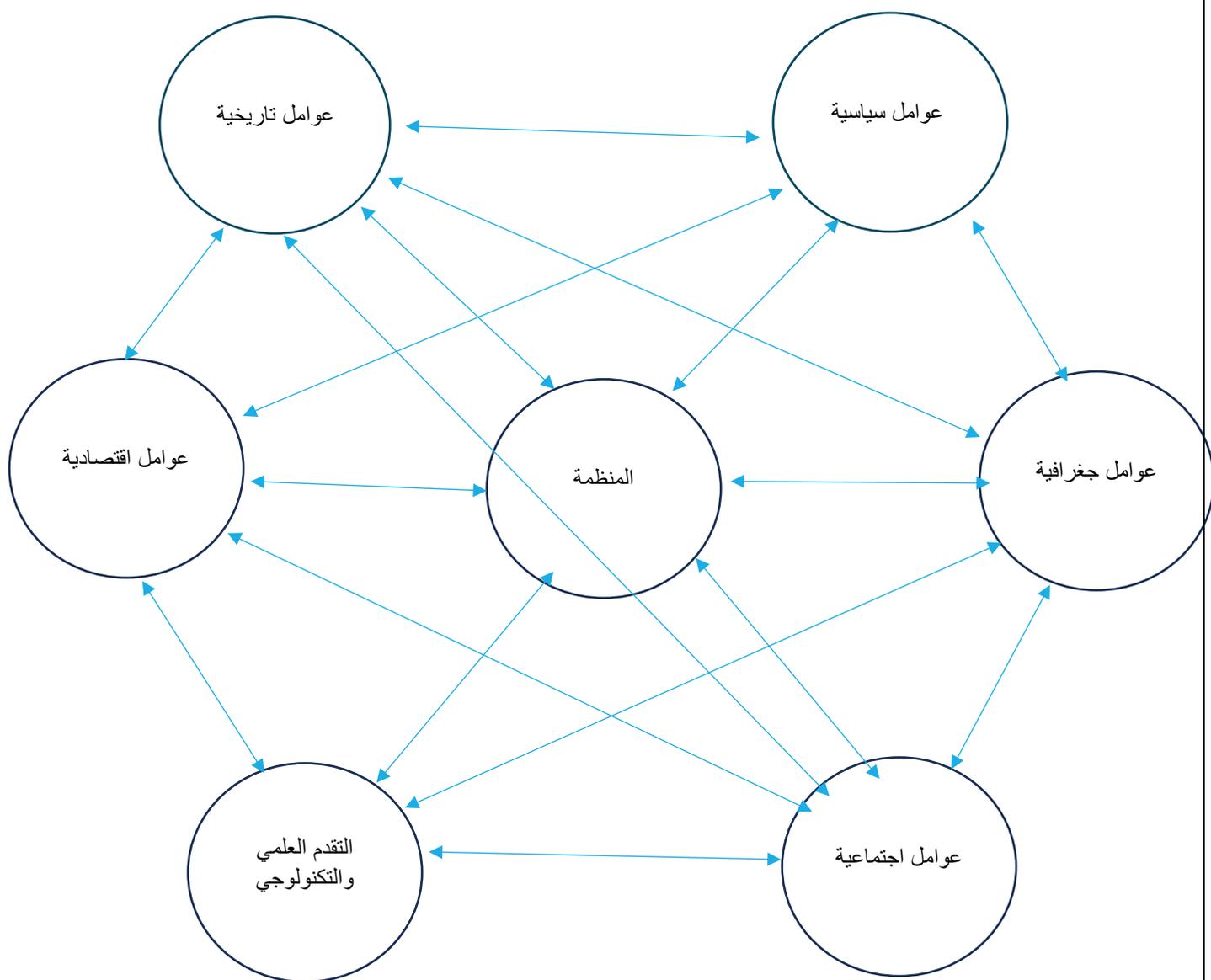
8_ يساهم ذلك في خلق قاعدة التنسيق و التكاملية في مختلف الأنشطة المراد إنجازها مستقبلا في إدارة الموارد البشرية.

ومن هنا يتضح بجلاء الأهمية التي تكمن وراء التخطيط للموارد البشرية والابعاد المتوخى تحقيقها إزاء ذلك.⁶⁶

7-3 العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية:

_ يركز المدخل الاستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخالها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فهي لاتستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة والشكل يوضح التفاعل المتبادل بين المنظمة .وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها والبيئة الخارجية .

⁶⁶2006، ص40، 39 خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط4، 3، 2، 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،



_ ان دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة تعتبر من أولويات الإدارة لأن المنظمة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة و البيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعد في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة

_ والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التطورات نظرا لكونها المسؤولة عن الانشطة المتعلقة بالموارد البشرية. ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وأن تتبنى دورا في التنبؤ بكل الظروف و المتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية.

_ هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض. ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وفيما يلي نعرض لبعض هذه العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية.

العوامل التعليمية:

_ تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة. من حيث أنواع التخصصات والاعداد المطلوبة من كل تخصص. وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها. وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معيقات تنمية الموارد البشرية.

ومن هذه المعوقات نجد:

_ ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.

_ قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.

_تضخم خرجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المصلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين.

_قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال.

وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل. وذلك من خلال برامج تكوينية.

العوامل الاجتماعية :

_ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس،

وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والافراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، يمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

المسؤولية الاجتماعية:

_فهيئات الأعمال تضم الافراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

الجوانب الأخلاقية:

و هذه الجوانب تشير الى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد الى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة الى اتجاهات إيجابية.

الزيادة السكانية:

يشير هذا الجانب الى ان الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع و الخدمات، الامر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

العوامل السياسية والقانونية:

ان النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات و اراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة واجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والامن الوظيفي، إضافة الى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

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

العوامل الاقتصادية:

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، الا ان العلاقة بين الوحدات التنظيمية و الظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الامر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فاذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فان ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم اما اذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فان ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع

استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع ، اما اذا كانت الظروف في حالة تراجع او ركود فان ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.⁶⁷

3-8 العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية:

يوجد العديد ممن تطرقوا الى العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية، حيث يحرص الدكتور احمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التكوين وشرح عملية التنمية بانها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنية والسلوكية. عملية تنمية الموارد البشرية، لا تعتمد على التكوين فقط بل تشترك مع أنشطة أخرى لتشكل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية ومن بين هذه الأنشطة نجد: اختيار الافراد الحاصلين على التأهيل والاعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات وتوفر القدرات الشخصية والنفسية اللازمة لنجاح العمل.

وبالتالي يمكن القول ان التكوين يعد احد المداخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، الا أنه توجد مداخل أخرى تساهم في هذه التنمية كالتعليم التأهيل قبل الخدمة، التطوير التنظيمي، الترقية، الاتصال، العلاقات الإنسانية، تقييم الأداء كل هذا يسمح بتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية وتوليد لديها نوع من التحفيز لتحقيق أهدافها الشخصية مع أهداف المنظمة.

هناك العديد من النظريات التي تطرقت الى تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين من بينها نظرية الرأسمال البشري التي جاءت لتوضح مفهومه و هو عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد او جماعة معينة تقوم فرضية هذه النظرية على ان الفرد يقبل بهذا الاستثمار في هذا النوع من الرأسمال من اجل الحصول على أجور إضافية وذلك من خلال تنمية قدراته ومهاراته

⁶⁷ بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية المؤسسة الاستشفائية العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، سنة 2013، 2012، ص53، 52، 54-51

عن طريق النشاط التكويني الأساسي يتحمل نفقاته الفرد أو تتحمل نفقاته كليا أو جزئيا المنظمة ولكي يتم احداث تراكم في هذا النوع من الرأسمال لابد ان يتحمل مجموعة من التكاليف مباشرة مثل: مصاريف الإقامة والدراسة والاطعام....، والتكاليف غير المباشرة كالأجر الذي يمكن ان يتقاضاه لو أنه اختار العمل على التكوين وفي هذه الحالة تكون هناك نوعان من العوائد في هذا الاستثمار وهما زيادة في المرتب والمستوى الاجتماعي والراحة للفرد وزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة.⁶⁸

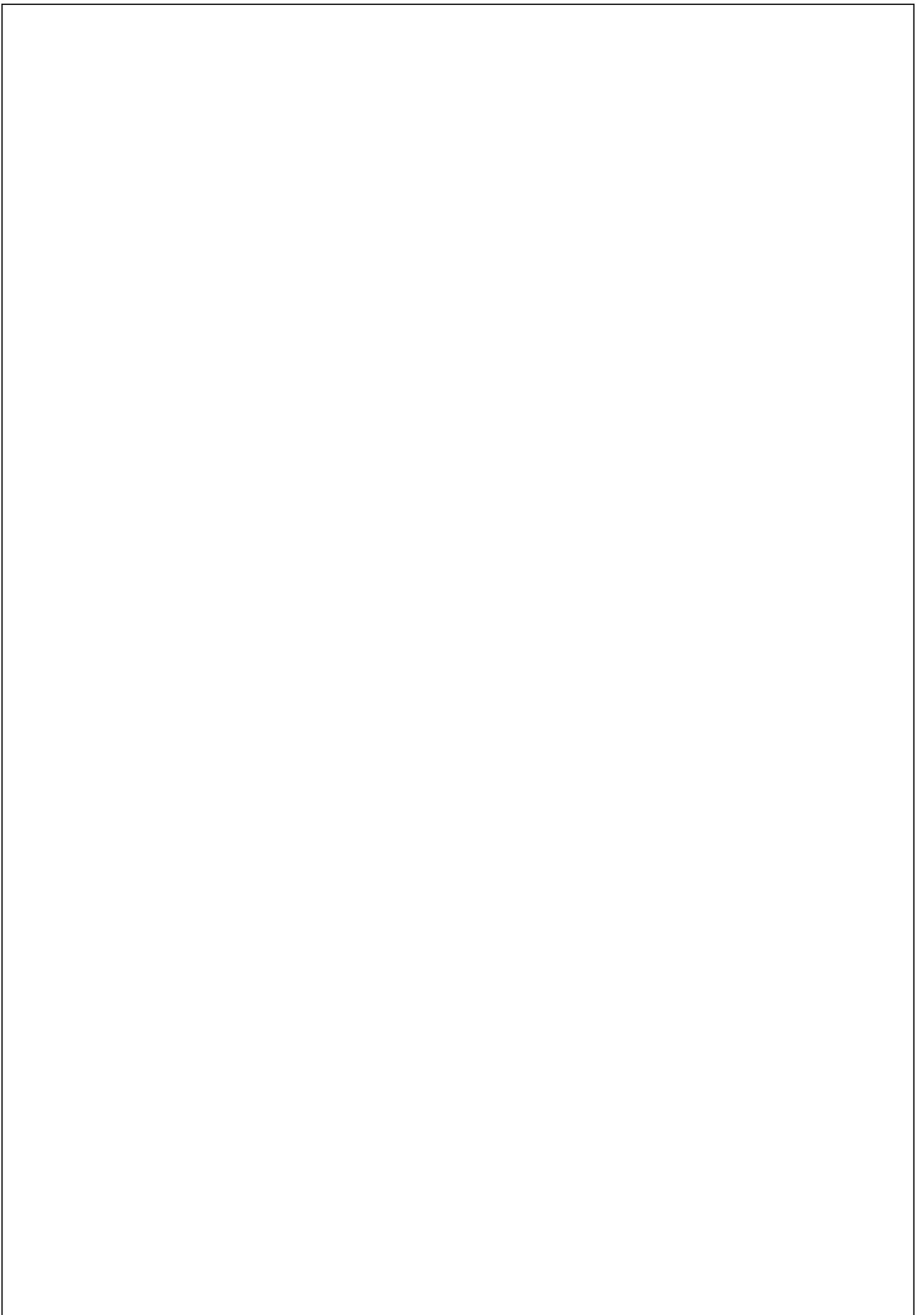
⁶⁸ غربي مونية، كويب امينة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد الصديق بن يحي قطب تاسوست جيجل، سنة 2017، 2018، ص42

خلاصة الفصل:

_ ان الاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الأساسي الذي تلعبه في خلق تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات و تفعيل الاستخدام الكيفي للتقنيات و الموارد المتاحة لها لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار أن وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي:



4-1 لمحة تاريخية عن ميناء أرزيو:

إن إنشاء ميناء أرزيو يعود إلى العصر الروماني أين كانت تسميته بـ " بورنتس ماقنوس " وكان لهذا المرسى ميزات استثنائية ، إذ يسمح له موقعه الاستراتيجي بان يصب في سهول كل من "سيق وهابرا " لقد شهد ميناء أرزيو أعمال مختلفة فيما يخص عملية توسعه وتطويره ، حيث أصبح مع انطلاق الوحدات البيتروكيمياوية ميناء مختص في المتاجر بمجال المحروقات .

4-2 تعريف مؤسسة ميناء أرزيو:

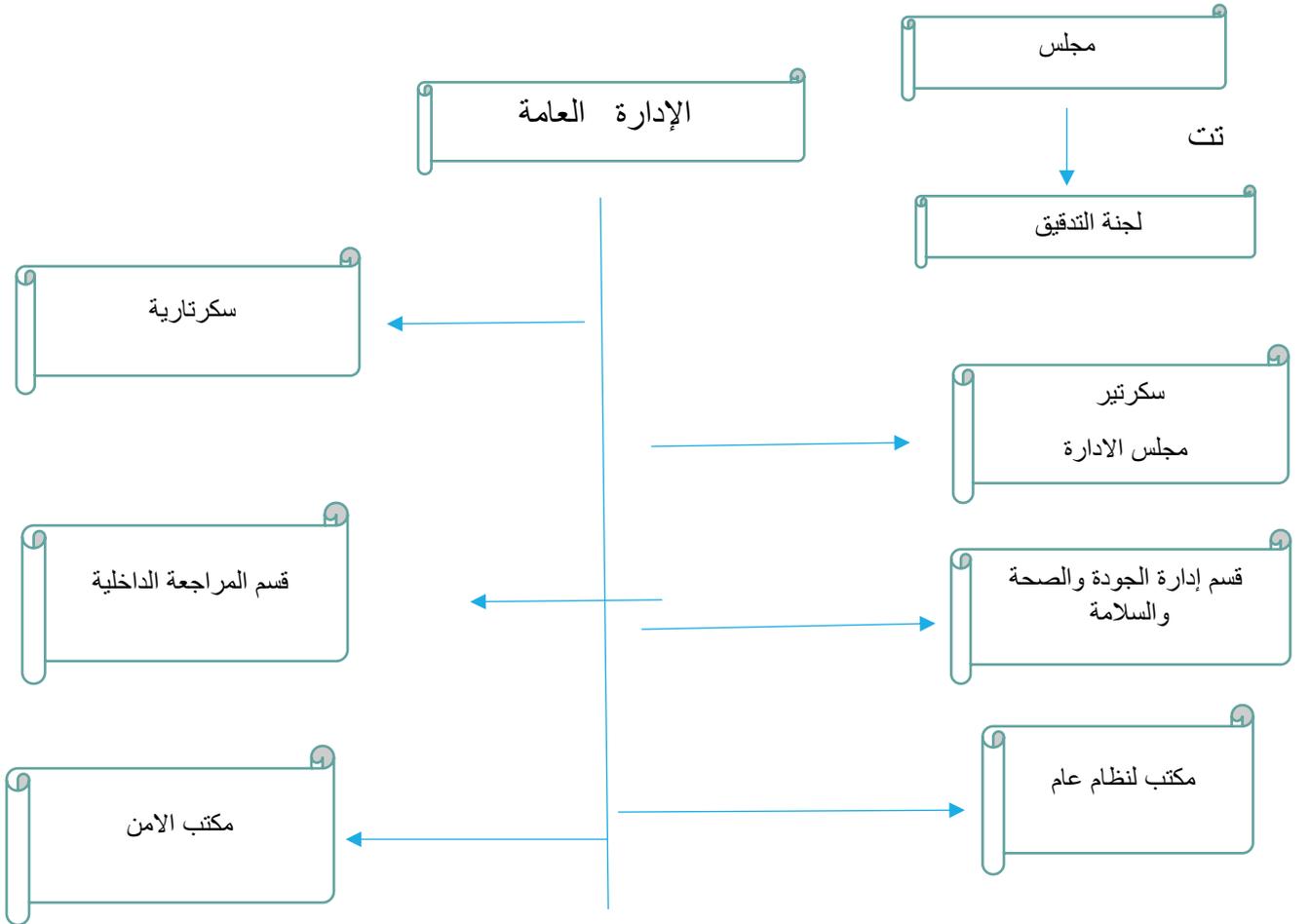
مؤسسة ميناء أرزيو هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم راس مال مقدر بـ 15,8 مليار دينار جزائري تدير من قبل شركة تسيير مساهمات الدولة ، هذه المؤسسة تقدم خدمات تساهم في دفع التبادل الخارجي في اطار المخطط الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي ، بالسماح خاصة بعبور السلع والبضائع في أحسن الظروف كما يحتل ميناء أرزيو الصدارة بين الموانئ الجزائرية من حيث حمولة السفن الإجمالية والمقدرة بـ 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60 % من المحروقات الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة .

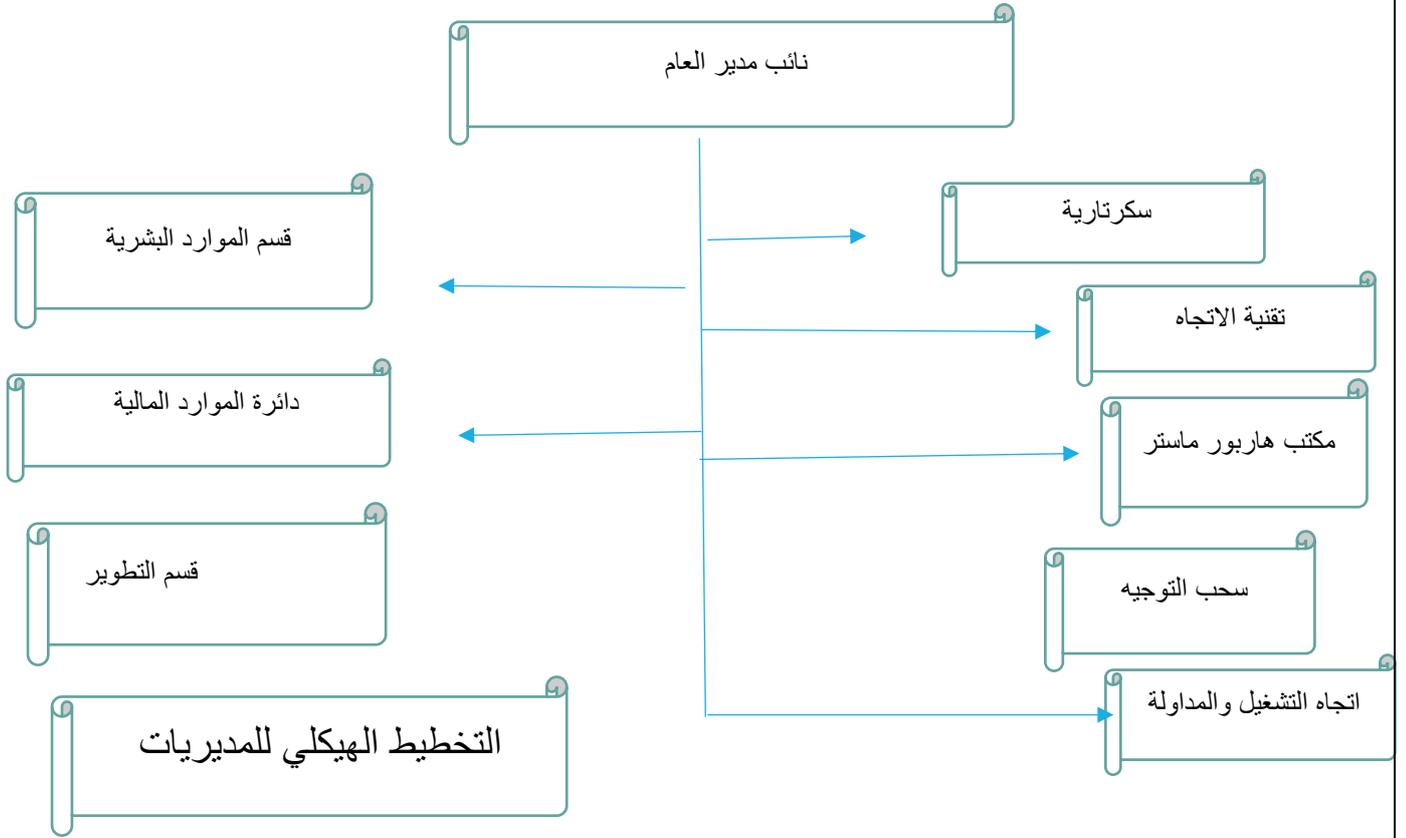
4 3 الإطار القانوني لمؤسسة ميناء أرزيو:

أنشأت في 14 أوت 1982 بموجب المرسوم رقم 82-288 على شكل نظام أساسي لمؤسسة اشتراكية ذات طبيعة اقتصادية لمؤسسة ميناء أرزيو. أصبحت منذ 25 ديسمبر 1989 المؤسسة وطنية اقتصادية.

4-5 الهياكل التنظيمية للشركات الادارة العامة:

الهيكل التنظيمي للشركات





4-5 الهياكل التحتية للميناء :

الهياكل التحتية للميناء:

تتوفر مؤسسة ميناء ارزيو على منشآت تساهم بقدر كبير في دفع النشاط وهي مبنية كالآتي:

المنشآت	ميناء ارزيو	ميناء بطيوه
عدد المراكز	08 مراكز	10 مراكز و 9 تحت التشغيل
مجموع طول المراكز	1730 متر طولي	4520 متر طولي

عمق الماء الأقصى و الادنى	14.90 متر/9.20 متر	23 متر/13.50 متر
قدرة الاستقبال	تختلف باختلاف المراكز	تختلف باختلاف المراكز
المسطح المائي المحمي	153 هكتار	192.5 هكتار
الممر المائي للسفن	300 متر	الممر الغربي 400م الممر الشرقي 400م
مساحة التفريغ	24 متر	36 هكتار

4-7_ الهياكل العليا:

_ يحتوي كل ميناء على تجهيزات ومنشآت تسهل من تأدية مهامه كما هو الحال بالنسبة لميناء أرزيو

حيث يتوفر على:

- عمق الماء 20 متر

- ميناء التجارة يضم الميناء ثلاثة أرصفة أو مرادم: سطوح ترابية وأرصفة منشأة البحر كرصيف عائم به 8 مراكز

- الرصيف 02: هو مرطم صيد و عمق الماء 4 و 50 متر

_ الرصيف 03: عدد المراكز هي 5 و عمق الماء 4,30 متر / 7,40 متر و المجموع -
الخطي للمركز هو 560 متر طولي

_ الرصيف 04: مختص في حركة او نشاط الاسمنت غير معبئة و يضم مركز واحد -
مجهز بتركيبة ل(5)مخازن للاسمنت

8-4 قدرات استقبال الميناء:

_ منشآت متخصصة .

_ حوض لسحب السفن و الصيانة -

مخصص لتصليح و صيانة وتنظيف وترميم السفن مثلا: زوارق الربط وزوارق الرس وكذلك مركبات

الصغيرة طوله هو 1,20م وطاقة استعاب قدره 30طن

- ميزان الكتروني: هو عبارة عن وسيلة لوزن الشاحنات المحملة و قدرة وزنه القصوى 50طن

- مستودع التخزين: هناك 05مخازن الاسمنت قدرته الوحدوية للتخزين 1800طن

- محطة التخلص من البقايا: هي عبارة عن محطة من اجل التخلص من البقايا الموجودة على مستوى خزانات السفن بعد التفريغ بقدرة ذات 6000متر مكعب

تجهيزات مينائية:

_ القاطرات: يوجد

08 قاطرات قدرة جذب من 20طن الى 14طن

_ القاطرات: يوجد (08) قاطرات ذات قدرة جذب من 20طن إلى 44طن

_ إرشاد السفن: يوجد (05) سفن إرشاد

_ زوارق الربط: يوجد (07) زوارق للربط

_ الشحن والتفريغ: (32) عربة رافعة ذات قدرة من 3الى 28طن

الآلات الرافعة: لها قدرة على حمل السلع واحدة ذات 90طن و أخرى ذات 40طن و *

ر

ا

ر

4-9 مديريات البناء:

يضم التنظيم الإداري لميناء ارزيو (07) مديريات كل واحد معهود لها بمهام خاصة ، مما ينتج تكامل وظيفي وثيق فيما بينها وهذا لتمكين الميناء من تلبية طلبات عملائه على أحسن وجه وهي كآلاتي:

1.1 المديرية العامة:

هذه المؤسسة تقوم بالأنشطة التالية :

مكلفة بتنشيط المديريات المحركة للمؤسسة

تعيين الأهداف وتحديد الاتجاهات الأخر

تقوم بممارسة الرقابة على مجموع نشاطات المؤسسة

تسهر على تطبيق المخططات التنموية للميناء والمتعلقة بعملية التوسيع والتحسين

تعمل على إدارة جميع مصالح المؤسسة وتشرف هذه المديرية على ستة () -

06) فرعية وهي

مديرية الموارد البشرية والتكوين ، والوسائل العامة

تتكلف بعملية التنبؤ ، والترقب ، حيث تقوم بتنظيم ، وتسيير ومراقبة كل

النشاطات المتعلقة بتسيير العمال ، والأشخاص المتعلقة بتسيير العمال والأشخاص

. المكونين ، والوسائل والشؤون الاجتماعية والتكوين

69 بن دحو حسين، نظام الأجور في مؤسسة ميناء ارزيو epa، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير اعمال إدارة، جامعة وهران، محمد بن احمد، 2022/2021، ص6

1.3 مديرة الدراسات والتخطيط

_أسندت لها مهمة وظيفة إعداد وتحضير المخططات وتطويرها وتعد الدراسات التكنولوجية الاقتصادية في إطار مخطط لتطوير المؤسسة كما تقوم بجمع وتحليل إحصاءات نشاط الميناء

1.4 مديرة المالية والمحاسبة:

_تقوم بتسيير العمليات والمحاسبة ، تعد الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة في مادة التسيير المالي للميزانية ، كما تقوم بتنظيم الميزانية التقديرية السنوية للنفقات والإيرادات تضمن استغلال مختلف النشاطات وتراقب بصفة عامة كيفية تنفيذ الميزانية

1.5 مديرة الصيانة والأشغال:

_وظيفة الأساسية تتمثل في القيام بأشغال الصيانة ، الإصلاح ، تجديد الهياكل العليا للميناء ، إعداد برامج الصيانة ، إصلاح وتهئية البنية التحتية بالتعاون مع وزارة الأشغال العمومية.

1.6 مديرة الأشغال:

_مكلفة بتسيير العمليات المرتبطة بعبور السلع (نقل بضائع والإيداع) ، في الحدود المينائية كما تقوم بتنظيم ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالاستغلال التجاري للمؤسسة ، وكذلك تسيير المنشأة المختصة والمهياة لاستعمال في مجال الصيد.

1.7 مديرة القيادة:

_ إن جميع النشاطات المتعلقة بالملاحة عند إرساء السفن داخل الحدود الإقليمية للميناء وتطبيق الأنظمة عن طريق الأمن والشرطة كلها تدخل ضمن مهام المديرية بالإضافة إلى ذلك فإنها تشرف على وسائل وتقنيات إدخال السفن إلى الميناء ، ومن ذلك إشرافها على عمليات الإرشاد والقطر وعمليات الإرساء ومن تم القيام بالتجديد والإصلاحات الميكانيكية والكهربائية وحصولها على شهادات صالحة للملاحة من طرف الهيئات المتخصصة.

_ على مستوى كل مديرية من مديريات ميناء أرزيو نجد عمال ومستخدمين بمستويات مختلفة أين تعد مسؤولية الإدارة إلى إطارات ذات المستوى جامعي غالبا ما تكون حاملة لشهادة الليسانس في الاقتصاد أو الحقوق، أما الفئة المنفذة فلها مستويات مختلفة تتأرجح بين الابتدائي ، والمتوسطي ، والثانوي

المصدر : مرجع داخلي للمؤسسة (مصلحة مديرية الاستغلال).

4-10 _ طبيعة نشاط الميناء وأهم مهامه:

_ شهد نشاط مؤسسة ميناء أرزيو تطورا كبيرا مقارنة مع بدايته التي كانت تنحصر فقط في تصدير الحلفاء والخمور والذي كان مرتبطا هو الآخر مباشرة بمصلح المستعمر الفرنسي في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال مواردنا المحلية ، ولكن مع ظهور الذهب الأسود تغير مؤشر نشاطه تغيرا جذريا وصار أهم رقعة وطنية تتم فيها عمليات شحن البترول نحو الحدود الوطنية والدولية ، بالإضافة إلى عملية الاستيراد.

4-11 _ النشاط العام لميناء أرزيو :

_ من خلال ما يبرزه الجدول أدناه ، ندرك ان المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد ، لأنه لا يشكل ما يقارب 2 من نشاطها الإجمالي ، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة ، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99 من صادراتها .

_ جدول (01) يمثل أهم ما يتم استيراده وتصديره:

تصدير المحروقات	الاستيراد خارج المحروقات
البتترول الخام، بترول مكثف ، غاو طبيعي مميع، غاز بروبان المميع ، منتجات مصفاة، بقايا معدنية، ومواد أخرى (ميتا نول ن امونياك.....الخ)	خشب، أسمدة صناعية، مواد معدنية ، مواد البناء ، اموترات ، منتجات معدنية، ملح غير معبأ، مواد فلاحية، صفقات خاصة، التجهيزات، الحاويات، الاسمنت.

4-12 المناطق الجغرافية لنشاط الميناء:

_ مما يظهر من الجدول الثاني أن أهم المناطق الجغرافية التي يتعامل معها الميناء هي أوروبا الغربية مثل : فرنسا ، اسبانيا ، ايطاليا ، بلجيكا ، وكذلك دول أمريكا الشمالية (الو.م. ا و كندا) وأمريكا الجنوبية بالإضافة للبلدان الآسيوية مثل : اليابان ، وسنغافورة في حين انها تكاد تنعدم من الدول العربية أكان المغرب العربي أو دول الخليج ولا حتى دول المشرق الأوسط وكذلك الدول الإفريقية .

جدول(02):يمثل التوزيع الجغرافي للنشاط الميناء.

دول المستوردة	دول المصدرة
فرنسا إيطاليا ، كندا بريطانيا بلجيكا، الو.م.ا الجزائر(الجزائر، العاصمة ، مستغانم ،سكيكدة وهران) تركيا، اسبانيا، كرواتيا ،برازيل	كرواتيا، اسبانيا، رومانيا ، بلجيكا، إيطاليا، فرنسا برتغال، اليونان، اليابان ، سنغافورة ، المانيا ،المغرب ، هولندا ، اوكرانيا

4-13 المهام الرئيسية للميناء:

_تقوم مؤسسة ميناء ارزيو بتسيير ميناءين:

_ميناء ارزيو وبطيوة : وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المحروقات الجزائرية ، وقد تم اختيارهما لما يوفرانه من قدرات إنتاجية جد هامة ولتواجد المنشأة في عين المكان و هذه الأخيرة مكنتها من تأدية عدة مهام و هي:

1 استغلال العتاد والمنشآت المينائية.

2 تنفيذ أعمال الصيانة و التهيئة ، التجديد ، البنايات الفوقية المينائية .

3 عمليات إيداع البضائع والشحن والتفريغ .

4.عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن .

_5 ممارسة الضبط والأمن المينائي داخل الحدود العامة للميناء .

هذه المهام مطابقة للمهام المنصوص عليها في القانون البحري والتي على الميناء ⁷⁰ التقيد بها

دليل المقابلات:

_ **المحور الاول:** التكوين و مساره الوظيفي في مؤسسة ميناء ارزيو

- **السؤال الاول:** هل تلقيت التكوين قبل العمل ام بعده ؟

-هذا السؤال اجاب عليه اغلب من جميع المستويات بان التكوين عملية تستهدف اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساهم على اداء الوظيفة بطريقة افضل.

_ نستشهد بالمبحوث 1: ذو السن 30 سنة و خبرة 10 سنوات مستواه الدراسي جامعي مهامه ملحق بمديرية مصلحة التكوين في تنمية الموارد البشرية في ميناء ارزيو تلقى

⁷⁰ بن دحو حسين، نظام الأجور في مؤسسة ميناء أرزيو، تقرير تربص ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة اعمال، جامعة وهران محمد بن محمد، 2021/2022

التكوين قبل العمل قال بانه يعطي دعائم اعادة الموظف و تاهيله للقيام بواجبات الوظائف و تولي المهام.

-المبحوثة 2 : ذات سن 36 سنة خبرة 15 سنة حيث حيث قالت انها تلقت التكوين قبل العمل و كان يسهل عليها المهام.

-المبحوثة 3: ذات سن 32 سنة خبرة 15 سنة مستوى تعليمي ثانوي تلقت التكوين في العمل و اعطاها طرق جديدة في العمل.

-المبحوثة 4: ذات سن 48 سنة خبرة 25 سنة ذات مستوى تعليمي ثانوي مهام ادارة شؤون الموظفين تلقت التكوين بعد العمل و نالت صور جديدة للعمل.

-المبحوث 5 : ذو السن 51 سنة المستوى التعليمي جامعي تلقى التكوين قبل العمل و كانت عنده اكتسابات قبلية.

-المبحوث 6: ذو السن 39 سنة و خبرة 13 سنة المستوى التعليمي جامعي تلقى التكوين في العمل و استفاد منه بشكل جيد.

-المبحوثة 7 : سن 40 سنة خبرة 15 سنة المستوى التعليمي جامعي تلقت التكوين قبل العمل و بعده و كانت لها خبرة و زادت من الاستفادة.

-المبحوث 8 : ذو سن 31 سنة المستوى التعليمي ليسانس خبرة 9 سنوات تلقى التكوين في العمل فغير طريقة عمله للاحسن.

- السؤال الثاني: هل ساهم التكوين في اعطاء صورة جديدة عن المؤسسة ؟

قيل المبحوث 1 :ان التكوين اعطى المؤسسة صورة جد جيدة و تغير طريقة العمل للاحسن.

-المبحوثة 2: قالت انه ساعدها بنسبة 100 % في العمل

-المبحوثين 3،4،5 :قالو نفس الكلام الزيادة الانتاجية المؤسسة و زيادة الدخل العام

-مبحوثين6,7,8 : الاستفادة و التحصل على العلو في المناصب و صعود المؤسسة للاحسن

- السؤال الثالث: هل في رأيك ان للعملية التكوينية دور في معرفة اهداف المؤسسة ؟

-المبحوثين 1,2,3 : تحديث معارف الموظف و مساعدته على اكتسابات جديدة ،يعطي

فرص الموظف لترقية نفسه في اطار تحويل مهني

-المبحوثين 4,5,6,7 : معرفة مهارات و اتجاهات نحو الرغبة و الدافعية للعمل و التعاون

مع الزملاء

-المبحوثين 6,7,8 : اغلب المبحوثين قالو ان المتربصين هدفهم الاساسي هو اكتساب خبرة

و الحصول على التوظيف بعد نهاية

- السؤال الرابع : هل استفدت من التكوين و خاصة عند التحاقك بالمنصب ؟

-المبحوثين 1 2 3: قالو استفدنا من التكوين خاصة عند الالتحاق بالمنصب لانه حسن

المناخ العام للعمل في المؤسسة و افرادها و تزويدهم بالخبرات المختلفة

-مبحوثين 4، 5: رأيهم يختلف تماما من المبحوثين الذين قبلهم حيث كانت لديهم استفادة

من قبل

-المبحوثين 6، 7، 8: قالو من اللزوم قول نعم لان التكوين يستفيد منه العامل من الطرفين

عند الالتحاق او قبل الالتحاق

-السؤال الثالث:هل ترى التكوين دور في تطوير كفاءات الموظفين في تنمية الموارد

البشرية ؟

-كل المبحوثين قالوا التكوين في تنمية الموارد البشرية دور في تطوير المورد البشري في

المؤسسة هذا من خلال تحديد احتياجات تكوينية الموظف من تم صياغة البرامج التي تبني

على اساس احتياجات و تطبيقها.

تحليل المقابلات:**_المبحث1:**

السن 30 سنة ذو خبرة ذات 10 سنوات مستواه الدراسي جامعي مهامه ملحق بمديرية مصلحة التكوين في تنمية الموارد البشرية قام بالتكوين قبل العمل في مجال التمويل لغير الماليين والانفورماتيك استفاد من التكوين حيث كان له دور في تطوير مهاراته ومعارفه و طرد الخوف تجاه العمل

_المبحثة2:

_السن 36 سنة خبرة ذات 15 سنة المستوى التعليمي متوسط مهامها في العمل سكرتارية في مصلحة الموارد البشرية في ميناء ارزيو تلقت التكوين في العمل ساعدها بنسبة 100% يلعب دور في خلق المبادرة و المعارف.

_المبحثة3:

_السن 32 سنة المستوى التعليمي ثانوي خبرة 15 سنة تلقت التكوين في العمل ساعدها في العمل و اعطاها طرق جديدة في العمل حيث حسن اداءها.

_المبحثة4:

_السن 48 سنة المستوى التعليمي جامعي خبرة 25 سنة مهامها ادارة شؤون الموظفين تلقت التكوين في خارج المؤسسة ساهم في اعطاء صورة جديدة في العمل و العملية التكوينية لها دور في المؤسسة و تؤدي الى الاستفادة

_المبحث5:

_السن 51 سنة مستواه التعليمي جامعي خبرة 25 سنة تلقى التكوين قبل العمل ساهم التكوين في الزيادة من القدرات المكتسبة منصبه في ادارة شؤون الموظفين.

-المبحث6:

_ السن 39 سنة المستوى التعليمي جامعي خبرة 13 سنة تلقت التكوين في العمل في اللغة الفرنسية استفادت وتحصلت على معارف جديدة.

المبحوث 7:

_ السن 40 سنة المستوى التعليمي جامعي مهامها في التأمينات خبرة 15 سنة تلقت التكوين في مؤسسة التأمينات استفادت وتحصلت على العلو في المنصب.

المبحوث 8:

_ السن 31 سنة المستوى التعليمي ليسانس خبرة 9 سنوات تلقى التكوين في العمل تعلم الكثير من الاشياء الجديدة في التكوين ادت إلى التسهيل عليه.

نتائج الدراسة :

_ ان اغلب المبحوثين يقررون أن التكوين يتم وفق وقت محدد وكل تكوين و مدته ووفق تقديم مهارات اضافية هذا ما يساعد في خلق جو مميز بين العمال في المؤسسة التي يعملون فيها

_ الزيادة في قدرات العامل و تغير طريقة عملهم الاحسن-

بالتكوين العامل يرقى في منصبه

_ يمنح التكوين التشجيع في الابتكار

_ صرح اغلب الموظفين ان التكوين ادى الى تغير وظائفهم للأحسن و انه ارتفع اجرهم - الشهري و هم راضيين به

من خلال تصريحات المبحوثين نلاحظ ان التكوين يوجهك للعمل الصحيح و ينمي قدراتك العملية

تهتم مؤسسة ميناء أرزيو بمعرفة مستوى العمال والعمل على تكوينهم

التكوين يقوي لدى العاملين الرغبة والدافعية للعمل على مستوى مؤسسة ميناء أرزيو

مساهمة التكوين في مؤسسة ميناء أرزيو يكسب العمال ميزة تنافسية ومكانة في سوق

توجد علاقة ارتباط قوية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو

خاتمة:

يلعب التكوين دوراً أساسياً في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة. فهو يساهم في تحسين مهارات وخبرات وسلوكيات الموظفين، مما يجعلهم أكثر كفاءة وملاءمة لاحتياجات المؤسسة.

يساهم التكوين في تهيئة رأس المال البشري من خلال تطوير إمكانيات الأفراد ومساعدتهم على تحقيق نموهم المهني. كما أنه يعزز الدافعية والالتزام والولاء للموظفين، وهي عناصر أساسية لنجاح المؤسسة.

وعلاوة على الجانب الفردي، للتكوين تأثير إيجابي على الأداء الشامل للمؤسسة. فهو يمكنها من التكيف مع التغييرات، والابتكار والبقاء تنافسية في سوقها. إنه استثمار على المدى الطويل يدر فوائد مجزية على المؤسسة.

وبالتالي، يبرز التكوين كرافعة أساسية لتنمية وتثمين الموارد البشرية، وهي عامل حاسم لنجاح المؤسسة واستمراريتها. لذا، يجب أن يكون في صلب استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

الكتب:

- _مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية، ط1، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2009
- _عبد الكريم الكرخي، احمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية النشر والتوزيع، ط1، 2015
- _نزار العوني الليدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية عمان، 2015
- _باري كشواري، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق، القاهرة مصر، 2006
- _محمد الفاتح، محمود بشير العربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، مصر،
- _محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض تحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- _ظاهر محمود الكلالدة، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008،
- _صالح إبراهيم، سليمان العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجيات في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2022
- _مايكل ارمسرونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ت.ر ايناس الوكيل، ط2، مجموعة النيل العربية، مصر القاهرة، 2020
- _رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في الإدارة المورد البشري، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، د ب، 2017
- _مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017
- _مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007
- _سعد ربحان، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية، د ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2019

- _مصطفى الجربوعة ،إدارة الموارد البشرية ،دار النفيس للنشر والتوزيع ،عمان، 2017
- _سنان الموسوي ،ادارةالموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2004
- _مازن فارس، رشيد إدارة الموارد البشرية، ط3، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2009
- _اسماعيل حجازي، معالم سعاد ،تسير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.2013
- _وسيلة حمداوي، مساهمة إدارة حرب في صنع قرار المؤسسة الاقتصادية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004
- _زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في تنظيم، د ط، مركز الكتاب الاكاديمي، _ 2020
- _لخضر ديميلي، محمد زورقي، الادلة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار المجد للنشر والتوزيع، 2016
- _بوبكر بوخريشة واخرون، تسيير وندبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الاكاديمي، د ط، _ خالد احمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، ط2 ،دار الفكر الجامعي والإسكندرية، 2019
- _عمار بن عيشي ، التدريب ودورة في الحودة للمنظمات، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2017
- _خضير محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ،المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،
- _محمود بجي سالم، تنمية الموارد البشرية، ط3، المجموعة العربية التدريب والنشر، 2009
- _حسن احمد القرغولي، البرامج الارشادية الأساليب والفنيات، دط ،دار غيداء للنشر والتوزيع، 2019
- _جميل حمداوي، البحث التربوي مناهجة وتقنيات، دط، دار الكتاب العلمية،بيروت لبنان، 1971

_ عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي المعلومات مصادر واستخدامات، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 1999،

_ عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، ط4، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018

ظاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم، ط1، عمان، 2008

_ مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية مناهج و اتجاهات وممارسات، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة مصر، 2009

المجلات:

_ عبيدة سعاد، قوجيل سهام، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد02، البلدة، 2020

_ بلحاجي أمينة، التكوين و التدريب كمدخل لبناء رأس المال البشرية، مجلة التنمية البشرية، ع 11، 2019،

_ طلال صالح، إدارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل ، العدد41، المجلة العربية للنشر العلمي، أدرار، 2022

_ عقوني محمد، تسيير الموارد البشرية، مجلة المعرفة، 2013

_ بحري صابر، تكوين الموارد البشرية كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل تطوير سيكولوجي للأفراد في بيئة العمل، مجلة طبنة، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف الجزائر.

مذكرات:

_ العبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، أطروحة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران ، 2012/2013

_ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور ، أطروحة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014

_ جرمولي مليكة، يحيي باي نجاح، دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة المحلية دراسة حالة البلدية شقفة، أطروحة ماستر ،كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيي جيجل، 2018/2019

_دحمان عمر، دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2023/2022

_حنيني الزهر، زنقي خديجة ، تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العمال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة انتاج الكهرباء والغاز، أطروحة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و إسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018/2017

_سلمي بشير، عيفاوي بوعلام ، دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العمومية دراسة حالة مصلحة البيومتري بلدية برج بو عريرج، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2022/2021

_مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعية تافنة، أطروحة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة اعمال الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان مغنية، 2016/2015

_أسماء الحاطم، خديجة بوقرص، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة دراسة ميدانية في المؤسسة الكاتمية للفلين جيجل، أطروحة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دامة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2019/2018

_كنزة بوزنيط، فريدو فقعاص، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة أقمصة جن جن، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة جيجل، 2015/2014

_بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية المؤسسة الاستشفائية العمومية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، بسكرة، 2013/2012

_غربي مونية، كويب أمينة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، أطروحة ماستر، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2018/2017

_بن دحو حسين، نظام الأجور في مؤسسة ميناء أرزيو تسيير اعمال الإدارة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران محمد بن أحمد، 2022/2021

_بن عيلة زوبيدة، دور التكوين في تحسين الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة تيندال، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ميلة، 2014/2013

قائمة المحتويات

أ الشكر و التقدير

ب اهداء:

د ملخص الدراسة:

الإطار المنهجي للدراسة

1 مقدمة :

1 الدراسات السابقة:

4 الإشكالية

5 فرضيات الدراسة

5 أهداف الدراسة

5 أهمية الدراسة

6 أسباب اختيار الموضوع

6 تحديد المفاهيم

9 خطة الدراسة

10 حدود الدراسة

10 المنهج المتبع في الدراسة:

11 الدراسة الاستطلاعية

الفصل الأول

التكوين

13 تمهيد:

14 المبحث الأول ماهية التكوين:

14 المطلب الأول: تعريف التكوين

16 المطلب الثاني: أهمية التكوين

16 أهمية التكوين بالنسبة للأفراد

17 أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

18 أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع

18	اهداف التكوين
19	خصائص التكوين
20	مبادئ التكوين
22	أنواع التكوين
25	اساليب التكوين
28	اجراءات التكوين
30	خلاصة الفصل

الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية

29	تمهيد:
30	البحث الأول ماهية الموارد البشرية
30	المطلب الأول تعريف تنمية الموارد البشرية
32	نشأة وتطور الموارد البشرية
38	أهمية إدارة الموارد البشرية
41	اهداف إدارة الموارد البشرية
45	وظائف تنمية الموارد البشرية
47	وظائف إدارة الموارد البشرية :
51	مفهوم تخطيط الموارد البشرية
53	العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية
58	العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية
60	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

64.....	لمحة تاريخية عن ميناء ارزىو
73.....	دليل المقابلات
76.....	تحليل المقابلات
77.....	نتائج الدراسة
79.....	خاتمة:
68.....	قائمة المراجع