

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: الحقوق والعلوم السياسية شعبة العلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
بعنوان:

التكوين وتأثيره في تنمية الموارد البشرية  
-دراسة المؤسسة العمومية بالجزائر-

إشراف الأستاذة:

د. بونوة نادية

إعداد الطالبة:

مرزوق بريزة

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة               | الصفة        |
|--------------|----------------------|--------------|
|              |                      |              |
| نادية بونوة  | أستاذ التعليم العالي | مشرفا ومقررا |
|              |                      |              |

السنة الجامعية : 2023/2022



ملحق بالقرار رقم 1082/... المؤرخ في ..... 27 ديسمبر 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرقي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): سريو توج سريو ..... الصفة: طالب. أستاذ. باحث ..... خلال  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 204366927 والصادرة بتاريخ: 2019 / 03 / 18  
المسجل(ة) بكلية / معهد: العلوم والتكنولوجيا ..... العلوم والتكنولوجيا  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،  
عنوانها: التوليد والتأثير في تنمية طواري البشرية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2023 / 06 / 08

توقيع المعني (ة)

استمارة معلومات

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: الحقوق

المعلومات الشخصية:

الصورة

الاسم: اللقب: سريزة صرزوني  
اسم الأب: المناع اسم ولقب الأم: صرزوني أم صباي  
تاريخ الازدياد: 1984 / 01 / 28 مكان الازدياد: الزلا دعدي لنبالة  
رقم الهاتف: 0782.06.99.28

البريد الالكتروني:

العنوان الشخصي: الزلا دعدي لنبالة، المناع، صرزوني، الزلا دعدي لنبالة، المناع

الباكالوريا:

المعدل: ..... الشعبة/التخصص: ..... سنة الحصول على شهادة البكالوريا: .....

الليسانس:

تخصص الليسانس: العلوم السياسية الدرجة/سنة التخرج: 2007 / 2008

الماستر: علوم سياسية

تخصص الماستر: إدارة محلي الدرجة/سنة التخرج: .....

المعدل الترتيبي للماستر: (المعدل العام): .....

الوضعية المهنية: موظف:  عاطل عن العمل:

في حالة موظف: وظيف عمومي:  قطاع خاص:

المصلحة المستخدمة: ..... اسم المؤسسة / الشركة: .....

الرتبة في العمل: .....

الصيغة:

موظف دائم: ..... موظف في إطار عقود: ..... نوع العقد: .....

إمضاء الطالب(ة)

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل على نعمه التي منّ بها علينا فهو العلي القدير  
فله الشكر حتى يرضى.

كما لا يسعني إلا أن أخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير

إلى الأستاذة المشرفة على هذا العمل الدكتورة **"بونوة نادية"**

لما قدمته لي من جهد ونصائح وتوجيهات ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث  
فلها مني كل التقدير والاحترام.

والشكر موصول كذلك لكل من أسهم في تقديم يد العون، وزرعوا التفاؤل  
في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات فله منا كل الشكر.

## فشكرا لكم جميعا

## إهداء

إلى الوالدين الكريمين.

إلى كل العائلة الكريمة

إلى الزوج الكريم وأولادي الأعزاء **خليل، يوسف، مريم، ملاك**

حفظهم الله وسدد خطاهم

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني

ويتنازلون عن حقوقهم

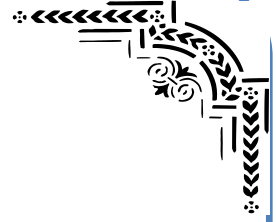
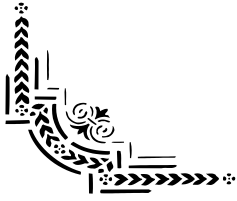
إلى روح أخي الطاهرة **يوسف** أسكنه فسيح جناته

أخي وأخواتي الأعزاء....

**إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذا**

**مرزوق بريزة**

# مقدمة



أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة يتطلب ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي يتيح الفرصة للاستغلال الامثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة فهو يعد أهم القوى وأعظمها، ويشكل أيضا القوة الدافعة لفعالية المؤسسة ومصدرها ونجاحها، فنجاح المؤسسة من عدمه يقاس حاليا بما تملكه من جودة في رأسمائها البشري، وهذا أوجب عليها تنمية الموارد البشرية التي تمتلكها كونها قابلة للتطور ومسايرة للتغيرات الداخلية والخارجية التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي، ويعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت حاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم ومعلوماتهم وتعديل اتجاههم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فالتكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يعيش تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات، وأقر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التكوين في رفع كفاءة وأداء ومردودية الموظفين، وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة ككل، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التكوين وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة.

#### ● أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي وظيفة التكوين خاصة وأن هذه الوظيفة تؤثر وتساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة في ما يلي:

- الاطلاع على أهمية وعي الموظف بأهمية تحديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر؛
- السعي لتكيف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛
- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه؛
- التكوين استثمار حقيقي ذو مردودية، منتج منذ اعتماده وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية؛

#### ● الهدف من الدراسة:

- تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصورة مبسطة سهلة الاستيعاب من أجل دراسات أخرى مكاملة؛
- التعرف على مدى تأثير عملية التكوين في تنمية الموارد البشرية؛

- يعد موضوع التكوين في المؤسسة العمومية بالجزائر من المواضيع الهامة ومنه جاء هذا البحث لتسليط الضوء على استراتيجية التكوين في المؤسسات العمومية بالجزائر.

### • مبررات اختيار الموضوع:

يشكل موضوع التكوين قبل وأثناء العمل وتأثيره في تنمية الموارد البشرية واحدا من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث وهذا لما له من تأثير على كفاءة الموظفين وتنمية أدائهم، وقد تم اختيار هذا الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

- أسباب ذاتية: الاهتمام الشخصي بموضوع التكوين ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة وهذا يعود لطبيعة عملي ضمن مؤسسة عمومية؛

- أسباب موضوعية:

✓ التعرف على الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير المورد البشري؛

✓ إمكانية البحث في هذه الدراسة متاحة أي قابلة للدراسة والبحث والوصول إلى نتائج ملموسة؛

✓ كون أن التكوين هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأفراد والمؤسسة.

### • حدود الدراسة:

فيما يخص الإطار المكاني فقد تناولت دراستنا التكوين في المؤسسة العمومية بالجزائر، أما الإطار الزماني فقد تمت دراسة التكوين في الجزائر داخل المؤسسة العمومية للفترة الممتدة من الاستقلال (1962) إلى غاية سنة 2019.

### • طرح الإشكالية:

من أجل السير الأحسن للمؤسسة والتكيف مع التحولات المستقبلية والتقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطوير تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها وتجديد وتحديث معلوماتهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم سواء قبل العمل أو أثناء العمل داخل المؤسسة أو خارجها، فالتكوين يوفر للمنظمة فئة متميزة من الموظفين تستطيع الاستفادة منهم في المنافسة والتحولات التكنولوجية فهو ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح، ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

**ما هو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في الفترة الممتدة بين 1962- و 2019؟**

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل ساهم التكوين في تنمية المورد البشري؟

- ما هي أبرز آليات تكوين المورد البشري؟

- ما هي مراحل العملية التكوينية؟

● فرضيات الدراسة:

- للتكوين دور مهم في تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير كفاءة وزيادة فعالية المورد البشري؛
- تتبع المؤسسة عدة استراتيجيات وآليات لتنمية مواردها البشرية؛

● الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة للطالبة بودوح غنية، بعنوان "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" للسنة الجامعية 2012-2013، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى استراتيجيات التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية، حيث تتمحور حول معرفة إلى أي حد تساهم استراتيجيات التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ما يلي:

- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول استراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة؛
  - معرفة هل استطاع المشرع وكذا مسؤولي المنظمات الصحية الجزائرية أن يأخذوا بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي؛
  - الوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية الجزائرية العامة والمؤسسات الاستشفائية العمومية الخاصة ومحاولة للتخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع استراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل.
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية؛
- أن التكوين يتم وفقا للاحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع أن الطلب وطرح العلاج يعرف تطورا مستمرا.

هذه الدراسة أفادتنا في تحليل العملية التكوينية، بالإضافة إلى توضيح مراحل التكوين في الجزائر في الفصل الثالث.

الدراسة الثانية هي للطالب بوقطف محمود، بعنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع سنة 2014، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة هل يوجد للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء

الموظفين وإضافة إلى ذلك معرفة مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى أن للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة. ونحن من خلال دراستنا تطرقنا إلى موضوع التكوين بصورة شاملة من حيث أنواعه وخصائصه وآلياته، كما أن هذه الدراسة تركز على دور تأثير التكوين في تنمية المواد البشرية في المؤسسة العمومية في الجزائر فقد جاءت هذه الدراسة لتبين استراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية في الجزائر.

#### • المناهج المستخدمة:

قصد الوصول إلى معرفة علمية دقيقة لعناصر إشكالتنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك في تحديد ووصف المورد البشري وتنميته، وكذلك في تحديد ماهية التكوين وتحديد طبيعته، وتقييم فعالية برامجه والتطرق للتكوين وعلاقته بالعلوم الأخرى، كما قمنا باستعمال هذا المنهج في تحليل الفرق بين التكوين والتدريب والتعليم بالإضافة إلى الحديث عن أساليب التكوين ودورها في تنمية المورد البشري، كما استعملنا منهج دراسة حالة في الفصل التطبيقي، فقد تناولنا التكوين في المؤسسة العمومية في الجزائر كنموذج لدراستنا.

#### • هيكل الدراسة:

يهدف تناول موضوع دراستنا التكوين وتأثيره في تنمية الموارد البشرية بطريقة واضحة ومبسطة وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول:  
**يتناول الفصل الأول** مفاهيم حول التكوين وتنمية الموارد البشرية، ولقد قسم إلى مبحثين يندرج تحت كل مبحث مجموعة مطالب، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى تعريف التكوين وأهم مبادئه وأنواعه، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا مفهوم تنمية الموارد البشرية وقسم أيضا إلى مطالب تطرقنا من خلالها إلى التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية إضافة إلى تعريفها وأسبابها وصولا إلى الأساليب المتبعة لتنمية المورد البشري.  
**أما الفصل الثاني** فتناول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وتم تقسيمه إلى مبحثين، ويندرج تحت كل مبحث مجموعة مطالب، حيث تناولنا في المبحث الأول مراحل عملية التكوين أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى أساليب التكوين وأهميتها في تنمية المورد البشري.

**الفصل الثالث** تناول واقع عملية التكوين للموارد البشرية في الجزائر وقد قسم إلى مبحثين تحت كل مبحث ثلاث مطالب، تناول المبحث الأول ماهية التكوين في الجزائر من خلال التطرق إلى التطور التاريخي للتكوين في الجزائر، الإطار التشريعي والتنظيمي للتكوين إضافة إلى الإمكانيات التي وفرتها الجزائر لإنجاح عملية التكوين في المؤسسة العمومية في الجزائر من خلال واقع استراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية مع معوقات العملية التكوينية وآفاقها في الجزائر.

خاتمة عامة تضم مختلف النتائج التي توصلنا إليها ومجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

• خطة الدراسة:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين وتنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

المطلب الثالث: أنواع التكوين

المبحث الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني: أسباب تنمية الموارد البشرية

المطلب الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

الفصل الثاني: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: مراحل عملية التكوين

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

المطلب الثاني: وضع وتصميم برامج التكوين

المطلب الثالث: تنفيذ برامج التكوين

المطلب الرابع: تقييم نتائج العملية التكوينية

المبحث الثاني: أساليب التكوين ودورها في تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: المتطلبات الواجب مراعاتها في تنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني: أساليب التكوين

المطلب الثالث: أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية

المطلب الرابع: شروط نجاح عملية التكوين

الفصل الثالث: واقع عملية التكوين للموارد البشرية في الجزائر

المبحث الأول: استراتيجية التكوين في الجزائر

المطلب الأول: التطور التاريخي للتكوين في الجزائر

المطلب الثاني: الإطار التشريعي والتنظيمي للتكوين في الجزائر

المطلب الثالث: الإمكانيات التي وفرتها الجزائر لإنجاح عملية التكوين

المبحث الثاني: التكوين في المؤسسة العمومية بالجزائر

المطلب الأول: أساليب التكوين في المؤسسة العمومية

المطلب الثاني: آفاق العملية التكوينية في الجزائر

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتكوين  
وتنمية الموارد البشرية

إن التطور الحادث في المجتمعات أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب، ذلك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات عصر التقنية التي أخذت تغيير في سلوك الفرد لمواجهة تحديات العصر، وتسخير جميع الإمكانيات لاستغلال الموارد الطبيعية والبشرية الاستغلال الأمثل، وهذا ما تسعى إليه المجتمعات، ويعد التكوين في المنظمات من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها في بناء جهاز قادر على مواجهة تحديات الانسانية والتقنية والادارية والإنتاجية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج.

وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم التكوين

المبحث الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

## المبحث الأول: مفهوم التكوين

عرفت المجتمعات التكوين من القدم، حيث كان آنذاك يقتصر على تدريب أفرادها على حرفة معينة والتي كانت الغاية منها الحفاظ على القبيلة واستمرار حياتها وفي العصور الوسطى أصبح التكوين يقوم به المعلمون، لكن لم تكن له أهداف محددة وواضحة لكن في الوقت الحالي زاد الاهتمام بموضوع التكوين وخاصة في السنوات الأخيرة نتيجة التغير التكنولوجي وتطور المهارات.

## المطلب الأول: تعريف التكوين

يعد التكوين من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضريا في عصرنا الحالي ومن أهم التعاريف لهذا المصطلح نجد:

**تعريف زكي محمد هاشم** " التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية ما لديه من مهارات أو معارف وخبرات مما يزيد في كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".<sup>1</sup>

**كما يعرفه لنفر:** بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.<sup>2</sup>

**أما سيكولي** فيعرف التكوين بأنه "مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>

ومنه يعرف عبد الكريم بوحفص التكوين على أنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز والمثمر، ولأن يكون أكثر معرفة واستعداد وكفاءة لأداء المهام المطلوبة منه بما يرفع فعالية التنظيم وقدراته لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها.<sup>4</sup>

كما يعرف أيضا: عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

<sup>2</sup> - wearko g.r la gestion des ressources humaines can dak. 1998.p 108.

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008، ص 308.

<sup>4</sup> - عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 11.

<sup>5</sup> - ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003، ص 48.

وهناك من يعرفه أيضا بأنه: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وأن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل".<sup>1</sup>

من هذا التعريف يتضح لنا أن التكوين هو عملية مستمرة تهدف إلى إجراء تغيير في مهارات ومعارف وسلوكيات الأفراد الحالية والمستقبلية.

ويعرف أيضا على أنه: " عبارة عن تعديل إيجابي ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين لإعداد الكفاءات تتراوح فيها المعارف والكفاءات والسلوكيات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح".<sup>2</sup>

كما يعرفه على أنه: "مجملة النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية".<sup>3</sup>

كما عرفه أيضا علي غربي بأنه: عبارة عن قيمة مضافة، فالرأس المال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات، يجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، في هذه الحالة فإننا نحقق استثمارا، وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية أن التكوين الجيد هو أفضل استثمار".

من هذا التعريف نستخلص أن التكوين هو عبارة عن استثمار له فوائد تعود على الفرد والمؤسسة.

كما عرفه williamf cluck " النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة".<sup>4</sup>

بمعنى أن التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج، والأدوات، التي تعمل على إحداث تغيير في البيئة المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل، حيث تتمثل مكونات هذا النظام فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الأول، سوريا، 2009، ص 6.

<sup>2</sup> - botuf(G) barzucchetti (fm) **comment manager la qualite de la formation edition organisation**. Paris. 1992.P53.

<sup>3</sup> -Setion lakhdar, **gestion du personnel**, les edition dorganisation, paris, 1986, p153.

<sup>4</sup> - علي يونس ميا وآخرون، المرجع السابق، ص 02.

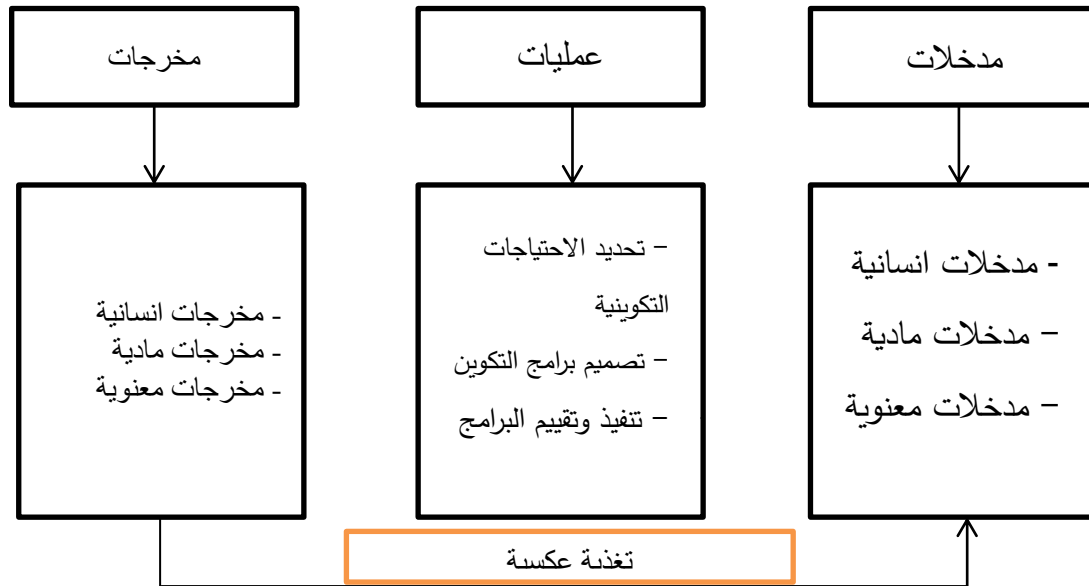
أ- المدخلات: تتمثل في عدة أشكال منها معلومات عن الأفراد الذين يتسم تكوينهم طاقاتهم، رغباتهم، اتجاهاتهم، أنماط سلوكهم... الخ.

ب- العمليات: وتعتبر عن جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل إنتاج خدمات تكوينية.

ج- المخرجات: تتمثل في النتائج التي تم التوصل إليها من خلال العمليات التكوينية وتظهر بشكل تغيرات سلوكية وتحسينات في الأداء وتحقيق مستويات أفضل للإنتاجية.

د- التغذية العكسية: معلومات مرتدة للنشاطات التكوينية من أجل تحسين وزيادة فعاليتها باستمرار، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: مكونات نظام عمليات التكوين



المصدر: نسيمه مرزوق، (دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي).

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف إجرائي للتكوين فهو نشاط إنساني وهو الجهد المنظم والمخطط له يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي بناء على تحسين الأداء في المؤسسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة ومنه فالتكوين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نسيمه مرزوق، (دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي)، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (LMD)، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي مُجدد أُلحاج، البويرة، 2013)، ص 16.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 17.

- عملية منظمة تقوم على أساس التخطيط؛

- عملية مستمرة؛

- له أهداف محددة وواضحة.

المفاهيم المرتبطة بالتكوين:

- **التكوين والتدريب:** نجد أن أغلب التعريفات لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تزويد العامل بالمعارف وتحسين وتطوير مهاراته الفنية وقدراتهم العقلية وبالتالي تحسين أدائهم، فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات ومعلومات عامة وكلمة تدريب يسري مفهومها أيضا على التعلم في نطاق المهنة المعنية باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، ولذلك فمن ناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين وبالتالي يمكن اعتبار أن للمصطلحين نفس المعنى.<sup>1</sup>
  - **التكوين والتنمية:** تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين ويرى بعض الباحثين أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم مع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلى أداة أو آلة من آليات التنمية.<sup>2</sup>
  - **التكوين والتعليم:** هناك فرق بين التعليم والتكوين، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير في شكل منطقي، فهو فهم المعرفة وتفسيرها أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسالك معينة بناء على معرفة ما يجري يتم تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتكون بقواعد محددة.<sup>3</sup>
- حيث هدف البرامج التعليمية المطبقة والمعاهد والجامعات تزويد المتعلم بحقل من العلم والمعرفة، فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة أو طريقة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العلمية، وكذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوك الأفراد في المنظمة، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضع التكوين، إلا أن كليهما مكملان لبعضهما البعض فكلما كان المستوى التعليمي متدني أثر سلبا على التكوين وهذا ما يؤدي حتما إلى ضعف فعاليته لأداء للعاملين في المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 88.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 215.

<sup>3</sup> - فايز الزغبي، مؤيد ابراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان: دار المستقبل، 1997، ص 240.

<sup>4</sup> - زين تيم، المنتدى الغربي للموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، <http://hrdiscussion> يوم 2020/03/25 الساعة: 22:35.

## المطلب الثاني: مبادئ التكوين

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

### 1- ضرورة خلق الدافعية لدى المتكون

يتضمن هذا الاعتبار تحضير العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التكوينية، لما لهذا الاشتراك من نتائج إيجابية على صعيد الوظائف التي سيشغلها المتكون والأجور والرواتب والامتيازات التي سيحصل عليها مستقبلاً.<sup>1</sup> فكل ما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون.

### 2- مراعاة الفروق الفردية للمتكونين

أي لا بد من القائمين بالتكوين أن يتعرفوا على المدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكونين، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التكوين إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، لذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية.<sup>2</sup>

### 3- علاقة التكوين بتحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف يتضمن وصف الوظيفة وتحديد المواصفات الخاصة بها كما يستهدف في النهاية إلى تحقيق الملائمة ما بين الفرد والوظيفة.

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

### 4- الاعتبارات القانونية

ترتبط هذه الاعتبارات بتحديد الاحتياجات التكوينية، إذ يجري العرف القانوني على عدم استبعاد مرشح من مجموعة المترشحين للاختبار لكونه يفتقد إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التكويني لذا يصبح من الضروري

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، عمان،: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص222.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص233.

تحديد أنواع المهارات التي يحتاجها الفرد العامل لكي ينجح عمله بكفاءة، واعتبارها المعيار المميز لمن سيلتحق بالبرنامج التكويني من عدمه.<sup>1</sup>

#### 5- إعداد المكون وتأهيله

يجب أن يلم المكون بمختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يكون الأفراد عليه، ومدخل وأسلوب تعليمهم، وبمعنى آخر أن يكون مؤهلا لذلك وقادرا على تحليل العمل إلى مكوناته وأجزائه، ويمكن تعليم وتكوين الأفراد على جزء معين، وبيان علاقة ذلك بالأجزاء الأخرى والعمل ككل، وأن يقترن التكوين بمسؤوليات ومهام فعلية بتقلدها المتكون في المجال العلمي بالقطاعات المستخدمة حيث تتحدد على أساس هذا التنسيق الأهداف التكوينية والمهارات والمعارف المطلوبة من المتكون اكتسابها عند انتهاء البرنامج التكويني.<sup>2</sup>

#### 6- اختيار المتكويين

على الرغم من أن التكوين يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، إلا أن عددا من البرامج التكوينية يمكن أن تخصص العاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتكوين، والذين تكون لهم ميول وشواهد لمثل هذا التكوين. إن في حقيقة أن أفرادا معينين يتم اختيارهم للتكوين يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعا وحافزا لهم للتكوين.

#### 7- اختيار أساليب التكوين المناسبة

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين إلا أنه من المهم أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدامها أجاها أو بعضها مكان لبعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف.

بل لأن كل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج، إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بأن واحد في عملية التكوين.<sup>3</sup>

وبصفة عامة تحكم عملية انتقاء الأسلوب الأفضل عدة اعتبارات أهمها:

<sup>1</sup> - خلد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص: 288.

<sup>2</sup> - سامي مقلاتي، (التصورات الاجتماعية للطلبة حول عوامل التكوين وفق نظام LMD)، (رسالة لنيل درجة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، 2008)، ص58.

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص239.

- نوعية المادة التعليمية التي تستعمل للمتكونين فيما إذا كانت مهارات أو معارف أو سلوكيات، وفيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف أو تنمية نقاط قوة، أو اكتساب المتكونين جوانب جديدة يتطلبها عمل المؤسسة مستقبلاً.<sup>1</sup>
- المستوى الوظيفي: فالأساليب التكوينية التي قد تلائم تكوين المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة الوسطى و العليا.
- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات: حيث تعتبر المحاضرة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف من التكوين هو تزويد المتكون بأكثر وأشمل قدر من المعرفة المرتبطة بموضوع البرنامج.
- مبادئ التعلم: إن كثير من مبادئ التعلم تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في مجال التكوين المهني ومن بين هذه المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار:
- ربط التكوين ببرنامج التدعيم: بعد تعلم المهارات من خلال التكوين لا بد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب، ومن المدعمات الإيجابية وجود فرض للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز.
- الطريقة الكلية أو الجزئية في التكوين: يتطلب توجيه سير العمل ترتيب خطواته وذلك بتحليله إلى وحدات فرعية تتناسب مع قدرة المتكون وخاصة في الأعمال المعقدة التي لا يمكن التكوين عليها ككل.<sup>2</sup>
- خصائص التكوين: للتكوين عدة خصائص نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>
  - التكوين نشاط رئيس في المؤسسة وليس نشاطاً ثانوياً؛
  - التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المرتبطة ببعضها البعض حيث تقوم بينهما علاقة تبادلية؛
  - التكوين عملية شاملة: أي أنه يشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة ( الإدارة العليا، الوسطى، الإشرافية، والتنفيذية)، كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة؛
  - التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح من بين هذه المقومات:
    - ✓ وضوح الأهداف وتناسقها، وكذا السياسات وواقعيتها؛
    - ✓ توازن مختلف الخطط والبرامج؛
    - ✓ يجب توافر الموارد المادية والبشرية؛
    - ✓ توفر الرقابة والتوجيه المستمر.
  - التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها من أهمها:

<sup>1</sup> - عمر عقيلي وصفي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 473.

<sup>2</sup> - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية سلسلة تنمية المهارات، د ط، القاهرة، مصر، إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص: 23.

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة 1، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 61.

- ✓ خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- ✓ خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية.
- ✓ خبرة في اختيار الأساليب والبرامج التكوينية، ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
- ✓ خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين.
- ✓ التكوين نشاط متجدد ومتغير: حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يمكن أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتسم بالتغيير والتجدد فالعامل معرض للتغيير في سلوكاته ومهاراته ورغباته للوظائف هي الأخرى تواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وأساليب وتقنيات العمل ومستجداتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص62.

## المطلب الثالث: أنواع التكوين

هنالك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموارد البشرية للمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة العمال المستهدفين والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموارد البشرية، حيث تختلف تصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تتم عليه عملية التصنيف، ويمكن الإشارة إلى المعايير التالية:

### 1- التكوين حسب الوظائف ( نوع الوظيفة)

ونجد حسب هذا التصنيف أربعة أنواع:<sup>1</sup>

- **التكوين التخصصي:** هذا النوع من التكوين هدفه زيادة المعلومات المهنية حيث يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المؤسسة.
- **التكوين الإداري:** ينصب هذا النمط من التكوين على الموارد البشرية العاملة في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على المورد البشرية العاملة بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري.
- **التكوين المهني:** يهدف إلى اكساب المورد البشري مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص المورد البشري المتكون بأدائها، حيث يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة، أو لعمال القدامى الذين يحتاجون إلى التكوين لإكسابهم بعض المعارف والمهارات الجديدة.
- **التكوين الإشرافي:** حيث يتم تكوين المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف، والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، يشمل هذا النوع من التكوين معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العالمية، وأنماط القيادة، واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال.

### 2- التكوين حسب الأفراد

ينقسم إلى قسمين:

- **التكوين الفردي:** ويكون ذلك عندما تتركز لعملية التكوين على أفراد معينين تتناول كل فرد على حدة، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة بهدف توظيف وتكوين الفرد من المناخ العام للمؤسسة ولتعريفه بمهام وظيفته.
- **التكوين الجماعي:** يقصد بذلك تكوين أكثر من موظف معا، وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التكوين بالمؤسسة إذا وجد، أو في مركز تكوين خارج المؤسسة وعادة ما يعطي الأفراد فترة التكوين من

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الفرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة، 2011، ص 141.

الدوام الرسمي، يعمل هذا النوع من التكوين على إفادة المتكونين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التكوين.<sup>1</sup>

### 3- التكوين حسب المكان

● التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب في عقد برامجها التكوينية بداخلها سواء بمدربين بداخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذو الخبرة لهذه المهمة.

ويمتاز هذا النوع من التكوين تمثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف العمل، ومنه سهولة نقل ما يمكنه تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.<sup>2</sup>

● التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية والأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها يمكن الاستعانة بالتكوين الخارجي أما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية وهذا النوع له مظهرين هما:

- **مؤسسات التكوين الخاصة:** على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة أن تطمن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعماية التقييم.

- **برامج الحكومة:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل الجهاز المركزي للتنظيم في مصر، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية في الجزائر العاصمة.<sup>3</sup>

### 4- التكوين حسب مرحلة التوظيف

● **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج المصطف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف البرامج المقدمة إلى:

- الترحيب بالقادمين الجدد؛

- تهيئة الموظفين الجدد للعمل؛

- تدريس الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، د ط، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص: 198.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، مركز التنمية، 1995، ص 327.

<sup>3</sup> - عبد الباري ابراهيم ذرة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008، ص 129.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، المرجع السابق ص 320.

- التكوين بفرض تجديد المعرفة: عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية، وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال عندما تتدخل نظام المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا ضبط الوثائق.
- التكوين بغرض النقل والترقية: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي وينتقل إليها، وهذا مطوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق بين التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.<sup>1</sup>
- التكوين للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية والمتطورة يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 322.

## المبحث الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال، حيث حظي باهتمام العديد من المختصين والمفكرين والباحثين وكذا معاهد التكوين والتدريب ومنتخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها باعتبار أن تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تتضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وجعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي.

### المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية وجب علينا أولاً التطرق إلى التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية فتنمية الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما نتيجة لعدة من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية على أساس عملية، بالإضافة إلى تحيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وسوف نوجز في ما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر (19) حتى وقتنا الحاضر:

#### ● المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر (18) وما قبله محصور في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صياغتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صادف ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسيع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال؛
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- تجمع عدد كبير في العمال في مكان العمل وهو المصنع؛
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.<sup>1</sup>

كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمات فالبرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى زيادة تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج، وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل بأنه سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية-مدخل تطبيق معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص18-19.

العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجالات العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي تحتاج إلى مهارة.

• المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية الموارد البشرية انتشار الحركة العلمية بقيادة فريدريك تايلور والذي لقب بأب الإدارة، حتى بداية الحرب العالمية الأولى، وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- التطور الحقيقي في الإدارة؛
- الاختيار العلمي للعاملين؛
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم؛
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

ويقصد تايلور بالتطور الحقيقي للإدارة في أن تستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) والتي تعتمد على تضمين وتجربة الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أدائها في الواقع العلمي.

أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب ان يتم اختيارهم بعد التأكد في تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات وبمهارات اللازمة لتعمل عباً ومسؤوليات الوظيفة.<sup>1</sup>

أما المبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير العاملين فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون له الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، وذلك فإن تدريب وتطوير العامل أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

ويؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة والعاملين هو الأساس الرابع للإدارة، ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل ( الإدارة ) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة انتاجية العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل انتاجيته.

وقد قدم المساعدة لتايلور كل من فرانك البرت وهنري جانت، وقد أضاف جانت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور كما أن فكرة جانت الخاصة بإعداد جدول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.

<sup>1</sup> - صلاح الدين مُجَدِّ الباقي، المرجع السابق، ص 19-20.

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إل أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات انتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك إهماله للعنصر الإنساني.

#### • المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف ووسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل ولمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال. ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العملية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل ( الإدارة )<sup>1</sup>

#### • المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف ومن أمثلة هذه الاختبارات ( ألفا وبتا ) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية، وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915، أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 م تقريبا قامت اثني عشر كلية بتقديم برامج تدريب الموارد البشرية، وبحلول عام 1920 م أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وقد أنشأت العديد من مراكز إدارة الموارد البشرية في الكثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.<sup>2</sup>

#### • المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب (هاوثورن) بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "التون مايو" وقد أقيمت هذه التذات التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله، وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

#### • المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها بإدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل

<sup>1</sup> - صلاح الدين مجد الباقي، المرجع السابق، ص: 20.

<sup>2</sup> - صلاح مجد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000/1999، ص 27-28.

شملت تنمية وتدريب العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.<sup>1</sup>

### تعريف تنمية الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية لا بد أن تعلم أن المورد البشري في المجتمع يعد من أهم الموارد وأساس أي نشاط، فهو يمثل المحرك الأساسي لعجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والمعرفي ويعد أيضاً أهم القوى وأعظمها ويشكل القوة الدافعة لفعالية المؤسسة وبقائها ونموها.

### مفهوم الموارد البشرية

لغة: المورد : يعني المنهل - الطريق

اصطلاحاً: يعرف المورد البشري على أنه " هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تتحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من أحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورداً لا بد من أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات، والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.<sup>2</sup>

كما يعرف علي السلمي الموارد البشرية أنها " تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع والمورد البشري يدل على العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها.<sup>3</sup>

ويعرف حسن ابراهيم بلوط الموارد البشرية "مجموعات الأفراد المشاركة في أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي: الموارد الاحترافية - الموارد القيادية - الموارد الإشرافية - باقي الموارد المشاركة - الاتحادات العمالية.<sup>4</sup>

### تعريف تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " اعداد العنصر البشري اعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة ومعرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده ويعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل تنمية القدرات

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 20.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط، الإسكندرية: الدار الجامعية الحديثة للنشر، 2002، ص 15.

<sup>3</sup> - علي غزي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، 2004، ص 15.

<sup>4</sup> - ابراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص 16.

والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقاته على العمل والانتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والانتاج، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة وعلاقاته مع زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه<sup>1</sup>.

أما تعريف تنمية الموارد البشرية بالنسبة لعلي السلمي: " تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراطة:

- اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسي الذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية للنجاح في العمل؛
- التدريب العلمي لهؤلاء العاملين والتثقيف المستمر لهم؛
- الإشراف والتوجيه؛
- اتباع أساليب علمية لتقييم الأداء.<sup>2</sup>

ويعرفها محمد سميّر تنمية الموارد البشرية بأنها: >> زيادة عملية لمعرفة المهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم لإنتاجية لأقصى حد ممكن<<<sup>3</sup>.

كما نجدها تعني عند فيصل حسونة<sup>4</sup> تحسين وتطوير سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصيتهم وقدراتهم وبين أعمال ووظائف أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - هشام بكفوس، (أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية)، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجزائر، 2007)، ص53.

<sup>2</sup> علي السلمي، عملية التنمية الإدارية - قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1975، ص 139.

<sup>3</sup> - محمد سميّر أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص78.

<sup>4</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 126.

### المطلب الثاني: أسباب تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية لا يمكن التعامل أو تجنبها.

- لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في زيادة الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي:<sup>1</sup>
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
  - تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
  - توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعاً.
  - تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
  - إن تنمية الموارد تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.<sup>2</sup>
  - تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.
  - تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.
- ويمكن أن نتطرق إلى خصائص تنمية الموارد البشرية باختصار:
- **تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:** فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر إليها على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار استراتيجية المؤسسة. وعليه فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة برامج مخططة من برامج التدريب، والتنمية المستمرة التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل بالمؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد.
  - **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير

<sup>1</sup> - كامل بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، بيروت: دار المنهل، 2008، ص 257.

<sup>2</sup> - محمد سمير، مرجع سابق، ص 84.

وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواؤمة بين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى وجعل أدائها في تحسين مستمر ودائم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية

هنالك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها لتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، ونذكر منها:

#### 1- أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل

ويبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتعديل وتنمية الأفراد وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية؛
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع؛
- توافد حرية التفكير والعمل الأكاديمي؛
- تعزيز القيم والاتجاهات التنموية؛
- تعزيز البرامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات؛
- استخدام التكنولوجيا التعليمية؛
- ربط لرامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.<sup>2</sup>

#### 2- تطوير آليات الاختيار والتعيين

إن عملية الاختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

يعرف الاختيار على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار الذي تطبقه المنظمة".<sup>3</sup>

لذلك يوجب أن تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على:

- مبدأ الاستعداد والصلاحية؛

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص:120.

<sup>2</sup> - موسى الوزى، تطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، عمان، دار وائل للنشر، 1999، ص:284.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 155.

- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات؛

- مبدأ الجدارة والكفاءة؛

### 3- تطوير استراتيجية التكوين

تؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية.

### 4- تطوير آليات الأجور والحوافز

تعتبر سياسيات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك ونتاجية الفرد العامل لذا على المنظمات أن تعمل على تطوير هذه السياسيات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى الحالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج.

يمكننا اعتبار الأجر مفهوما أكثر شمولية فهناك أجر مباشر وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافأة التحفيزية التي تمنح للموظف نظرا لأدائه الجيد في العمل.<sup>1</sup>

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل إنجاح البرامج وتنمية الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز العمل ومبدأ العدالة والمساواة.

<sup>1</sup> -fram cois coula , intnoion général a la gestion, dund, paris, 1999, p65.

## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

إن دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة تعتبر من أولويات الإدارة لأن المنظمة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو بها، إذ أن هنالك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة، وهناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وفيما يلي نعرض بعض هذه العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية.

### 1- 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 والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن 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 حر في الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التميز الاقتصادي، 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.<sup>1</sup>

### 2- العوامل الاجتماعية

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، ويمكن حصرها فيما يلي:

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر: ، 2002، ص63.

- **المسؤولية الاجتماعية:** فهينات الأعمال تضم الأفراد 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:** وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبين أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية.
- **الزيادة السكانية:** يشير هذا الجانب إلى الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.
- **العوامل السياسية والقانونية:** النظام السياسي للدولة وما يلفظه من قيود والتزامات وآراء 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 تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

### 3- العوامل الاقتصادية

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءة هذه التنظيمات إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة القوية الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تستعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، والأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم.<sup>1</sup>

### 4- تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية

يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها "دوركايم" اسم التضامن الآلي تميزا لها عن أنماط التضامن العضوي.<sup>2</sup>

تواجه الدولة تحديات ناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، 2000، ص 252 .

<sup>2</sup> - قباري اسماعيل، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، مصر: منشأة المعارف، 1977، ص 343.

- افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا؛
  - تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل طرف العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.<sup>1</sup>
- ويمكن القول أن إحداث التغيرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة تكوين لقل مهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.

### 5- العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية

يعني اصطلاح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز اقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح تجربة التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة ويزيد هذا من حدة المنافسة من ناحية أخرى وإذا لم تستطع المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تستوعب التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها، بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال، لذلك يجب عليها، الاهتمام بمواردها البشرية خاصة إذا ما كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - راوية حسني، مدخل استراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2003، ص 34-35.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مصر: دار الجامعة، 2003، ص 445.

### خلاصة الفصل الأول:

تعتبر وظيفة التكوين في مختلف المؤسسات والمنظمات من أهم مقومات التنمية البشرية التي تتشارك في بناء سد قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الصعوبات والمشاكل والمعوقات التي لها صلة بالفرد الذي هو عنصر بشري من جهة والحرك الأساسي في تنمية وتطوير المؤسسات من جهة أخرى.

ولقد تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين كونه يرتبط بمدى كفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها فتتطلب التنمية البشرية لها دور فعال في تزايد أداء الفرد فمن أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعدد وظيفة مهمة في مساعدة المؤسسات على التقدم والازدهار إذ أن التكوين يساهم في خدمة أهداف المؤسسة وحتى يتسنى للفرد أو العنصر البشري بأداء وظائفه بدون زيادة أو نقصان.

# الفصل الثاني

## دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

تمهيد :

أصبح العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة كما أن تنمية هاته الموارد أصبحت تحمل مهمة ومسئولة جد صعبة، هذا الآن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفير موارد بشرية، أن كفاءة مكونة ومتحمس للعمل بجدية، والتكوين ليس لإزالة عوائق التوظيف فقط بل استراتيجية تضعها ، المؤسسة لتطوير عمالها وتوفير فرص التقدم في مساراتها الوظيفية، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برامج التوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءتهم باستمرار والتكوين يعتبر من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.

### المبحث الأول: مراحل عملية التكوين

لتحقيق الأهداف المسطرة من التكوين يستوجب ضبط مجموعة من الإجراءات واتخاذ كل الاحتياطات والتدابير الضرورية تحسباً للمفاجئات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، إذ لا بد للعملية التكوينية أن تمر عبر مراحل و المتمثلة فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات التكوينية؛
- وضع وتصميم برامج التكوين؛
- تنفيذ العملية التكوينية؛
- تقييم نتائج العملية التكوينية؛

### المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على الاحتياجات اللازمة والظاهرة التي يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، ومنه فالنشاط التكويني يعتمد على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تعمل على تحقيق الأهداف وتعرف الاحتياجات التكوينية على أنها " ما يحتاجه الأفراد من تكوين لتنمية شخصياتهم من : المعارف والمهارات الإدارية والفكرية والمعارف والمهارات السلوكية المعارف والمهارات الفنية"<sup>1</sup>

#### ● طرق تحديد الاحتياجات التكوينية: هناك ثلاثة طرق لتحديد هذه الاحتياجات هي:

- تحديد القوى العاملة؛
- تحليل الوظائف؛
- تحليل التنظيم؛

#### ● تحليل القوى العاملة: حيث يتم التعرف على مهارات ومؤهلات الموارد البشرية ومكانتها بمتطلبات الوظائف،

إضافة إلى التعرف على الطرف وعادات العمل، وهل للموارد البشرية استعداد للتطور وتلقي التكوين وملاحظة ودراسة جوانب القصور في المهارات والاتجاهات السلوكية وماهي برامج التكوين التي من شأنها سد الفجوة في العملية التكوينية ويمكن القيام بذلك من خلال مجموعة من الوسائل أهمها:

- تقارير الأداء؛
- المقابلات مع العاملين والمشرفين من أجل معرفة أسباب القصور؛
- الاجتماع بمسؤولي الأقسام للتعرف على مشكلات العاملين في الأداء؛
- استمارات التعرف على احتياجات العاملين من المهارات؛
- تقارير التفتيش والمراجعة التي تبين نواحي القصور؛

<sup>1</sup> - نجم العزاوي، التدريب الإداري، د ط، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2001، ص 93.

- ملاحظة الرئيس على العامل من حيث ملاحظة نقاط القوة والضعف.<sup>1</sup>
- **تحليل الوظائف:** وتمثل في تحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية ، ويتم ذلك من خلال تحليل الوظائف وتوضيحها من خلال النقاط التالية:
  - المستوى الفعلي لشاغلي الوظيفي؛
  - المستوى التكويني؛
  - المسؤوليات؛
  - الجهد المطلوب بذله؛
  - ظروف ومكان العمل.<sup>2</sup>
- و من الوسائل المستخدمة لتجميع الحقائق عن وظائف المؤسسة:<sup>3</sup>
  - استمارة الوصف الوظيفي المناسب؛
  - المقابلة الشخصية؛
  - دراسة الحالات الحرجة في مهام الوظائف وبخاصة الناحية السلوكية.
- 3- تحليل التنظيم: تستطيع الإدارة من خلال تحليل التنظيم الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية والتي قد تكون من بين الأسباب التي تحول دون تحقيق هدف معين أو تتسبب بشكل أو بآخر في عدم بلوغ هدف آخر بشكل جيد، وقد يدور هذا التحليل حول مدى تناسب الاختصاصات مع قدرات الموارد البشرية، مدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين ، مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الادارية المختلفة....وهكذا.<sup>4</sup>
- ويهدف هذا التحليل إلى:
  - معرفة أهداف التنظيم على المدى القريب والبعيد ومدى وضوح تلك الأهداف لدى الموارد البشرية؛
  - دراسة البناء التنظيمي من حيث التخصصات - مراكز القرار- الاتصالات و بيان إذا كان هذا البناء يؤدي إلى تحقيق الأهداف ويستوعب كافة الاختصاصات؛
  - التعرف على أسس توزيع الموارد وهل هي كافية لتحقيق الأهداف؛
  - تحديد الإدارات التي يحتاج أفرادها إلى تكوين وتحديد المشكلات وأولويتها التي علاجها بالتكوين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر ، ط2 ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 138.

<sup>2</sup> - سعد نايف البرنوطي، الخصائص والوظائف الإدارية والأعمال، ط2، عمان: دار النشر والتوزيع، 2003، ص 188.

<sup>3</sup> - حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص138.

<sup>4</sup> - جمال الدين المرسلني، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 343.

<sup>5</sup> - حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص139.

### المطلب الثاني: وضع وتصميم برامج التكوين

يشمل البرنامج التكويني بصفة أساسية ثلاثة عناصر رئيسية هي: تحديد أهداف البرنامج، تحديد مكونات البرنامج، وتحديد أساليب التكوين.

ويتوقف تحديد البرنامج التكويني على طبيعة الاحتياجات التكوينية وعلى أساس الخصائص و القدرات والمهارات المراد اكتسابها، حيث نميز العديد من الأهداف منها: تنمية معلومات الفرد النظرية لتحسين أدائه، اكساب المورد البشري مهارات جديدة، تنمية قدراته باستخدام أساليب ووسائل جديدة، تطوير سلوكه في الأداء وما شابه ذلك من الأهداف.<sup>1</sup> ومن الطبيعي لواقع الأهداف أن يراعي ما يلي:

- أن تكون الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا؛
- أن تكون منسجمة مع الأهداف العامة للتكوين؛
- أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق؛
- أن تكون منسجمة وغير متناقضة فيما بينها؛
- أن تكون ذات قيمة، أي: تعالج مشكلات دقيقة؛
- أن تكون قابلة للقياس.

أما مكونات برنامج التكويني فيتم تحديدها في ضوء الأهداف المتوخاة من حجم الاحتياجات التكوينية وعدد الأفراد والمرشحين للالتحاق بالبرنامج.<sup>2</sup>

إن البرنامج التكويني يمكن أن يضع العديد من العناصر منها:

- **موضوع التكوين:** أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها والمنطلق المنتهج في تتابع عرضها.
- **تحديد مسؤولية الإدارة:** أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
- **تحديد أساليب التكوين:** ولأهمية وتنوع أساليب التكوين التي يمكن استخدامها كلها أو جزء منها لتحقيق أهداف البرنامج التكويني.
- **تخصيص ميزانية التكوين:** أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني ورصد الاعتمادات اللازمة لها.
- **تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها:** وهذا لإثارة واقع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد وهو أمر أساسي في اعداد البرامج التكوينية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الصديق منصور بوسنينة، سلمان الفارسي، الموارد البشرية (أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها)، ليبيا: أكاديمية الدراسات العليا، 2003، ص 208.

<sup>2</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته - بناء البرامج التدريبية وتقييمها، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ص 53-54.

<sup>3</sup> - فائزة بشيري، باتول بوترة، (دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري)، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير - تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2013)، ص 66.

### المطلب الثالث: تنفيذ برنامج التكوين

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عوامل منها: قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرامج والتحكم ف جمع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونين، نوع ومحتوى البرامج، بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة... الخ

كل هذه الظروف يجب ان تضبط وتوكل لفرد أو مجموعة افراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.<sup>1</sup>

وفي هذه المرحلة يجب:

- أن تكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التكوين؛
- ينبغي تحديد المجموعات المستهدفة؛
- يجب تحديد الاحتياجات التكوينية أي الجزئيات التي تتطلب بعض التكوين؛
- يجب أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التكوين؛
- يجب حساب التكاليف والعوائد المحتملة.

من جهة أخرى فإن الشكل الذي ينبغي ان تكون عليه عملية التكوين سوف يعتمد على الأشخاص الذين يتم تكوينهم، وعلى أهداف عملية التكوين، فعلى سبيل المثال في حالة ما إذا كان التكوين من أجل تحقيق أغراض تتعلق بتعريف العاملين الجدد بالعمل، فمن المتوقع أن تتألف عملية التكوين من برنامج داخلي يشمل على عدد من الاجتماعات والمناقشات مع أشخاص عاملين آخرين، أما على الجانب الآخر فمن المحتمل أن يشتمل برنامج تطوير الإدارة على فترات من الخبرة المخططة، هذا بالإضافة، هذا بالإضافة إلى حضور بعض الدورات التكوينية الخارجة أو الدورات التعليمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمود بوقطف، (التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية)، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014)

<sup>2</sup> - باري شكواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 137-138.

### المطلب الرابع: تقييم نتائج العملية التكوينية

تقييم برنامج التكوين يعتبر جزء أساسي من نشاط التكوين، حيث يعرف التقييم على أنه: الاجراءات التي تستخدمها الادارة من أجل قياس كفاءة المكونات الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني - وعليه نحن إذن في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم لعدة أسباب:

- التأكد من أن البرنامج التكويني يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له؛
  - معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين؛
  - معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات و التسهيلات المادية لبيئة العمل؛
  - معرفة مدى ملائمة المواد التكوينية المستخدمة.<sup>1</sup>
- وعموما فإن عملية تقييم البرنامج التكويني تعتمد على مؤشرات منها ما يلي:

- **أهداف التكوين:** هل حقنا هدفنا من البرنامج التكويني أم لا؟ وهنا يجب أن نركز على بعدين أساسيين لأهداف التكوين وهما: درجة توافقها مع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من جهة ومن الاحتياجات من جهة أخرى وهذا ما يعرف بتقييم الفعالية
  - **تكلفة التكوين:** من خلال المقارنة بين تكاليف البرنامج التكويني و النتائج المترتبة عنه وهو ما يعرف بتقييم الفعالية
  - **درجة نجاح التكوين عند التنفيذ:** وذلك من خلال دراسة مدى التناسق بين كافة المراحل المسطرة أثناء التنفيذ وكذا العناصر المسطرة فيها.
  - **تقييم المطابقة القانونية:** وذلك بقياس مدى التزامنا بالقوانين الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالتكوين<sup>2</sup> ومن أجل تحقيق الاهداف السابقة فلا بد من اتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم ومنها:
    - أ- **الاستبانة:** حيث توزع على المتكويين بعد الانتهاء من البرنامج وتنفيذه، إن من الاجابة يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف وقد تكون الاستمارة فارغة لترك الحرية للمتكون لأداء رأيه.
    - ب- **الملاحظة المباشرة:** يمكن تقييم البرنامج التكويني والمتدربين عن طريق ملاحظة ومراقبة ردود الفعل اتجاه البرنامج التكويني بما فيهم المكونات و الهيئة المشرفة على التكوين.<sup>3</sup>
    - ت- وهناك أسلوب اخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره المتكويين ومن خلال الاجتماع يستطيعون تقييم البرنامج التكويني.
- هناك عدة نماذج تحاول ان تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - باري كشواي، البرنامج السابق، ص 277-280.

<sup>2</sup> - P-candau.AUDIT SOCIALk EDITION VUIBERT k PARISk198KppK 298-244

<sup>3</sup> - خديجة حريق، (استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية)، (مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011)، ص 34.

<sup>4</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 110.

1- نموذج كيرك باتريك: هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على العملية التكوينية، ويقترح كيرك باتريك اربعة مستويات لتقييم عملية التكوين :

-المستوى الأول: رد فعل (reaction) حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين في البرنامج التكوينيio أفكارهم فيما يتعلق بكيفي تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.  
- المستوى الثاني: التعلم (learning) ويتم فيها قياس التغيرات التي حدثت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين.

- المستوى الثالث: السلوك (behavior) حيث يتم قياس التغيرات التي حدثت في سلوك المشاركين (المكونين) في طريقة أدائهم لمهام وظيفتهم؛

- المستوى الرابع: النتائج (Result) حيث يتم قياس نتائج أثر البرنامج التكويني في تصنيف وخطط المؤسسة ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

2- نموذج هاملين: تبنى هاملين تقسيم كيرك باتريك وأضاف اليه مستوى آخر أي بالإضافة إلى رد الفعل، التعليم، السلوك، والنتائج ، هناك عنصر آخر وهو أداء المؤسسة: ويجاol هذا المستوى تقدير أثر الاتجاهات الايجابية والتغيرات السلوكية الناتجة عن التكوين ويهدف هذا التقييم الى معرفة التغيرات التي أحدثها التكوين على الأداء التنظيمي كما ونوعا.<sup>1</sup>

3- نموذج باركر: باركر أيضا حدد أربع مستويات عن التكوين مما يتطلب معه جمع المعلومات عن هذه المستويات:  
أ- رضا المتكون: ردود فعل المتكون اتجاه البرنامج التكويني ويمكن الحصول عليه من خلال استمارة تعد مسبقا.

ب- المعارف التي اكتسبها المتكون: ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبارات التي يجب ان يعدها مدرب البرنامج التكويني.

ت- أداء العمل: يتم تقييم هذا المستوى م خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الاداء الوظيفي بعد البرنامج التكويني.

ث- أداء المجموعة: حيث يتم هذا التقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التكويني إلا أن هذا التقييم مع اهميته فهو أكثر مستويات التقييم صعوبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خديجة حريق، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> - مدحت مجد أبو النصر، مرجع سابق، ص 111.

### المبحث الثاني: أساليب التكوين ودورها في تنمية المورد البشري

يحتل التكوين مكانة مهمة كبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، ويزيد تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف والمعلومات ويكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم وتطوير أدائهم.

#### المطلب الأول: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

عن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية، عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية وكذا استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لا بد من مراعاة المتطلبات الآتية:

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة
- توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:
- مستوى الإدارة العليا: والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والاقتناع، التام بالموارد البشرية، الفعالية الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ، تهيئة.
- مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الاشراف الاول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، لكونه الاقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري ولكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد الاتجاهات التكوينية.<sup>1</sup>
- مستوى العمليات: تحديد المهارات، خاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة محددة للتكوين والتنمية.
- إدارة موارد بشرية فعالة و انجاز الاعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية وهذا ما يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية؛
- الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة وذلك كتحديد احتياجات كل من المستوى الاداري، المستوى الاداري، المستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق توفير قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتكوين وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة؛
- تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهداف تنمية الموارد البشرية الى تعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص: 83

### المطلب الثاني: أساليب التكوين

لقد تعددت الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين، إلا أنه من المهم معرفة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدامها أحدها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل أن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج ومن الأساليب الأكثر استخداماً في عملية التكوين:

- **أسلوب المحاضرة:** وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتصنيف و الممارسة وهي أكثر الطرق شيوعاً وأقلها تكلفة، لكن الطريقة الاتصال تكون من جانب واحد وقد لا يكون المحاضر قادراً على الاتصال وقد تؤدي زيادة أعداد المتكويين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.<sup>2</sup>
- **أسلوب دراسة حالات:** يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحات بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكويين على حل المشاكل المختلفة وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية عاجلاً ناجحاً وفعالاً.<sup>3</sup>
- **أسلوب الندوات والمناقشات:** يعتبر هذا الأسلوب تدريبياً ذهنياً لأفراد يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار وتنشطها وتنمي عندهم القدرة على التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعاً بطريقة تحفز المتكويين على التفكير وإبداء الآراء والاستماع لآراء الغير.<sup>4</sup>
- **نمذجة السلوك:** يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعليم والملاحظة والتقليد ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكويين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكويون في الواقع مع توضيح خطوات المتابعة لها بصورة منطقية، حيث يطلب من المتكويين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ووفقاً لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة ثم تثبيتها وأيضاً نقلها للمنافسة الفعلية.
- **أسلوب تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلاً إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقاتل ويقوم

<sup>1</sup> - أحمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص: 83

<sup>2</sup> - محمد أحمد ع النبي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2010، ص 241.

<sup>3</sup> - طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن: دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع، 2008، ص 66-67.

<sup>4</sup> - طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص 69-70.

شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة على هذا الاساس بمعنى أنه يعطي للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين.<sup>1</sup>

● **الرسائل السمعية البصرية:** تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل: الفيديو، الدوائر التلفزيونية المختلفة والمسائل التقليدية مثل: الأفلام آلات عرض الشرائح، ويتأكد نجاح هذا الاسلوب التدريبي باستخدامه جنباً إلى جنب مع طرق التكوين الاخرى كالمحاضرات والندوات.<sup>2</sup>

● **التكوين باستخدام الحاسب الآلي:** إن هذه الطريقة تستعمل بصفة أساسية لتنمية معارف ومهارات المتكونين، حيث يبدأ التكوين من خلال هذه الوسيلة بقيام المتكون بكتابة مجموعة من الأسئلة التي يريد الاستفسار عنها والتي يجيب عليها من خلال التشغيل بنظام خاص ، وهناك بعض الموضوعات التي تتطلب المتابعة حتى يقوم الحاسب بحصر مجموعة من الاخطاء التي وقع فيها المتكون وكيفية تصحيحها ، هذا وقد أشارت نتائج لدراسات ان التعلم من خلال هذه الوسيلة يخفض وقت التعلم بنسبة 50%.

● **التكوين باستخدام الانترنت:** يعد التكوين من خلال هذا الأسلوب أمراً وارداً فهناك برامج لتدريب الافراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية "الانترنت" مثل برامج ROAO- MAP والذي ابتكرته جامعة ALABAMA وهو في شكل برنامج مراسلة باستخدام البريد الالكتروني EMAIL والي يتضمن مجموعة من الجلسات التكوينية اليومية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص: 345.

<sup>2</sup> - خديجة حريق، مرجع سابق، ص18.

<sup>3</sup> - منير بن دريدي، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب - التحفيز)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 7-8.

### المطلب الثالث: أهمية التكوين في تنمية المورد البشري

يبرر دور وأهمية التكوين باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة، ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي لها علاقة مباشرة فهذه المؤسسة، وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين لتكوين الموظفين ضرورة ملحة ولازمة أهمها ما يلي:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكتساب صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه مما يؤدي إلى رضا الإدارة وبالتالي مكافئته وتحفيزه بالطرق المناسبة؛<sup>1</sup>
- التكوين يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد في وقت أقصر؛
- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية.<sup>2</sup>
- كما يساعد التكوين الموظفين على تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.<sup>3</sup>
- كما يمكن توضيح دور التكوين في تنمية الموارد البشرية من خلال أهميته:
- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد:<sup>4</sup>

- توسيع وزيادة فرص الترقية 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؛
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات؛
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعلمية ذات العلاقة بمجال العمل؛
- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة،
- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل؛
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السيئة؛
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحرافات والفساد واستغلال الوظيفة لمصالح خاصة؛

<sup>1</sup> - طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 100-102.

<sup>2</sup> - بوقطوف محمود، المرجع السابق، ص 20.

<sup>3</sup> - خالد عبد الرحمن الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.

<sup>4</sup> - عامر خضير الكبسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010، ص 108.

- المساعدة على تطوير مهارات الإيصال بين الأفراد؛
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.

● أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تحقق للمتكونين أنفسهم في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة في مصلحة المؤسسة أما الأهمية المباشرة فتتمثل في:

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو المخرجات النهائية للمؤسسة؛
- تقليل معدلات الدوران والشرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم؛
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور؛
- اشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي؛
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها وتقليل العطل والإتلاف؛
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

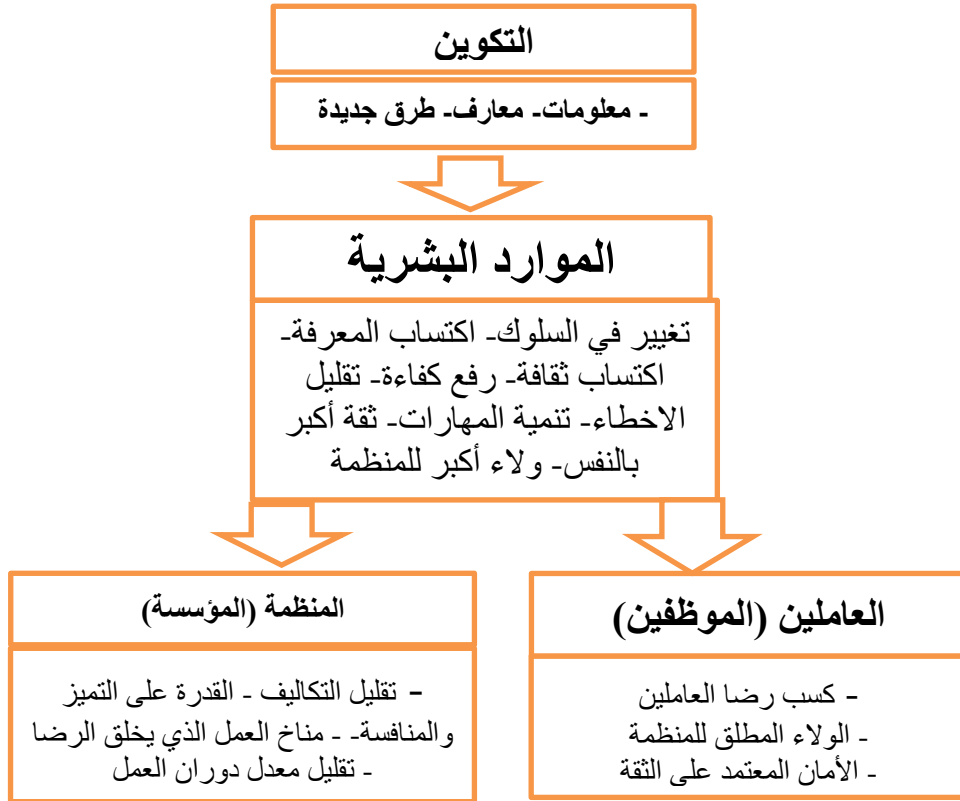
● أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع

- إن تكوين الموظفين يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات 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 أجل تنميتها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة التي تعود بالفائدة على المجتمع ككل؛
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية باعتبار الموظفين أفراد في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عامر خضير الكبسي، المرجع السابق، ص 109.

<sup>2</sup> - حمزوي مُجد السعيد، تحسين الأداء والتدريب، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2004، ص 104.

والشكل الموالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة:



المصدر: حمزاوي مُجَّد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص 104.

### المطلب الرابع: شروط نجاح عملية التكوين

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

- وضع ميزانية متعلقة بالتكوين والتي تمثل تكاليف التكوين الداخلي والخارجي؛
- اختيار أساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا حتى يتمكن المتكونون التوفيق بين وظائفهم وعملية التكوين؛
- الاختيار الجيد للمكونين الذي يعد من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التكوين أهدافه ويشمل اختيار مكونين من داخل المؤسسة ومن خارجها، هيئات متخصصة في تكوين المتكونين ورؤساء الأقسام؛
- الاختيار العلمي للمتكونين والتحديد الدقيق للحاجات التكوينية حيث يجب أن يكون ملائما للأشخاص المتكونين من حيث العدد والمستوى الدراسي ومؤهلاتهم وخبراتهم الوظيفية؛
- تجهيز مكان التكوين بالمستلزمات التكوينية الحديثة من حيث توافر أماكن خاصة وتجهيزات ملائمة مثل الحواسيب وغيرها؛
- استمرارية تنفيذ البرامج التكوينية، أي أن التكوين يجب أن يمتاز بالاستمرارية ويكون مزيجا من التكوين داخل المؤسسة وخارجها.<sup>1</sup>

كما يضيف محمد اسماعيل بلال عوامل نجاح برنامج عملية التكوين في:

- التعامل مع التكوين باعتباره استثمار طويل الأجل؛
- الإدراك بأن التكوين عملية جماعية مشتركة ومستمرة؛
- قبول المتكونين كما هم وقبول الأخطاء في مراحل العملية التكوينية بشكل طبيعي؛
- المكون مساعد وليس مقيم وتشجيع المتكونين للتعلم والتطور.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - pierre casse, la formation performantes. Office de publication univzsitaires alger.1994. p.p 210-218.

<sup>2</sup> - محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 152.

### خلاصة الفصل الثاني:

التكوين هو جهد مخطط ومنظم تمارسه المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتها بشكل ايجابي من أجل ان يصبحوا أقدر على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المتجددة بشكل متواصل في عالم اليوم والتكوين يساهم مساهمة فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهو عملية مستمرة يحتاج اليها جميع الموارد البشرية في المؤسسة اذا لا تقتصر على العامل دون آخر أو وظيفة دون اخرى.

وتتقاسم فوائد التكوين كل من المؤسسة والعاملين والمجتمع والتكوين في جوهره عملية لا بد أن تخضع الى تصميم محكم من أجل تحقيق الفوائد المستوحاة منها، ويشكل عدم إيمان الإدارة واعترافها بأهمية التكوين وقلة تشجيعها الإدارات الوظيفية على ضرورة اختيار من يحتاج فعليا الى التكوين أحد أبرز الأسباب التي تؤدي الى فشل التكوين في اغلب المؤسسات.

## الفصل الثالث:

# واقع عملية التكوين للموارد البشرية في الجزائر

لما كان تحقيق المؤسسة لأهدافها مرهون بالاستخدام الأمثل لمختلف مواردها والتي يحركها العنصر البشري وجب البحث في كيفية الاهتمام به لرفع من كفاءته وتغيير النظرة إليه، واعتباره من أهم عوامل نجاحها أو أثن مواردها، هذا ما دفع الجزائر إلى النظر في الوسيلة التي يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري، وذلك لتتمكن المؤسسة العمومية والإدارات من دخول العصر الجديد المصحوب بتغيرات متعددة الاتجاهات ولتتمكن من الاستمرار في ظل المنافسة الوطنية والعالمية، فمع التطور التكنولوجي والاقتصاد العالمي وتغير المفاهيم والأساليب التي فرضها التطور التقني المتسارع في المعلومات والاتصالات جعل الدولة الجزائرية تتبين استراتيجية لتكوين الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية لمواكبة المتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة وفهمها للبيئة الخارجية المحيطة بها، وهكذا أصبح تكوين الموارد البشرية من طرف الدولة عملية بالغة الأهمية لما له من تأثير ايجابي على تنمية المورد البشري داخل المؤسسة العمومية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع عملية التكوين للموارد البشرية في الجزائر.

المبحث الثاني: التكوين في المؤسسة العمومية في الجزائر.

### المبحث الأول: استراتيجية التكوين في الجزائر

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها، هذا الأخير المرتبط بتنمية مواردها البشرية، وبالتالي توفير كفاءات قادرة تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، وستتطرق في هذا المبحث إلى كل من التطور التاريخي للتكوين في الجزائر، الإطار التشريعي والتنظيمي للتكوين في الجزائر بالإضافة إلى الامكانيات التي وفرتها الجزائر لإنجاح عملية التكوين.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للتكوين في الجزائر

مرت العلاقة بين الإدارة العليا و العاملين بتطورات عديدة على مر الزمن وذلك نتيجة العوامل الاقتصادية والاجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابهة، وإدراكا منا بأهمية الموارد البشرية كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، سعت إدارة الموارد البشرية لتكوين المورد البشري للوصول إلى هدف المؤسسة. إن تفسير هذا الاهتمام الزائد بتكوين الموارد البشرية لا بد منه ويجب توفير كل الضروريات من وسائل مادية وبشرية وحتى قوانين لسيرة تكوين المورد البشري.

وهذا التطور في تكوين المورد البشري مر بعدة مراحل في الجزائر.

### 1- مرحلة ما بعد الاستقلال بداية التكوين المهني بالجزائر 1962-1970

لم يهتم الاستعمار الفرنسي في الجزائر بالتكوين المهني عند اندلاع الثورة التحريرية (1954-1962) والتي كانت من نتائجها ظهور بعض مراكز التكوين التقني إلى حيز الوجود. ويمكن تعداد ثلاث اختلالات أساسية في قطاع التوظيف العمومي بعد لاستقلال:

- نقص في الكفاءات بسبب هجرة الأدمغة و غياب أفاق حياة مهنية محفزة، وكذا غياب معايير للانتقاء والالتحاق مما أدى إلى إقصاء الكفاءات من الالتحاق بالوظيفة العمومية؛
- وجود فائض من الفئات الغير مؤهلة بسبب السياسة الاجتماعية للدولة في التوظيف.
- قطاع لا يوفر حياة مهنية تتماشى مع نتائج ومستوى الموظف؛

لقد كانت الفترة ما بين 1962-1975 مرحلة توفير الشروط المؤسساتية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تتسم بتنفيذ استراتيجية للتنمية التي بإمكانها مواجهة الإرث الاستعماري، قامت السلطات السياسية ببعض الإجراءات لترقية التكوين المهني ومساعدته على القيام بالدور المنوط به، ولقد كانت هذه الإجراءات تهدف إلى توظيف مكونين واطارات إدارية لتسيير مراكز التكوين وهو ما أدى إلى إيجاد "محافظة للتكوين المهني وترقية الإطارات" سنة 1960 وكانت هذه المحافظة تهدف إلى دراسة وترقية سياسة لتكوين الكبار وتهيب الإصلاحات الضرورية لتنمية هذا المجال الحيوي للنهوض بالاقتصاد الوطني.<sup>1</sup>

وقد تميزت المرحلة (1962-1966) بصعوبات عديدة منها:

<sup>1</sup> - غنية بودوح، (استراتيجية التكوين في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية (المؤسسة العمومية بمدينة بسكرة نموذجاً)، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم اجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013)، ص 141.

- قلة الهياكل المخصصة لاستقبال المتكويين، بحيث لم يكن هناك إلا حوالي 20 هيكل للاستقبال بقدرة 5000 منصب بيداغوجي وحوالي 6000 متكونا؛
  - عدم تماشي محتويات برنامج التكوين مع خصائص المجتمع الجزائري الحضارية والتنمية.
- لقد أدخلت على ميدان التكوين المهني إجراءات قانونية وتنظيمية أهمها: مرسوم 1964 المتضمن إحداث مصالح للتكوين المهني والترقية العمالية عن طريق إلزام جل المؤسسات العمومية التقنية.<sup>1</sup>
- وقد بدأ جهاز التكوين المهني بوجود 17 هيكل تكويني تابع لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية بقدرة استيعاب لا تتعد 2000 متكون بصفة دائمة و 2500 في مجال التمهيد للتكوين.

## 2-توسيع الاقتصاد والحاجة للتكوين المهني 1970-1980

عرف النشاط الاقتصادي ابتداء من 1970 توسعا كبيرا نتيجة ارتفاع عائدات المحروقات مما أثر إيجابا على التكوين المهني في الجزائر لأن مسار التصنيع المكثف اصطدم بعجز جهاز التكوين المهني آنذاك عن تلبية الاحتياجات من اليد العاملة لا كما ولا كيفا.

لهذا أدت السياسة الوطنية للتكوين المهني في صيرورة التصنيع المبنية على إنشاء مؤسسات كبيرة منشئة للعمل والمحفزة على التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة.

وكانت السياسة التنموية للبلاد في إطار التكوين المهني للعمال تهدف إلى الاضطلاع ببرنامج واسع للتكوين العمالي يتضمن إنشاء عدد معتبر من مراكز التكوين القادر على أن يخرج كل سنة كحد أدنى مائة ألف عامل مختص، حيث يتم تزويد الاقتصاد بما يحتاجه من أيدي عاملة متكونة، وحتى يتمكن العمال من فرصة تحسين مداخلكم ورفع مستواهم الاجتماعي.<sup>2</sup>

كذلك وجوب انتهاج كل مؤسسة اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية لسياسة ترقية داخلية تنظم بكيفية شاملة وبصورة تسمح بفتح آفاق واسعة أمام العمال الراغبين في رفع مستوى معارفهم وتحسين مؤهلاتهم المهنية واكتساب الشهادة اللازمة لارتقائهم في سلم المؤسسة، فالترقية الداخلية تشكل محورا هاما في تطبيق سياسة تكوين منهجية لخدمة الجماهير وتمثل تكملة إيجابية بالغة الأهمية للكفاح ضد الأمية، ويمكن أن تعتمد في ذلك على مساعدة الجامعة ومعاهد التكوين في البلاد.

وهكذا ارتفع عدد مراكز التكوين المهني للكبار (CFPA) إلى 20 مركزا بقدرة استيعابية تقدر بـ 600 متكون، ويهدف التكوين بها إلى إعداد عمال متخصصين وعمال مؤهلين في التخصصات التقليدية مثل البناء، النجارة، التزويص الصحي الميكانيك، إضافة إلى هذه المراكز تم إنشاء معهدين تكنولوجيين في نفس المرحلة مهمتهما تكوين التقنيين الساميين في فروع التشييد والهندسة المعمارية والأشغال العمومية، وأيضا في الصيانة، الكهرو-ميكانيكية، لتوفير مختصين في مستوى أعلى.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 141.

<sup>2</sup>- غنية بودوح، مرجع سابق، ص 142.

فجاءت أمرية 1976 المتضمنة إحداث المعاهد التكنولوجية لتكوين الإطارات الفنية المتوسطة التأهيل.<sup>1</sup> كما ساهمت الشركات الوطنية الكبيرة التي أنشأت مراكز للتكوين خاصة بها في عملية التكوين، وبالتالي الاستغناء التدريجي عن المساعدة التقنية الأجنبية في المهارات المتوسطة. ففي هذه المرحلة ظهرت الأطر والمهاكل البيداغوجية التي تشرف على تكوين الإطارات الفنية العليا كالتقنيين والمهندسين، ويوضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر يأخذ على عاتقه الشباب العاطل الذي يبحث عن العمل، بالإضافة إلى عمليات وبرامج "الرسكلة" وتحسين مستو العمال. لكن ما يمكن ملاحظته من نقائص في هذه المرحلة على الخصوص هو عدم وجود أي ترابط بين سياسة التشغيل والتكوين من جهة، وبين المنظومة التربوية والمنظومة التكوينية من جهة أخرى.<sup>2</sup> كما تميزت بتضاعف الطلب على التكوين نتيجة النمو الديموغرافي وطغيان المنطق القطاعي وهو ما عرقل ظهور سياسة وطنية شاملة ومنسجمة، وهي عوامل أدت فيما بعد إلى تطوير واستقلالية قطاع التكوين المهني.

### 3-مرحلة توسيع التكوين المهني 1980-1999.

رغم الجهود المبذولة لتطوير التكوين المهني بعد الاستقلال إلا أن الانطلاقة الحقيقية للتكوين لم تكن إلا بعد المؤتمر الرابع لحزب جبهة التحرير الوطني آنذاك وانعقاد الدورة الثانية للجنة المركزية سنة 1979 مع بداية المخطط الخماسي الأول والتي تقرر خلالها تنمية قطاع التكوين المهني. وهكذا تقرر بناء 276 مركزا للتكوين المهني في غضون خمس سنوات مدة المخطط لتضاف إلى 69 مركزا والتي كانت موجودة عبر الوطن قبل انطلاقة المخطط. إن التخلف الكبير الذي عرفه هذا القطاع أدى إلى اللجوء إلى التعاون التقني الأجنبي لتكملة جهود المؤسسات الوطنية من أجل الإسراع في بناء المراكز وتجهيزها. ورغم ما عرفه التكوين المهني من تطور في هذه المرحلة، إلا أن القطاع الاقتصادي عرف في بداية الثمانينات تغييرات جذرية أدت إلى توقف المشاريع التكوينية بسبب النمط الاقتصادي الجديد المتمثل في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبيرة وتحويلها إلى وحدات صغيرة ومتوسطة ما عدا الوزارات التقنية التي واصلت اهتمامها بإنشاء هياكل تكوين بأعداد محددة. فعرف التكوين المهني عدة تغييرات وخاصة فيما يخص الجهات الوصية على المستوى المركزي، إذ تم تداول الوصايا بين وزارة العمل والتكوين المهني، ووزارة التربية والتكوين، وكتابة الدولة للتكوين المهني، وأمام التحديات التي كانت تواجه قطاع التكوين المهني كان من الطبيعي أن تعاد الصلاحيات إلى الوزارة المكلفة بالتكوين المهني التي وجهت جهودها نحو محورين:

<sup>1</sup> - بن عكي محمد، أكلي، (ديمقراطية التعليم النظامي في الجزائر خلال الفترة 1962-1984 بين التوقع والإنجاز)، (رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية)، جامعة الجزائر، 1987/1988)، ص 327.

<sup>2</sup> - غنية بودوح، مرجع سابق، ص 143.

### أ-توسيع قطاع التكوين المهني

تضاعف قطاع التكوين المهني بداية من 1980 بثلاث مرات من حيث قدرة الاستيعاب حيث أصب من الضروري التكفل بالتلاميذ المتسربين من المدرسة الأساسية والتعليم الثانوي. ارتفاع عدد مراكز التكوين المهني من 1980 إلى 1985 من 72 مركز إلى 272 بزيادة القدرة الاستيعابية بـ 70000 منصب تكوين، إضافة إلى 05 معاهد لتكوين المكونين.

### ب-إيجاد نظام تشريعي وقانوني للتكوين المهني

عرفت مرحلة الثمانينات صدور عدد من القوانين المنظمة لقطاع التكوين المهني، فقد تم اعتماد مشروع التمهين في سنة 1981 عن طريق القانون رقم 07/81 بتاريخ 27 جوان 1981 والذي يهدف إلى المساهمة في تكوين العمال المؤهلين في مختلف القطاعات الاقتصادية والحرفية والسماح باستيعاب جزء من التسربات المدرسية.<sup>1</sup> وقد ساهم هذا القانون في تنظيم وهيكله هذا النوع من التكوين وإشراك القطاعات الاقتصادية (عمومية وخاصة) في عملية التكوين، بموجب هذا القانون تغيرت "مراكز التكوين للكبار لتصبح مراكز التكوين المهني والتمهين".\*

### د- التمهين

كذلك صدور قانون التكوين المهني بالمراسلة وهو ما سهل عملية التكوين لشريحة واسعة من العمال. إلا أننا عموماً نجد أن هناك ضعف في التكفل بالعامل البشري، حيث نجد في المرسوم رقم 85-59 الصادر في 23 مارس 1985 تراجعاً فيما يتعلق بالتكوين من حيث الشكل مقارنة مع القانون العام للعامل، حيث أنه لم تخصص سوى مادة واحدة لعملية التكوين ضمن 150 مادة، حيث نصت المادة 52 من هذا المرسوم على: "كمبدأ عام أنه بغية تحسين مردود المؤسسات العمومية وضمان الترقية الداخلية للعمال، يتعين على المؤسسات العمومية أن تقوم بـ:

- تولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسيننا دائماً وذلك بالتنسيق مع متطلبات التنمية؛
- تضمن ترقية العمال حسب استعدادهم والجهود التي يبذلونها؛
- تنجز أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المرشحين مع الوظيفة العمومية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي غربي، بلقاسم سلاطونية، اسماعيل فيرة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى، 2002، ص 19.

\* التمهين: هو طريقة للتكوين المهني الهدف منها هو اكتساب تأهيل مهني أولي معترف به يسمح للمتمهين بممارسة مهنة معينة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي والحرفي، للمزيد انظر: غنية بودوح، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> - المرسوم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، المؤرخ في 23 مارس 1985.

#### 4-التكوين المهني واقتصاد السوق 1990-2019

أدت الإصلاحات الاقتصادية سنة 1988 إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق وهو ما أدى إلى إعادة النظر في التكوين المهني وتأكيد طابعه الاقتصادي، وهكذا فتح في سنة 1990 ملف التكوين المهني والإصلاحات الاقتصادية على الأبواب ليتسع التفكير فيه إلى مختلف الفرقاء المعنيين بعملية التكوين ( مؤسسات التكوين، مؤسسات اقتصادية، المجموعات، الإدارة)، فقد جاء في تصريح رئيس الحكومة السابق "بن بيتور" عند تقديمه أهداف برنامج الحكومة أمام المجلس الشعبي الوطني، حيث صرح أنه من بين الأهداف الرئيسية هو "إدخال ما يعيد الاعتبار أو يعزز وسائل تنمية الموارد البشرية، التي تشكل على المدى البعيد، الثروة الوحيدة التي تكسبها الأمة، أما في إطار النصوص القانونية لتشريعات العمل، فقد جاء في الفصل الخامس من القانون رقم 90-11 مؤرخ في أبريل سنة 1990، 50 مواد تنص على التكوين والترقية خلال العمل.<sup>1</sup>

#### 5- تمويل التمهين و التكوين المتواصل

لقد أدخل قانون المالية لسنة 1998 تطبيق رسمين جديدين وهما الرسم على التمهين ومعدله 5.0% من كتلة الأجور السنوية ويخضع لهذا الرسم كل المشغلين بما فيهم الحرفيون، ويتم تجميع هذين الرسمين في إطار صندوقين خاصين هما:

- صندوق ترقية التمهين؛

- صندوق ترقية التكوين المهني المتواصل؛

ويقوم بتسيير هذين الحسابين الخاصين الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل والذي أنشئ في نهاية عام 1998 .

إن تطبيق هذين الرسمين هدفه دفع المشغلين إلى تخصيص جزء من نفقاتهم قصد تمهين الشباب من جهة أو تمكين عمالهم من الحصول على تكوين مستمر لاكتساب مهارات وقدرات جديدة.

هذا ونشير في الأخير بأنه لتطوير التكوين والتمهين والشغل بصفة عامة فقد تم إنشاء هيئة وطنية تسمى " مرصد التكوين والتشغيل " ومن مهام هذا المرصد هو تطوير وظيفة الملاحظة لدى الشركاء في كل ما يخص سوق العمل، وينتج عن هذه الوظيفة تطوير نظام معلومات استراتيجي يعمل على توفير المعلومات الهامة عن اتجاهات سوق الشغل والتأهيل، وبذلك يوفر للمقررين الأدوات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة، طبيعة المعلومات المنتجة بحيث تكون ذات نوعية عالية و متوفرة بشكل دوري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رايح العايب، (استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية)، (أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2002)، ص 86.

<sup>2</sup> - غنية بودوح، مرجع سابق، ص 145.

## المطلب الثاني: الإطار التشريعي والتنظيمي للتكوين في الجزائر

### 1- الإطار التشريعي للتكوين

إن إلزام كافة الهيئات المستخدمة وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم المهنية بصفة دورية وربط ترقياتهم، حيث نصت عليه كافة النصوص التشريعية والتنفيذية ومنها المادة 57 من القانون 90/11 الخاص بعلاقات العمل الفردية والمواد من 52 إلى 53 من المرسوم الجزائري رقم 85/59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية (كحق من حقوق الموظفين الأساسية) وواجب من واجبات المصالح العمومية.<sup>1</sup>

كما جاءت المواد التالية: المادة 57: "كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا لا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما"

المادة 59 "يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى التي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية وتعميقها أو تطويرها"

المادة 50 "يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظمها"

المادة 61 "يجوز للعمال المسجل بمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم".

المادة 60 "تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب المهني ويكون حسب المنصب المتوفر وتبعاً لأهلية العامل واستحقاقه".

بينما في دستور 1996 الحقوق والحريات المادة 50: الفقرة (05) تسهر الدولة على التساوي في الالتحاق بالتعليم والتكوين المهني.

هذا ما أشارت إليه بعض الدساتير الجزائرية في ما يخص التكوين، وسنعرض فيما يلي المرسوم التنفيذي المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

نجد في المادة الأولى من هذا المرسوم والذي فيه حدد المشرع الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم، كما يحدد قواعد وكيفيات ذلك فيما يخص العمليات الآتية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رضاني سمية، (واقع التكوين المستمر لدى اختصاصي المعلومات في ظل البيئة التكنولوجية)، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والتوثيق، تخصص إدارة أعمال، دراسة ميدانية لجامعة العربي بن مهيدي أم لبواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 8 ماي، قالمة 2016-2017)، ص 20-21.

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 96-92، المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996، المتعلق بالتكوين.

## 1 - التكوين المتخصص

- لمن يشغل منصبا عموميا للمرة الأولى؛
- الالتحاق بسلك عال أو رتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة؛
- التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

## 2 - تحسين المستوى

يتم تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين، وإثرائها، وتعميقها، وضبطها. تجديد المعلومات: تكوين للتكيف مع وظيفة جديدة إما لتطور الوسائل أو التقنيات وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها.

أما في نص المادة 03 من نفس المرسوم المذكور فنلاحظ أن المشرع أشار إلى دور المؤسسات والإدارة العمومية وما يتوجب عليها في إعداد مخطط قطاعي سنوي، متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، كما يحدد المخطط في قطاع النشاط المعني خلال سنة أو عدة سنوات مالية ولاسيما العمليات المتعلقة ب:<sup>1</sup>

- التكوين المتخصص؛

- تحسين المستوى؛

- تجديد المعلومات للموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

يمكن القيام بأعمال التكوين في شكل متناوب أو متواصل حسب الأسلاك وفق دورات قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.

لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة تكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات بنسبة 10% من العدد الحقيقي للسلك المعني.

يتقاضى الموظفون المقبولون للمشاركة في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في مؤسساتهم الأصلية ما يأتي:

- المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية و التعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين، باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية و النتائج؛

- المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبهم الأصلية خلال السنة الثالثة؛

- ضمان الترقية الداخلية للموظفين وذلك بتولي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال حسب استعدادهم والجهود التي يبذلونها؛

- المشاركة في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكيف المرشحين مع الوظيفة العمومية، وفيما يتعلق بكيفيات تطبيق هذا النص.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 96-92، المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996، المتعلق بالتكوين.

تحيل الفقرة 05 من نفس المادة على تجديد كفاءات تطبيقية وبالفعل فقد صدر المرسوم عام 1996م وهو المرسوم التنفيذي رقم 96/93 المؤرخ في 3 مارس 1996م المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم.<sup>1</sup>

## 2- الإطار التنظيمي لمؤسسات التكوين المهني في الجزائر

لقد اهتم المشرع الجزائري بمجال التكوين المهني من خلال إصداره لجملة من التشريعات التي تضبطه وتحدد مجال عمله كما يلي:

- ظهور قانون العمل سنة 1978 الخاص بالجزائر يتضمن القانون الأساسي للعامل بعد التخلي عن القوانين الفرنسية وبداية سن القوانين الخاصة بالجزائر؛
  - صدور القانون 07-81 المؤرخ في 27/06/1981 المتعلق بالتكوين المهني؛
  - المرسوم التنفيذي 393-81 المؤرخ في 04-09-1982 ويتعلق بتنظيم وتمويل التكوين المهني في المؤسسة جدد في المواد 5،6،7،8 أنماط التكوين؛
  - قانون 11-90 المتعلق بعلاقة العمل شرع هذا القانون ابتداء من الاحكام الأولى للمادة 06 في سجل التكوين المهني بحق معترف به للعامل للاستفادة من دورات تكوينية مهنية.
  - المرسوم 197-97 المؤرخ في 18/05/1995 جاء هذا المرسوم تعديلا للمرسوم 135-78 المؤرخ في 03-06-1978 والمتضمن إنشاء مجلس وطني استشاري للتكوين المهني؛
  - المرسوم 355-98 المؤرخ في 10-11-1998 المتضمن إنشاء وتنظيم وتسيير الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل؛
  - القانون رقم 07-08 المؤرخ في 23-02-2008 المتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهني.<sup>2</sup>
- وفيما يخص هياكل التكوين المهني في الجزائر تتمثل في:<sup>3</sup>
- مراكز التكوين المهني والتمهين المهنيين cfpA؛
  - المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني insep؛
  - المعهد الوطني للتكوين ifp؛
  - معاهد التكوين المهني infp يبلغ عدد هذه المعاهد 06 متواجدة في ستّة ولايات؛
  - المركز الوطني للتعليم عن بعد cnepd؛
  - الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل fnac.

<sup>1</sup>- غنية بودوح، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup>- رضاني سمية، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup>- رضاني سمية، مرجع سابق، ص 23.

### المطلب الثالث: الإمكانيات التي وفرتها الجزائر لإنجاح عملية التكوين

وفرت الجزائر وعبر أزمنة متعددة إمكانيات هائلة من أجل إنجاح عملية التكوين خاصة فيما يخص المورد البشري، ويمكن توضيح هذه الإمكانيات فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- الإمكانيات المادية: تتمثل في:

##### أ- مركز التكوين وتجهيزاته

يجب توفر المساحة المناسبة والكافية لقاعة أو قاعات التكوين مثل المكتبة وغرف المشرفين والإداريين وأيضا توفير سبل راحة المتكويين من خلال أجهزة التكيف والإضاءة المناسبة.<sup>(2)</sup>

ب- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية: وهي أجهزة وأدوات ومواد يستخدمها لتحسين عملية التعليم والتعلم، وتقدير مدتها وتوضيح المعاني وشرح الأفكار.<sup>3</sup>

كما وضعت ميزانية للتكوين للتعرف على التكاليف التقديرية لبرامج تكوين الموارد البشرية، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار بدء التكوين من عدمه كما قد يؤدي إلى تعديل محتوى البرنامج حتى يكون برنامجا اقتصاديا.

#### 2- الإمكانيات البشرية: وتتمثل فيما يلي:

أ- أعضاء جهاز التكوين بالمؤسسة: ويشمل الأخصائيين من داخل وخارج المؤسسة وهم:

- المختصون بالتكوين (تحديد الاحتياجات التدريبية)؛

- المختصون بالتنفيذ وتصميم البرامج التدريبية.

- المختصون بالتحويل، ويسهم تأهيل أعضاء جهاز التكوين بالمؤسسة في تحسين كفاءة عملية التكوين.<sup>(4)</sup>

ب- اختيار المدرب: يجب أن تتوفر الصفات التالية لدى المدرب:

- أن يحصل على معلومات حقيقية عن جميع الأمور؛

- أن ينمي مهاراته خاصة في مجال العلاقات الإنسانية؛

- أن يكون مؤهلا للعمل في هذا المجال ويتصف بالصبر واللياقة؛<sup>5</sup>

من خلال ما سبق نلاحظ انه حتى يتم تكوين الموارد البشرية وجب توفير مجموعة من المتطلبات من بها توفير الأخصائيين والمدربين ويجب أن تتوفر فيهم مجموعة من الصفات كالمهارة في العلاقات الإنسانية وكفاءته في عملية التكوين بالإضافة إلى توفير الأجهزة اللازمة السمعية والبصرية وتهيئة المكان الملائم للتكوين كتوفر القاعة على أجهزة التكيف والإضاءة وغيرها.

<sup>1</sup> - ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص 348.

<sup>2</sup> - سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة: 2000، ص 275.

<sup>3</sup> - الحيلة محمود محمود، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، عمان، دار المسيرة، 2000 ص 32.

<sup>4</sup> - سيد مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص 246-247.

<sup>5</sup> - العيساوي عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، بيروت: دار الفكر العربي، ص 209.

### المبحث الثاني: التكوين في المؤسسة العمومية

تبنّت الجزائر استراتيجيات محددة لتكوين المورد البشري داخل المؤسسة العمومية وهذا لأجل الوصول إلى أهداف المؤسسة.

#### المطلب الأول: استراتيجية التكوين في الجزائر

في إطار مراقبة سياستها الإصلاحية ولغرض تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها موظفيها، تبنّت وزارة الداخلية الجماعات المحلية استراتيجية تكوين للفترة 2015-2019 تتمحور على النقاط الآتية:<sup>1</sup>

#### أولاً: استراتيجية تكوين المورد البشري

##### • الاعتماد على التكوين القاعدي والتكوين التحضيري

الاهتمام بتكوين الموظف يجب أن يكون منذ التحاقه بمنصبه حتى يتم الترسخ لديه لثقافة المرفق العام وثقافة الدولة كما أنه يسمح له باكتساب معارف وخبرات تسمح له بالتأقلم السريع مع مهامه الجديدة والمحيط المهني.

##### • تكوين الإطارات

تلعب هذه الفئة من الموظفين التي تشغل مناصب ووظائف عليا دورا هاما في تنفيذ ونجاح الإصلاحات إذ تقع على عاتقهم مهمة وضع حيز التنفيذ سياسة الدولة الهادفة إلى تحسين وترقية الخدمة العمومية، لاسيما في ظل التوجه الجديد الرامي إلى تنويع موارد الجماعات المحلية وتعزيز الدور الاقتصادي للبعث بالتنمية المحلية، وعليه فتكوين هذه الإطارات يعد محورا أساسيا ضمن استراتيجية و أساليب تكوين القطاع.

##### • الانفتاح على القطاعات المكونة (التعليم العالي والتكوين المهني)

للاستفادة من نتائج الخبرات والبحوث والدراسات التي تقوم بها هذه القطاعات والتي من شأنها إثراء وتعزيز معارف وخبرات الموظفين والإطارات.

وعلى هذه الأساس، تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ( جامعتي الجزائر 1 و 3، جامعة البلدة 2؛-جامعة المسيلة، جامعة التكوين المتواصل) مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين(المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين، الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته، المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد) مؤسسات تكوين تابعة لقطاعات أخرى (المعهد العالي للتسيير التخطيط، معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي، مركز تطوير الطاقات المتجددة).

##### • انتهاج نظام التكوين عن بعد

وذلك لتعزيز إمكانيات شبكة التكوين التابعة للقطاع، إذ يتم حاليا إعداد قاعدة رقمية للتكوين الافتراضي.

##### • الانفتاح على التجارب الأجنبية

<sup>1</sup> - وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، منشور بتاريخ 26 نيسان/أبريل 2016، تم الاطلاع 25-05-2023، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://interieur.gov.dz/index.php/ar>

تعرف أنماط التسيير في الآونة الأخيرة عدة تطورات على الصعيد الدولي لا بد من مسايرتها والسهر على تبادل الخبرات مع الدول الرائدة في هذا المجال لضمان تعزيز كفاءات ومعارف إطارات القطاع، وفي هذا الإطار تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع عدة دول كدول الاتحاد الأوروبي (فرنسا اسبانيا، هولندا) والصين وكندا.<sup>1</sup>

### ثانيا: حصيلة تكوين المورد البشري

في إطار استراتيجية استراتيجية التكوين وضع حيز التنفيذ، نظمت مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية العديد من دورات التكوين لفائدة مستخدمي الإدارة المركزية والإدارة المحلية والمنتخبين المحليين.<sup>2</sup>

#### 1- دورات التكوين لفائدة إطارات الإدارة المركزية

- دورة تكوينية في اللغة الانجليزية لصالح 165 موظف في الإدارة المركزية منتمين إلى سلك المتصرفين؛
- تكوين في ميدان الصفقات العمومية لفائدة 12 متصرف رئيسي منتمين إلى مديرية الصفقات العمومية، العقود و مراقبة التسيير؛
- تكوين في الإعلام الآلي لفائدة 93 مهندس في الإعلام الآلي للإدارة المركزية؛
- تكوين في مجال تسيير الأرشيف لفائدة ثمانية 08 موظفين مكلفين بالأرشيف والتوثيق.
- تكوين لنيل شهادة ماستر في الحقوق: واحد وعشرون (21) موظفا ينتمون إلى سلك المتصرفين يتبعون تكويننا لنيل شهادة الماستر في الحقوق على مستوى جامعة الجزائر 1.
- تكوين لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير: ستة وعشرون (26) موظفا ينتمون إلى سلك المتصرفين يتبعون تكويننا لنيل شهادة الماستر في علم التسيير على مستوى جامعة الجزائر 3 وذلك في التخصصات التالية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الميزانية... الخ

#### 1- تنظيم دورات تكوين لفائدة موظفي الإدارة المحلية:

حيث كان للإدارة المحلية نصيب من التكوين تمثل في: (3)

- **تكوين الأمناء العاميين للولايات:** هذه الدورة التكوينية التي نظمت على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة خصت 48 أمين عام للولاية، وهي تهدف إلى دعم تحسين قدرات وكفاءات التأطير في الولايات من أجل فاعلية و نوعية أكبر في تسيير الشؤون المحلية.
- **تكوين لصالح رؤساء المجالس الشعبية الولائية:** تم تنظيم هذه الدورة التكوينية على مستوى ولاية سطيف بمشاركة 48 رئيس مجلس شعبي ولائي و هذا بهدف دعم تحسين قدرات وكفاءات التأطير في الولايات للوصول إلى أحسن فاعلية و نوعية في ميدان تسيير الشؤون المحلية.

<sup>1</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المرجع السابق.

<sup>2</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المرجع السابق.

<sup>3</sup> - وزارة الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المرجع السابق.

- تكوين مفتشي الولايات: نظمت دورة تكوين لمهنة التفتيش على مستوى المعهد العالي للتسيير و التخطيط ( ISGP ) لفائدة 43 مفتش ولاية الذين تم تعيينهم مؤخرا.
- تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية: تم تنظيم ثلاثة دورات تكوين لفائدة 1541 رئيس مجلس شعبي بلدي، هذه الدورات التكوينية تدرج في إطار تتمين دور المنتخب المحلي في التنمية المحلية بغية تقوية دوره كأول مسؤول في البلدية.
- تكوين الأمناء العامون للبلديات: نظمت ثلاثة دورات تكوينية لفائدة 1541 أمين عام للبلدية، كان الهدف منها تعزيز كفاءات هؤلاء الإطارات في مختلف الميادين لاسيما في ميدان تسيير الموارد البشرية، المنازعات الإدارية، الصفقات العمومية والمالية المحلية.
- تكوين المكلفين بالاستقبال والتوجيه في الإدارة المحلية: تهدف هذه الدورة التكوينية التي برمجت لفائدة 930 مكلف بالاستقبال والتوجيه إلى تحسيس هذه الفئة من الموظفين بأهمية المهام التي أسندت إليهم من أجل تكوين موظفين أكفاء قادرين على تقديم استقبال نوعي للمواطن .
- تكوين للمكلفين بالصفقات العمومية على مستوى البلديات والدوائر: خصت هذه الدورة التكوينية 96 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى 48 ولاية (رؤساء مكاتب الصفقات العمومية على مستوى الأمانة العامة للولاية ومديرية الإدارة المحلية) بالإضافة إلى 548 مكلف بالوصاية على مستوى الدوائر و 1541 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى البلديات.
- تكوين المساعدات الاجتماعية في الإدارة المحلية: تم تنظيمه بالتنسيق مع وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، لفائدة 96 مساعدة اجتماعية بمعدل مساعدتين اجتماعيتين لكل ولاية.
- تكوين المكلفين بالأرشيف على مستوى الإدارات المحلية: هذا التكوين الموجه لصالح 991 مشارك، يهدف إلى تجديد معلومات المشاركين في مجال الوثائق والأرشيف واكتساب التقنيات الجديدة في ميدان تخصصهم.
- تكوين المكلفين بمصالح الحالة المدنية على مستوى الإدارات المحلية: مست هذه العملية 1541 مكلف بالحالة المدنية على مستوى كافة بلديات الوطن عبر 48 ولاية، بغرض تعزيز معارفهم في مجال الحالة المدنية.
- تكوين الأمناء العامين للدوائر: انطلقت هذه الدورة التكوينية سنة 2015 وسمحت بتكوين 250 أمين عام دائرة إلى غاية نهاية سنة 2016 بالمعهد العالي للتسيير و التخطيط والمراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم ببيشار وهران وورقلة، وتهدف إلى تعزيز كفاءات الإطارات في مختلف المجالات خاصة: المالية المحلية، تخطيط ومتابعة المشاريع، تسيير الأملاك، التسيير الحضري، المنازعات الإدارية، الصفقات العمومية، تسيير المخاطر...<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المرجع السابق.

- كما تضمنت هذه الدورة التكوينية ثلاثة أيام تكوين في مجال مكافحة الفساد، تم تنظيمها من طرف المعهد العالي للتسيير والتخطيط بالتعاون مع الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته.
- تكوين المكلفين بمتابعة مشاريع الطاقات المتجددة: تم تكوين مائة وستة عشر (116) إطار من الإدارة المحلية (إطارين من كل ولاية والولايات المنتدبة بالجنوب) في مجال الطاقات المتجددة وهذا بالتعاون مع مركز تطوير الطاقات المتجددة، وستكلف هذه الإطارات بمتابعة وبحث مشاريع تطوير استغلال الطاقات المتجددة على مستوى ولاياتهم.
- إطلاق عمليات التكوين التحضيري خلال فترة التريص: نظم هذا التكوين تبعا لعمليات التوظيف في رتب: ملحق الإدارة الإقليمية، ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية، عون الإدارة الإقليمية، عون رئيسي للإدارة الإقليمية، محاسب الإدارة الإقليمية، محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية. حيث انطلقت في أكتوبر 2015 و سمحت بتكوين 11.209 موظف متربص من مجموع 13.515 موظف معني بهذا التكوين.

### 3- دورات التكوين المبادر بها من طرف الولايات لصالح مستخدمي الإدارات المحلية.

تبعا لتعليمات السيد وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث أفادت الوزارة جميع الولايات بتعليمات تقتضي بالعمل على إعداد برامج تكوين لصالح مستخدمي الجماعات المحلية، في جميع الرتب والأسلاك وفي جميع الميادين ذات الصلة بتسيير الشؤون المحلية مثل: المالية المحلية، الصفقات العمومية، تسيير الموارد البشرية، المنازعات... في هذا الإطار، تم تكوين ما لا يقل عن 20853 موظف سنة 2015 و 5859 سنة 2016.

### 4- تنظيم دورات تكوين بالخارج

- تكوين المكونين: تحضيرا لإنشاء المركز الدولي لتدريب العناصر الفاعلة المحلية للمغرب العربي، تم تكوين ستة عشر إطار سامي تابع لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية في مجالات الاتصال وتقنيات تحضير الدورات التكوينية للإطارات والموظفين، حيث تم تنظيم الدورة الأولى بجنيف (سويسرا) سنة 2014، تبتعتها دورة تكوينية ثانية بالجزائر سنة 2015 ودورة أخيرة بسويسرا سنة 2016 .

استفادة متصرفين اثنين من الإدارة المركزية من دورة تكوينية في ميدان التسيير الشفاف للموارد البشرية والمنظمات بكوريا الجنوبية في إطار برنامج التعاون بين الجزائر و جمهورية كوريا الجنوبية.

في إطار برنامج التعاون الجزائري الفرنسي، استفاد اثنان وعشرين إطارا تابعا للإدارة المركزية والإقليمية من دورات تكوينية حيث شارك أربعة وثلاثون (34) إطارا في دورات تكوين منظمة من قبل المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا في إطار البرنامج الدولي المتخصص في الإدارة العمومية كما استفاد تسعة (09) إطارات من دورات تكوين منظمة في إطار الشراكة مع الوكالة الفرنسية للتنمية.<sup>1</sup>

تكوين اثنا عشر إطارا في مجال التخطيط الاستراتيجي وتسيير مؤشرات الأداء، نظم هذا التكوين بمدرسة المناجمنت بماستريخت بهولندا.

<sup>1</sup> - وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، المرجع السابق.

- تكوين مائة وثلاثة وخمسون إطار من الإدارة المركزية والإدارة المحلية في إطار تسعة دورات تكوين نظمتم بالصين في ميادين عدة: تسيير الإدارة العمومية، التخطيط الحضري، التجربة الصينية في مجال تنمية المدن، مسؤولي الجماعات المحلية، بناء وتنمية المدن، المناجمت الاجتماعي وتسيير الموارد البشرية.
- استفادة ثلاثة إطارات من دورة تكوينية بالمدرسة الوطنية للإدارة العمومية بكندا في مجال تقييم السياسات العمومية.
- تكوين عشرين (20) إطار من الإدارة المركزية والإقليمية في مجال الجباية المحلية بإسبانيا.
- كما يستفيد ثلاث إطارات من الإدارة المركزية والإدارة المحلية من دورات تكوين تحضيراً لنيل لشهادات ماستر بالخارج كالتالي:

- ✓ إطاران (من الإدارة المركزية والمحلية) يتابعان ماستر في الإدارة العمومية في الصين.
- ✓ إطار من الإدارة المركزية يتابع ماستر في التنمية والسياسات العمومية في كوريا الجنوبية.

#### 5-تنظيم لقاءات و مؤتمرات

نظمت ثلاثة مؤتمرات في إطار برنامج دعم تجسيد اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي (TAIEX) حيث تعلق الأمر بالمحاور التالية: (1)

- آفاق إصلاح نظام المالية المحلية لغرض تحسين التكفل باحتياجات المواطن. شارك في هذا اللقاء 80 إطار تم خلاله عرض التجربة الألمانية، البولونية والفرنسية.
- المقاربة التشاركية في التسيير المحلي بمشاركة 100 إطار، وتم خلاله عرض التجارب الأجنبية: الفرنسية، الإسبانية، الهولندية و اليونانية.
- تنمية وتثمين الموارد البشرية المحلية في إطار آفاق تحسين الخدمة العمومية المحلية. 80 إطار شاركوا في هذا اللقاء وتم خلاله عرض التجارب الأجنبية: الفرنسية الإسبانية، التشيكية.
- مشاركة الإطارات السامية للإدارة المركزية في ندوة عبر الفيديو نشطها بولاية عنابة السيد معزوز بشير، أستاذ بالمدرسة الوطنية الكندية للإدارة العمومية حول " لتسيير عمومي أمثل - تسيير النشاط العمومي الجوّاري وفق النتائج "

<sup>1</sup> -موقع الكتروني، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، المرجع السابق.

## المطلب الثاني: آفاق العملية التكوينية في الجزائر

### أولاً: المعوقات

- إن العملية التكوينية للمورد البشري لها معوقات سواء بالنسبة للشخص المتكون أو الموظف بحد ذاته او المؤسسة المكونة وتتمثل فيما يلي:
- عدم علم بعض المسؤولين الجزائريين لأهمية الدور الذي يلعبه التكوين المستمر؛
  - اعتقاد العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله، أي افتقارهم للفهم السليم لأهمية التكوين المستمر؛
  - عدم توفير المكونات الأكفاء، فالتكوين علم له منهجيته وأصوله العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني؛
  - عدم وجود استراتيجية متكاملة تربط بين التكوين وسياسات النقل والترقية وتخطيط العمالة؛
  - غياب التقييم لبرامج التكوين المستمر والنتائج المتحققة منه؛
  - اختلاف كبير و متنوع في سلوكيات المتدربين؛
  - نقص الإمكانيات المادية و المالية إضافة إلى ضيق الوقت؛
  - صعوبة تحديد حاجات المشاركين، صعوبة الاستجابة إلى كل حاجيات المشاركين؛
  - التركيز على المنهج الأكاديمي النظري كأسلوب للتدريب؛
  - الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التكوينية؛<sup>1</sup>
  - الظروف الصحية لبعض الموظفين والإطارات خوفا من التنقل إلى أماكن تكوينهم بسبب الوضع الصحي في البلاد وجائحة كورونا covid19.

### ثانياً: آفاق العملية التكوينية في الجزائر

- تتمثل آفاق التكوين حسب وزارة الداخلية و الجماعات المحلية لسنة 2017 إلى غاية 2019 فيما يلي:
- **تكوين المهندسين في مجالات التسيير التقني والحضري:** الهدف من هذا التكوين هو تعزيز معارف مهندسي الإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري في مجالات تخصصاتهم واكتساب الخبرات اللازمة لتنفيذ مهامهم في مجال التسيير التقني والحضري.
- لهذا الغرض، أبرمت اتفاقية تعاون مع جامعة المسيلة (المعهد الوطني للتسيير التقني والحضري) لتكوين أكثر من 3000 مهندس على مستوى الولايات والبلديات، وانطلقت العملية يوم 10 أبريل 2016 بالنسبة لولاية المسيلة، حيث تم تكوين كمرحلة أولى 73 مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري، أما المرحلة الثانية

<sup>1</sup> - رمضاني سمية ، مرجع سابق، ص 29-30.

فانطلقت شهر ديسمبر 2016 وتخص 123 مهندس تابع لبلديات ولايات الأغواط والجلفة والمدية وغرداية يتم تكوينهم بالمركز الوطني لتكوين مستخدمى الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتحديث معلوماتهم.

- **تكوين الأعوان المكلفين بصيانة المساحات الخضراء:** م إبرام اتفاقية مع الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته لتكوين 3355 عون بلدي مكلف بصيانة المساحات الخضراء و تم تنفيذها على مستوى 26 ولاية.
- **تكوين المكلفين بالنشاط الاجتماعي في الإدارة الإقليمية:** حرصا على ترقية النشاط الاجتماعي لفائدة موظفي القطاع تنظم دورة تكوينية لفائدة 48 مكلفا بالنشاط الاجتماعي على مستوى الولايات وذلك بالتعاون مع وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة ، وستمسح للمشاركين باكتساب المعارف الضرورية لتسيير ملفات النشاط الاجتماعي، وتوازيا مع ذلك تم تنظيم دورة تكوينية لفائدة 96 مساعدة اجتماعية.
- **تكوين مهندسي الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية:** سيستفيد المهندسون في الإعلام الآلي التابعين للإدارة الإقليمية والمقدر عددهم بـ 3500 مهندس من دورة تكوينية سيتم تنظيمها من طرف المدرسة الوطنية للإعلام الآلي.
- **التكوين في مجال المالية الميزانية والجبائية المحلية:** تطبيقا لتوصيات اجتماع الحكومة بالولاية يومي 12 و 13 نوفمبر 2016 والذي تم من خلاله تعزيز صلاحيات الجماعات المحلية بدور اقتصادي جديد، سيتم تكوين 1541 أمين عام بلدية و1758 مكلف بمصالح الميزانية والأملاك، وذلك بغرض تحسيس هذه الفئة من الموظفين بمدى أهمية المهام المخولة لهم من أجل تثمين الأملاك الخاصة بالجماعات المحلية وتحسين مواردها المالية، سيتم تنظيم هذه الدورة التكوينية بالتعاون مع معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي التابع لوزارة المالية.<sup>1</sup>
- **التكوين في المنازعات الإدارية:** هذا التكوين يرمج لصالح 1708 مكلف بالمنازعات ونزع الملكية من أجل المنفعة العمومية، والهدف منه تزويد المشاركين بالأدوات المنهجية والمعارف اللازمة في مجال تدخلهم لتسيير أمثل للمنازعات التي تكوين فيها الجماعات المحلية طرفا.
- **التكوين في مجال الحالة المدنية:** رمج هذا التكوين لصالح 1708 مكلف بمصالح الحالة المدنية على مستوى الولايات والبلديات، يهدف هذا الأخير لتحسين معارفهم وتحسين أداءهم في مجال الحالة المدنية.
- **التكوين المتعلق بالمتصرفين الإداريين الجدد:** هذا التكوين يخص المتصرفين الإداريين الجدد الذين تم توظيفهم على مستوى الولايات والبلديات، الهدف منه تسهيل اندماج هؤلاء الموظفين المتربصين و السماح لهم باكتساب مفاهيم و قيم المرفق العمومي وسيتم تنظيمه على مستوى جامعة البليدة 2.
- التكوين في مجال الديمقراطية التشاركية لفائدة 180 إطار بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي.
- التكوين في مجال الاتصال المؤسسي لفائدة 100 إطار بتأطير من خبراء وبتتمويل من الاتحاد الأوروبي.
- تكوين 100 إطار في مجال المالية والميزانية المحلية من خبراء أجنب وبتتمويل من الوكالة الفرنسية للتنمية.<sup>2</sup>

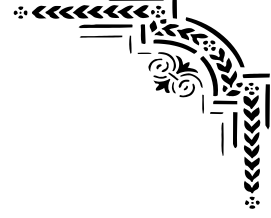
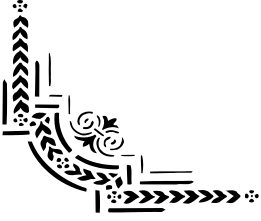
<sup>1</sup> - موقع الكتروني، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، منشور بتاريخ 26 نيسان /أبريل 2016.

<sup>2</sup> موقع الكتروني، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، منشور بتاريخ 26 نيسان /أبريل 2016.

### خلاصة الفصل

لقد أولت الجزائر اهتماما هائلا لتكوين وتنمية مواردها البشرية بما تتناسب مع التحديات المختلفة التي يعيشها العالم في ظل الظروف الاقتصادية السوق وتحرر التجارة الدولية، فقد كان لزاما عليها تطبيق سياسات استراتيجية تتطلب ضرورة تأهيل الموارد البشرية الوطنية واعدادها إعداد سلسا مما يسمح لها بالتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها السياسة العمومية.

# الخاتمة



من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي، نجد أن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، فبقاء المؤسسات مرهون بهذا العنصر ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب واستقطاب عاملين أكفاء بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين فهو يعتبر الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد حيث يهدف التكوين الى اكتساب الأفراد للمعلومات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة، والتكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم لما تتطلبه من التطورات التكنولوجية أو لما ترتبط به من خطة استراتيجية تهدف الى ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد بأكثر فعالية لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة وخاصة عند توفر الموارد داخليا ومن خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

- يعتبر التكوين نشاط انساني مخطط يهدف الى زيادة معارف ومهارات الأراد وتحسين سلوكهم وبالتالي زيادة أدائهم وصولا الى تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- تعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية من مراحل العملية التكوينية وعلى الرغم من أن النجاح في هذه المرحلة ليس كافيا لنجاح باقي مراحل العملية التكوينية إلا أن الفضل فيها يؤدي إلى فشل العملية التكوينية بكاملها؛
- تنقسم الاحتياجات التكوينية وفقا لمعايير التنظيم الإداري الى احتياجات المؤسسة لاحتياجات الوظيفة، احتياجات الأفراد؛
- تمر عملية التكوين بأربعة مراحل إنسانية هي: تحديد الاحتياجات التكوينية وضع وتصميم برامج التكوين تنفيذ برامج التكوين، تقسيم عملية التكوين؛
- ان لعملية التكوين وسائل وطرق متعددة يتم من خلالها ايصال المعلومة المتعلقة بالمهارة أو المعرفة المطلوبة الى المتكويين، وتلعب هذه الوسائل دورا فاعلا في نجاح أو فشل برامج التكوين.
- يترك التكوين أثر إيجابي على مخرجات العامل في المؤسسة حيث ترتفع انتاجية لزيادة حجم التكوين، كما يؤثر التكوين على الوقت ذلك لأن العديد من البرامج التكوينية تهدف إلى تخفيض الوقت المخصص لإنجاز العمل من قبل الفرد العامل الذي بدوره سوف يحقق العديد من الفوائد للمؤسسة، كما أن التكوين يعمل على تحسين الجودة، حيث تهدف البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة إلى تقليل أخطاء العمل وكذا المنتجات المعيبة.

أما فيما يخص نتائج الفصل التطبيقي فإن الجزائر اعتبرت التكوين ضرورة ملحة في المؤسسات العمومية، فالظروف الحالية التي يشهدها المجتمع جعلت من تكوين الموارد البشرية الوسيلة الوحيدة التي تعمل على تحقيق عدد من الفوائد منها: تحسين مستوى أداء المؤسسة ورفع أداء ومعنويات الأفراد وزيادة كفاءتهم المهنية والتحكم في التكنولوجيا الحديثة في ظل الشارع الهائل لها والتقليل من أخطاء العمل، ومنه تعتمد المؤسسات العمومية الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى

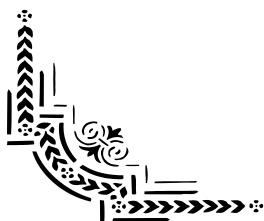
بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة، إذ نلاحظ تفتن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون والمؤهل في المؤسسة ومنه نستخلص كنتيجة من عملية التكوين في رفعة لمستوى أداء المؤسسات وأداء الأفراد أن التكوين والتطوير لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية وبتحديد استراتيجية واضحة ودقيقة لتكوين لمواكبة المستجدات الحديثة اللازمة لتنمية الموارد البشرية، وتنظيم هذه العملية من حيث توفير الوسائل والإمكانات اللازمة من مكان التكوين والوسائل التكوينية والمكونين، وفي الأخير تقييم هذه العملية بحيث يمكن الحصول على تغذية راجعة والتي يمكن من معرفة النقائص من أجل تفاديها ومحاولة الحصول على أفضل أداء في المؤسسة العمومية بما يضمن خدمات عامة تليج احتياج الفرد والمجتمع.

وانطلاقا من مجموع النتائج المتوصل إليها نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

إن تدني الانتاجية وارتفاع معدلات البطالة بين المتعلمين وضعف الأداء للعمال العربية مقارنة بالعمال الأجنبية ما هو إلا مؤشر للهوة الكبيرة بين التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل وضعف برامج التعليم والتكوين المهني للموارد البشرية في الجزائر خاصة وفي الدول العربية عامة ، لذا على هذه الدول العمل على تغيير استراتيجيتها التكوينية والعمل على جعلها في مستوى يوصلها للحاق بركب التطور من خلال

- رصيد النقائص في هذا المجال ورسم استراتيجية تكوينية تتماشى مع احتياجاتها واحتياجات الأفراد؛
  - من الأمور التي تساعد الموظف على تقبل الجو الجديد للعمل هو جعله يحس فعلا أنه ينتمي إلى مؤسسة وهذا بالنظر إلى مشاكله والاستماع إليه والتغلب على الخلافات الداخلية وبهذا تصبح الأهداف المشتركة بين جميع الموظفين؛
  - ربط نظام التكوين بنظام المكافأة والحوافز سواء المادية أو المعنوية من أجل تشجيع الأفراد على التكوين وزيادة معارفهم؛
  - متابعة وتقويم برامج التكوين؛
  - دعم ميزانية التكوين لإحداث النقلة النوعية، في مخرجات العملية التكوينية والتغلب على سلبيات ومشاكل العملية التكوينية والتغلب على سلبيات ومشاكل العملية التكوينية خاصة من الناحية الاقتصادية وضرورة الاهتمام أكثر بالتكوين طويل المدى ومتوسط المدى؛
  - تحديد أماكن التكوين المناسبة وتوفير وسائل التكوين وكذلك تحديد الوقت والزمن المناسبين لعقد تلك البرامج؛
- في النهاية فإن هذه التوصيات تعد مساهمة في تسليط الضوء على واقع التكوين وتأثيره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية في الجزائر.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### أولاً: القوانين

- المرسوم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، المؤرخ في 23 مارس 1985.
- المرسوم التنفيذي رقم 96. 92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 المتعلق بالتكوين.

### ثانياً: الكتب

- ابراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
- الصديق منصور بوسنينة، سلمان الفارسي، الموارد البشرية (أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها)، ليبيا أكاديمية الدراسات العليا، 2003، ص 208.
- الحيلة محمود محمود، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، عمان: دار المسيرة، 2000.
- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، مركز التنمية، 1995.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2003.
- باري شكواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- جمال الدين المرسلني، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر ، ط2 ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتها - بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.
- حمزاوي مُجَّد السعيد، تحسن الأداء والتدريب، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2004.
- خالد عبد الرحمن الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
- خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الفرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، عمان، دار المسيرة للنشر والطباعة، 2011.
- راوية حسني، مدخل استراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مصر الدار الجامعية، 2003.
- زكي مُجَّد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989.

- سعد نايف البرنوطي، الخصائص والوظائف الإدارية والأعمال، ط2، عمان: دار النشر والتوزيع، 2003.
- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية سلسلة تنمية المهارات، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر، 20001.
- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة: 2000.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية الحديثة للنشر، 2002.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للنشر، 2002.
- صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية-مدخل تطبيق معاصر، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
- صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000/1999.
- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن، دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع، 2008.
- طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- عامر خضير الكبسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010.
- عبد البارى إبراهيم ذرة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008.
- عبد البارى ابراهيم ذرة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008.
- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، د ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- علي السلمي، عملية التنمية الإدارية - قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
- علي غربي، بلقاسم سلاطينة، اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى، 2002.
- عمر عقيلي وصفي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص473.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- العيساوي عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، بيروت: لبنان، دار الفكر العربي.
- فايز الزغبي، محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان: دار المستقبل، 1997.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.

- قباري اسماعيل، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، مصر: منشأة المعارف، 1977.
- كامل بربر، ادارة الوارد البشرية اتجاهات وممارسات، بيروت: دار المنهل، 2008.
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- مُجّد أحمد ع النبي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2010.
- مُجّد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2004.
- مُجّد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مصر: دار الجامعة، 2003.
- مُجّد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- مدحت مُجّد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008..
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص: 215.
- موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات، عمان: دار وائل، 2000.
- موسى اللوزي، تطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 1999.
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003.
- نجم العزاوي، التدريب الإداري، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2001.

### ثالثا: المذكرات والأطروحات

- رضاني سمية، (واقع التكوين المستمر لدى اختصاصي المعلومات في ظل البيئة التكنولوجية)، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والتوثيق، تخصص إدارة أعمال، دراسة ميدانية لجامعة العربي بن مهيدي أم لبواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 8 ماي، قلمة 2016-2017).
- بن عكي مُجّد ، أكلي، (ديمقراطية التعليم النظامي في الجزائر خلال الفترة 1962-1984 بين التوقع والإنجاز)، (رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية، جامعة الجزائر، 1987/1988).
- خديجة حريق، (استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية)، (مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011).
- رابح العايب، (استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية)، (أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2002).

- سامي مقلاتي، (التصورات الاجتماعية للطلبة حول عوامل التكوين وفق نظام LMD)، (رسالة لنيل درجة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، 2008).
- علي غزي، (تنمية الموارد البشرية)، (منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004).
- غنية بودوح، (استراتيجية التكوين في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية "المؤسسة العمومية بمدينة بسكرة نموذجاً")، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم اجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013).
- فايزة بشيري، باتول بوترة، (دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير - تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2013.
- محمود بوقطف، (التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية)، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014).
- منير بن دريدي، (استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب - التحفيز)، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010).
- نسيمة مرزوق، (دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي)، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (LMD)، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2013).
- هشام بكفوس، (أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية)، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجزائر، 2007).

#### رابعا: المجالات العلمية المحكمة

- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية لمحافظة في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الأول، سوريا، 2009.

#### خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

- botuf(G) barzucchetti (fm) comment manager la qualite de la formation edition organisation. Paris. 1992.
- fram cois coula , intention général a la gestion, dund, paris, 1999.
- P-candau.AUDIT SOCIALk EDITION VUIBERT k PARISK198KppK

- pierre casse, la formation performantes. Office de publication univzsitaires alger.1994.
- Setion lakhdar, gestion du personnel, les edition dorganisation, paris, 1986.
- wearko g.r la gestion des ressources humaines can dak. 1998.

#### سادسا: المواقع الإلكترونية

- يزن تيم، المنتدى الغربي للموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، <http://hrdiscussion> يوم 2020/03/25 الساعة: 22:35.
- وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، منشور بتاريخ 26 نيسان/أبريل 2016، تم الاطلاع -25- 05-2023، متوفر على الموقع الإلكتروني: [./https://interieur.gov.dz/index.php/ar](https://interieur.gov.dz/index.php/ar).

## فهرس المحتويات

| الصفحة                                                              | العنوان                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                                                                     | شكر                                                              |
|                                                                     | إهداء                                                            |
|                                                                     | قائمة الأشكال والجداول                                           |
| أ-هـ                                                                | مقدمة                                                            |
| <b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين وتنمية الموارد البشرية</b> |                                                                  |
| 7                                                                   | تمهيد:                                                           |
| 8                                                                   | المبحث الأول: مفهوم التكوين                                      |
| 8                                                                   | المطلب الأول: تعريف التكوين                                      |
| 12                                                                  | المطلب الثاني: مبادئ التكوين                                     |
| 16                                                                  | المطلب الثالث: أنواع التكوين                                     |
| 19                                                                  | المبحث الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية                       |
| 19                                                                  | المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية                        |
| 24                                                                  | المطلب الثاني: أسباب تنمية الموارد البشرية                       |
| 25                                                                  | المطلب الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية                       |
| 27                                                                  | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية         |
| 30                                                                  | خلاصة الفصل                                                      |
| <b>الفصل الثاني: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية</b>           |                                                                  |
| 32                                                                  | تمهيد:                                                           |
| 33                                                                  | المبحث الأول: مراحل عملية التكوين                                |
| 33                                                                  | المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية                         |
| 35                                                                  | المطلب الثاني: وضع وتصميم برامج التكوين                          |
| 36                                                                  | المطلب الثالث: تنفيذ برامج التكوين                               |
| 37                                                                  | المطلب الرابع: تقييم نتائج العملية التكوينية                     |
| 39                                                                  | المبحث الثاني: أساليب التكوين ودورها في تنمية الموارد البشرية    |
| 39                                                                  | المطلب الأول: المتطلبات الواجب مراعاتها في تنمية الموارد البشرية |
| 40                                                                  | المطلب الثاني: أساليب التكوين                                    |

|                                                                    |                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 42                                                                 | المطلب الثالث: أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية              |
| 45                                                                 | المطلب الرابع: شروط نجاح عملية التكوين                             |
| 46                                                                 | خلاصة الفصل                                                        |
| <b>الفصل الثالث: واقع عملية التكوين للموارد البشرية في الجزائر</b> |                                                                    |
| 48                                                                 | <b>تمهيد:</b>                                                      |
| 49                                                                 | <b>المبحث الأول: استراتيجية التكوين في الجزائر</b>                 |
| 49                                                                 | المطلب الأول: التطور التاريخي للتكوين في الجزائر                   |
| 54                                                                 | المطلب الثاني: الإطار التشريعي والتنظيمي للتكوين في الجزائر        |
| 57                                                                 | المطلب الثالث: الإمكانيات التي وفرتها الجزائر لإنجاح عملية التكوين |
| 58                                                                 | <b>المبحث الثاني: التكوين في المؤسسة العمومية بالجزائر</b>         |
| 58                                                                 | المطلب الأول: أساليب التكوين في المؤسسة العمومية                   |
| 63                                                                 | المطلب الثاني: آفاق العملية التكوينية في الجزائر                   |
| 65                                                                 | خلاصة الفصل                                                        |
| 67                                                                 | <b>الخاتمة</b>                                                     |
| 70                                                                 | <b>قائمة المصادر والمراجع</b>                                      |
| 75                                                                 | <b>فهرس المحتويات</b>                                              |
| 77                                                                 | <b>الملخص</b>                                                      |

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالتكوين وتنمية الموارد البشرية وذلك بمعالجة إشكالية أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، وتوصلت الدراسة في الأخير إلى وجود علاقة تأثير قوية للتكوين على تنمية الموارد البشرية، فعملية التكوين تهدف إلى تحقيق التوافق والانسجام بين الطموح الفردي وأهداف العمل، وبالتالي تعزيز ولاء الموظف للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، تنمية الموارد البشرية، المؤسسة العمومية.

## Abstract:

The study aimed to take note of the concepts related to training and human resource development by addressing the problem of the impact of training on the development of human resources in the Algerian public institution, where the analytical descriptive approach and the case study approach were used, and the study concluded in the end that there is a strong impact relationship of training on the development of human resources. The training aims to achieve compatibility and harmony between individual ambition and business goals, thus enhancing employee loyalty to the institution.

**Keywords:** training, human resource development, public institution.

## Résumé:

L'étude visait à englober les concepts liés à la formation et au développement des ressources humaines en abordant la problématique de l'impact de la formation sur le développement des ressources humaines dans l'établissement public algérien, où l'approche analytique descriptive et l'approche par étude de cas ont été utilisées. vise à assurer la compatibilité et l'harmonie entre l'ambition individuelle et les objectifs de l'entreprise, renforçant ainsi la fidélité des employés à l'institution.

**Mots clés:** formation, développement des ressources humaines, institution publique.