

رقم المذكرة : SGGP83



كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
التخصص: تسيير عمومي

الموضوع:

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية  
دراسة حالة المديرية الجهوية للخبز العمومية لولاية بومرداس

من إعداد الطالبتين:

- بن سعدي صبيحة
- حسناوي مريم سلام

إشراف الأستاذ الدكتور

مغاري عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2022 / 2023

الحمد لله على نعمه، والصلاة والسلام على صفوة خلقه وأنبيائه، وعلى آله وأصحابه، أما بعد:

يطيب لنا وقد منَّ الله علينا بإكمال هذه المذكرة أن نرد الجميل إلى أهله، وننسب الفضل إلى أصحابه، فالشكر لله أولاً وأخراً على نعمه العظيمة وآلائه الجسيمة على ما يسر لنا من انجاز هذه المذكرة، فله الحمد والثناء بما هو أهله، جعلها في ميزان حسناتنا وصالح أعمالنا. نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمسؤولي جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. كما نقدم شكرنا لمسؤولي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. والشكر موصول لمسؤولي لقسم علوم التسيير.

وبأصدق العبارات وأوفاهها، نقدم شكرنا وتقديرنا للأستاذ الدكتور الفاضل " مغاري عبد الرحمان " المشرف على هذه المذكرة، على ما أولانا به من اهتمامه ونصح وإرشاد وإفادته لنا من مكتبة علمه فجزاه الله كل خير.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بكل الشكر والامتنان لكل من ساهم في انجاز هذا البحث وتصحيحه، وأخيراً نسأل الله العظيم أن نكون قد وفقنا في هذه الدراسة، فما من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ فمن أنفسنا .

## اهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانا وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير الأنام محمد عليه الصلاة والسلام.

إلى من نطقت من صبرها وكتبت من أميتها، وتعلمت من تعبها، ونجحت من صحتها وقوتها، إلى من تطيب حياتي بقربها، ويسعد قلبي بهنائها، إلى أعلى ما املك في الوجود  
أمي خيرة حفظها الله.

إلى سندي المتين، وأنيسي المعين، إلى من تاهت الكلمات عن وصفه، وعجز اللسان عن ذكر مآثره، بعينه رأيت الحياة وبمبادئه وأخلاقه وصبره ترسخ في عقليتي وعقيدتي زهد الدنيا واحترامي لنفسي ولغيري .

إلى أبي محمد الغالي حفظه الله.

إلى دفء البيت وسعادته من أنار لي قلبي دربي وأحاطني بسياج الرعاية، إلى من لم يبخل علي يوما بأمر معنوي أو مادي زوجي غاني رعاك الله، وإلى ثمرة حبي معه ابني محمد علي حفظه الله لي.

إلى أجزاء الروح إخوتي وأخواتي أحبتي ومصدر فخري وقوتي جميعهم.

إلى رفقاء الدرب الذين جمعني بهم الجامعة كانوا بمثابة أخوة، وأخص بالذكر زميلتي في هذا العمل "مريم".

إلى كل من نسيهم القلم ولم ينسهم القلب.

إلى كل هؤلاء، بأسمى معاني الحب والوفاء أهدى هذا العمل .

صبيحة



## اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله، ومن وفى أما بعد  
الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة  
الجهد والنجاح بفضلته تعالى. مهدات  
الى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه بكل حرف أتعلمه فأحفظه لأعلمه صدقة جارية  
و دعاء بارا صالحا سرمديا بالغفران والرحمة، أبي حبيبي رشيد  
إلى من ملأت قلبي حدائق وروت ظمأ حياتي في الزمان بالأمان، وكانت بحرا صافيا  
يجري بفيض الحب  
التي تعلمت منها معنى الصبر، إلى التي حرمت نفسها واعطتني وساهمت بنصائحها  
و توجيهاتها وساعدتني لأصل إلى غايتي وانتظرت عصاره جهدي هذا بفارغ  
الصبر، إلى من ستبقى رمز الحب الموفور إليك أركى تحية يا أعظم هدية.  
أمي الغالية مليكة حفظها الله ورعاها.  
إلى رفيق دربي و مؤنسي و شريكي في الحياة الذي وقف إلى جانبي ودعمني بكل ما  
يستطيع.  
زوجي العزيز رياض حفظه الله.  
إلى العائلة الكريمة، إلى من ترعرت بينهم، من أحاطوني بالحب والحنان خالاتي و  
أخوالي وأبنائهم وكل عائلة كرطوس.  
إلى العائلة الكريمة، عماتي و عمي وأبنائهم وكل عائلة حسناوي.  
إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح، إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن  
نقطف زهرة تعلمنا إلى شريكتي في هذا العمل صبيحة.  
إلى كل جميع هؤلاء اهدي هذا العمل.

مريم سلام



رقمي الفهرس بأرقام رومانية: [D1] Commenté

الفهرس

	شكر و عرفان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-د	مقدمة
	الفصل الاول: أساسيات التكوين في المنظمات عموما والمؤسسات خصوصا
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التكوين.
2	المطلب الأول: تحديد مفهوم التكوين ومفاهيم التدريب، التعليم والتطوير .
4	المطلب الثاني: مفهوم التكوين.
8	المطلب الثالث: أهداف التكوين وأهميته.
11	المطلب الرابع: أنواع ومبادئ التكوين.
15	المطلب الخامس: إجراءات وأساليب التكوين ومعوقاته.
18	المبحث الثاني: الخطوات الأساسية للعملية التكوينية.
18	المطلب الأول: تحديد الإحتياجات التكوينية.
22	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني.
24	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني.
25	المطلب الرابع: تقييم البرنامج التكويني.
26	المطلب الخامس : معوقات العملية التكوينية
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية.
30	تمهيد
31	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.
31	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

Commenté [D2]: يوجد تفاوت في الترتيب بين الجدول والمضمون بصفحة واحدة

32	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
38	المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.
39	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.
41	المبحث الثاني: مدخل الى تنمية الموارد البشرية.
41	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.
43	المطلب الثاني: أهمية وخصائص تنمية الموارد البشرية.
43	المطلب الثالث: آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية.
46	المطلب الرابع: مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية.
50	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية لولاية بومرداس.
53	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.
53	المطلب الأول: التعريف بالمديرية الجهوية للخزينة العمومية لولاية بومرداس.
60	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والصلاحيات.
62	المطلب الثالث: أنواع التكوين الموجود بالمديرية الجهوية للخزينة العمومية لولاية بومرداس.
62	المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينية.
62	المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة.
62	المطلب الثاني: منهجية الدراسة.
65	المطلب الثالث: تحليل الاستبيانات.
78	الخاتمة
80	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

يوجد تفاوت في ترقيم الصفحات مقارنة بالفهرس: [D3] Commenté

## فهرس الجداول والأشكال

## فهرس الجداول

06	جدول رقم (1-1): الفرق بين التكوين والتعليم.
07	جدول رقم (1-2): الفرق بين التكوين والتنمية
08	جدول رقم (1-3): الفرق بين التكوين والتطوير
11	جدول رقم (3.1): أنواع التكوين في المؤسسة
32	جدول رقم (1.2) : الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة
42	جدول رقم (2.2): مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية
65	الجدول رقم (1-3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الاستبيان
67	جدول رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
68	جدول رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة السنوية
69	جدول رقم (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
69	الجدول رقم (5-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
70	الجدول رقم (6-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية
72	جدول رقم (7-3) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي
72	جدول رقم (8-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المديرية الجهوية للخزينة العمومية لولاية بومرداس
75	الجدول رقم (9-3): نتائج تحليل معامل الارتباط سبيرمان للعلاقة بين بعد التكوين وأبعاد التنمية البشرية المتمثلة في (بعد تنمية المعارف والمعلومات/بعد تنمية المهارات و القدرات/بعد تنمية الاتجاهات).
76	الجدول رقم (10-3): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد تنمية الموارد البشرية على التكوين

## فهرس الاشكال

10	الشكل رقم (01): أهمية التكوين بالنسبة للعاملين و المؤسسة
18	شكل رقم (1.1): مراحل العملية التكوينية:
21	شكل رقم (2.1): من أنواع الاحتياجات التكوينية
44	شكل رقم (1.2): مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
45	شكل رقم (2.2): تطوير آليات تخطيط قوة العمل
54	الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية للخزينة ببومرداس
67	شكل رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
68	الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة السنوية
69	الشكل رقم (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
70	الشكل رقم (5-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
70	الشكل رقم (6-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية.

مقدمة



## مقدمة

تطورت عجلة العلم بشكل سريع وشهد العالم تقدما غير مسبوق في مختلف مناحي الحياة وخاصة في المجال التكنولوجي، وتمكن الإنسان من الاستفادة من هذا التقدم وتطويره لخدمة البشرية جمعاء. لقد تحقق هذا الازدهار بفضل التوجه نحو الاستثمار المعرفي وتنمية الموارد البشرية التي تمثل أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد إذا كانت المؤسسة لا تتوفر على الأفراد المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم على أحسن وجه. ومع مرور الوقت صارت إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة تتمتع بأهمية بالغة، حيث تتكون من مجموعة الأنشطة الإدارية التي تسمح للمنظمة من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يساهم للمنظمة بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. هذا الأمر كشف عن ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر السبيل الأنجع في تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية باعتباره عنصر الفكر والإبداع.

ولقد تبين مع مرور الوقت أن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لا يتم إلا بواسطة التكوين. فالتكوين هو ذلك النشاط المستمر الذي يسمح للفرد باكتساب مهارات وخبرات ومعارف وسلوكيات جديدة تمكنه من تطوير كفاءته لأداء مهام محددة في مجال عمله.

اختلفت الدراسات في استخدام مصطلح التكوين ومصطلح التدريب، لكن ذلك اختلاف شكلي وليس اختلافا جوهريا بين المفهومين. هذا الاختلاف قد يعود إلى ترجمة هذا المصطلح من اللغتين الفرنسية والانجليزية إلى اللغة العربية. في بحثنا هذا سنعمد مفهوم التكوين بدل مفهوم التدريب.

### 1 - إشكالية البحث

يدور بحثنا هذا حول الإشكالية التالية: هل للعملية التكوينية دور في تنمية الموارد البشرية ؟

#### التساؤلات الفرعية

قما بتدعيم إشكاليتنا بمجموعة من التساؤلات الفرعية التي جاءت على النحو التالي:

- هل يساهم التكوين في تنمية وتطوير المهارات لدى الموظف؟
- هل يؤدي التكوين إلى تنمية روح الإبتكار والإبداع لدى الموظف ؟
- هل تساهم البرامج التكوينية في تنمية قدرات ومهارات الموظفين بالمديرية الجهوية للخرزينة العمومية لولاية بومرداس ؟

### 2- فرضيات الدراسة

لعملية التكوين دور في تنمية الموارد البشرية.

#### الفرضيات الجزئية:

- يساهم التكوين في تنمية وتطوير المهارات لدى الموظف.
- يؤدي التكوين إلى تنمية روح الإبتكار والإبداع لدى الموظف.
- تساهم البرامج التكوينية في تنمية قدرات ومهارات الموظفين بالمديرية الجهوية للخرزينة العمومية لولاية بومرداس.

## مقدمة

### 3- أسباب اختيار الموضوع

يعتبر موضوع التكوين من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والدراسة فيه، وقد تم اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ودوافع ذاتية وموضوعية تتمثل في:

#### - الأسباب الذاتية لاختيار موضوع البحث

- الرغبة الشخصية لنا وفضلنا حول كيفية تكوين الموظفين .
- من أجل توسيع مكتسباتنا العلمية وتطويرها واستخدامها في الحياة العلمية والعملية.

#### - الأسباب الموضوعية لاختيار موضوع البحث

- الرغبة في زيادة رصيدنا المعرفي حول موضوع التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية.
- محاولة التعرف على كيفية مساهمة التكوين في تحسين وتطوير وتنمية الموارد البشرية.
- السعي إلى تقديم دراسة واقعية حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية.

### 4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال المكانة البارزة التي تحتلها عملية التكوين في المؤسسة باعتبارها وظيفة أساسية من وظائف تنمية الموارد البشرية والتي تساهم بفعالية في تحقيق الاستراتيجيات الموضوعية والأهداف المسطرة. ويمكن أن نحدد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- التكوين عملية ضرورية لإعداد قوى عاملة كفؤة.
- معرفة درجة وعي الموظف بضرورة تنمية الكفاءات البشرية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر الحالي.

- تعتبر تنمية الموارد البشرية من المواضيع التي كانت ولا زالت تحظى باهتمام مفكرين وبالرغم من التطورات التي شهدتها هذه الإدارة إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث والتجديد .
- التكوين ينمي شخصية الموظف ويحسن من معارفه وأدائه.
- تحسين وتوطيد العلاقات بين الموظفين من خلال التبادل لمعلومات والمعارف المتحصل عليها بين الزملاء في العمل.

### 5 - أهداف الدراسة

نسعى من خلال بحثنا هذا سعى من خلال بحثنا هذا لتحقيق جملة من الأهداف نلخصها في النقاط التالية:

- التعريف بالتكوين ودوره في تنمية قدرات ومعارف الموظف وتعديل سلوكهم.
- الكشف عن مدى أهمية تحديد الحاجات التكوينية ومدى تأثير البرامج المعدة والمكونين على نجاح العملية التكوينية.
- الكشف عن مدى ضرورة تنظيم دورات تكوينية والاهتمام بها ودور ذلك في زيادة أداء الموظفين وتحقيق خدمة نوعية.
- توضيح مختلف أنواع التكوين الموجودة بالمديرية الجهوية للخرزينة العمومية.
- التعرف على انعكاسات تطبيق التكوين على الموظفين بالمديرية الجهوية للخرزينة العمومية.

## مقدمة

### 6- الدراسات السابقة

**الدراسة الأولى:** الدراسة التي قام بها بوقطف محمود بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة " مذكورة كاملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع نوقشت الدراسة سنة 2014م، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار كيفية مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لتطور المؤسسة، لأنها سياسة تتبناها المؤسسة لتحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات لمواكبة مختلف التطورات.

**الدراسة الثانية:** الدراسة التي قامت بها بودوح غنية بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية. المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة" نوقشت هذه الدراسة سنة 2013م. هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى مساهمة إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن التكوين المتواصل يعتبر من العمليات الإدارية الهامة التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها، وينظر إلى التكوين على أنه نظام فرعي ضمن النسق الكلي للمؤسسة لاعتباره وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يؤثر ويتأثر بباقي الوظائف. كما أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الإستراتيجية كاستجابة لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.

**الدراسة الثالثة:** الدراسة التي قام بها الطالب شوالي ياسين بعنوان "تكوين العاملين وتأثيره على الإنتاجية بالمؤسسة. دراسة حالة مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز -ورقلة-" نوقشت الدراسة سنة 2016م، حيث كان هدفها إظهار مدى تأثير تكوين العاملين على إنتاجية المؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- تسمح الدورات التكوينية للعاملين بتحكم أكثر في الآلات العملية الإنتاجية والتي تساعد على استغلال أقصى حد ممكن.
- إن الموارد الكبيرة الموجهة لعملية تكوين العاملين تعد استثمارا بعيد المدى يسمح بالحصول على عائد بعد سنة فما فوق.
- فعالية البرامج التكوينية تساهم في تخفيض التكاليف الناتجة عن ساعات الضائقة جراء حوادث العمل.
- برامج التكوين ليست مسؤلة على تزايد حوادث العمل بل توجد عوامل أخرى تؤثر على حوادث العمل.
- عدم وجود علاقة طردية بين عدد حوادث العمل والساعات الضائعة بسببها حيث أن تلك الأيام تعتبر تكلفة يجب تحملها.

### 7 - تحديد المفاهيم

## مقدمة

**التكوين:** عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل. ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا، والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهدافها الفاعلية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المنظمة.

**تنمية الموارد البشرية:** هي ذلك التغيير نحو الأنماط المجتمعة التي تسمح للمجتمع ليس فقط بتحقيق القيم الإنسانية الأفضل، بل وأيضا بزيادة مدى سيطرة أفرادها وتحكمهم في توجيه أمورهم.

### 8 - منهج الدراسة ومكونات البحث

اعتمدنا في دراستنا هذه على كل من المنهج الوصفي ودراسة الحالة.

وتم تناول البحث من خلال فصول ثلاث جاءت على النحو التالي:

- الفصل الأول: أساسيات التكوين في المنظمات عموما والمؤسسات خصوصا.

- الفصل الثاني: التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية.

- الفصل الثالث: واقع التكوين في المديرية الجهوية للخرزينة العمومية لولاية بومرداس.

الفصل الأول:  
أساسيات التكوين في المنظمات عموما  
والمؤسسات خصوصا

### تمهيد

يعتبر التكوين أحد الوظائف الأساسية التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين في مختلف المجالات والتخصصات. ونظرا للأهمية البالغة للتكوين في الإدارة المعاصرة ودوره في تطور المنظمات والمؤسسات كشكل خاص من المنظمات صار تكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها وضمان بقائها واستمرارها في ظل تزايد حدة المنافسة.

سعيًا منا للإحاطة بنشاط التكوين في المؤسسة سنعمل خلال هذا الفصل الأول من مذكرتنا على معالجة أهم الأمور التي تخص موضوع التكوين في المنظمة عموما والمؤسسة على وجه الخصوص. ولتحقيق هذا الأمر ارتأينا التطرق في المبحث الأول من هذا الفصل لماهية التكوين، في حين سنتناول في المبحث الثاني دراسة الخطوات الأساسية للعملية التكوينية.

### المبحث الأول:

#### ماهية التكوين

يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الموظف، المؤسسة أو المنظمة وكذا المجتمع على حد سواء. وعليه سنحاول تحديد ماهية التكوين وذلك من خلال تحديد مفهومه، مبادئه، أنواعه وأهدافه.

وقبل التعمق ولو نسبيا في دراسة مضمون عملية التكوين، من خلال تحديد أهدافه، أهميته، مبادئه، أنواعه وأساليب تحقيقه، نرى أن من الضروري تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين هذا المفهوم ومفاهيم أخرى قريبة منه وتستهمله أحيانا معه، مثل التدريب، التعليم، التنمية، التطوير.

#### المطلب الأول: تحديد مفهوم التكوين ومفاهيم التدريب، التعليم والتطوير

نرى أن تحديد المفاهيم في أي مجال مجالات المعرفة يعتبر خطوة رئيسية تسمح بتوضيح الأمور وتكوين صورة واضحة نسبيا عن كل مفهوم. في هذا الإطار نجد أن مفهوم التكوين كنشاط بشري يخص تنمية الموارد البشرية تستعمل إلى جانبه مفاهيم مثل التدريب، التعليم، التربية، التطوير. ونرى منذ البداية أن اللبس يقع أكثر بين مفهوم التكوين والتدريب.

لتوضيح المفاهيم سنبدأ أولا بالتطرق لمفهوم التكوين والتدريب لننتقل بعد ذلك لتحديد مضمون التعليم والتطوير وعلاقتهما بالتكوين.

#### الفرع الأول: الفرق بين التكوين والتدريب

المهتم بالموارد البشرية في المنظمة سيلاحظ أن بعض الكتاب باللغة العربية يستعملون مفهوم التدريب والبعض الآخر يستعمل مفهوم التكوين. هذا الأمر يوحي بأن المفهومين مختلفان من حيث المضمون. وقبل التعمق في مفهوم التكوين نرى من الضروري توضيح هذين المفهومين ومعرفة إن كان مضمونهما واحدا، ومن تم يتم استعمالهما كمترادفين، أم أن مضمونهما ليس واحدا وبالتالي لا يستعملان كمترادفين بل كمفهومين متباينين.

بخصوص هذه المسألة يرى الكثير من الباحثين المهتمين بتطوير الموارد البشرية أن مفهوما التكوين والتدريب مفهومان مترادفان، وأن استعمال بعضهم لمفهوم التدريب واستعمال البعض الآخر لمفهوم التكوين يعود لتأثر أفراد الفريقين بإحدى المدرستين الشهيرتين في مجال الموارد البشرية، ألا وهما المدرسة الأنجلوساكسونية والمدرسة الفرنكوفونية. فالمدرسة الأنجلوساكسونية تعتمد مفهوم (training) وهو المفهوم الذي يترجم في اللغة العربية بمفهوم التدريب. هذا المفهوم تم تبنيه من طرف الكتاب المرق العربي الذين يكتبون باللغة العربية وينقلون من الكتب الأنجلوساكسونية. أما مفهوم التكوين فهو ترجمة عربية للمفهوم الفرنسي (formation)، وهو المفهوم المستعمل من طرف من يكتب باللغة العربية في الجزائر، تونس والمغرب باعتبار بعضهم قد درس في الجامعات الفرنسية وينهل بشكل كبير من الكتابات التي تصدر باللغة الفرنسية.

### الفقرة الأولى: مضمون التكوين

هناك من يرى أن التكوين، كمنشأ يندرج في إطار تنمية الموارد البشرية في المنظمة، ينصرف إلى كل عملية ترمي إلى إعداد الفرد وتمكينه من اكتساب معارف جديدة تنمي قدراته وتزيد من فعاليته حتى يصبح قادرا على تولي منصب التسيير والإشراف في المنظمة أو أداء أية مهمة توكل إليه. والتكوين يتطلب وجود مكون (بفتح الواو) ومكون (بكسر الواو)، حيث يتولى هذا الأخير نقل المعارف والخبرات للمكون من خلال تحديد محتوى برامج التكوين وتقييم النتائج ومراجعة محتوى البرامج إلى جانب تحديد الوسائل البيداغوجية المستعملة في التكوين. ومن المفيد القول أن عملية التكوين هذه تتطلب من جهة المكون (بفتح الواو) بذل جهده الخاص من خلال السعي إلى اكتساب معارف وخبرات جديدة خارج إطار التكوين الرسمي الذي يتم تحت إشراف مكون.

ونشير هنا بشكل مختصر النقاط المميزة للتكوين على أن نعود إليها بنوع من التفصيل في النقاط القادمة من البحث.

يمر التكوين في المنظمة بمراحل عدة تبدأ بتحديد قدرات المنظمة في مجال الموارد البشرية ثم تحديد الأهداف التي تصبو إليها، وبذلك يتم تحديد ما يجب استكمالها من خلال عملية تكوين تخضع لخطة تعتمد لبلوغ الهدف المسطر تحدد فيها الدورات التكوينية التي يخضع لها المكونون بإشراف من المكونين، هذا إلى جانب تحديد الوسائل الضرورية للقيام بالتكوين. كل هذا الجهد المبذول في مجال التكوين يرمي إلى تمكين المنظمة من الاستمرار في الوجود في ظل المنافسة التي تفرض عليها في ميدان عملها، وهذا من خلال تحسين أداء أعوانها.

### الفقرة الثانية: مضمون التدريب

يمكن تعريف التدريب بأنه كل عملية ترمي إلى تعليم شخص وتوجيهه وتزويده بالمعلومات والمعارف التي تسمح له بحسين كفاءته المهنية بالشكل الذي يمكنه من أداء عمله على أحسن وجه ممكن<sup>1</sup> وهذا تحت إشراف مدرب.

يوجي التعريف بأن التدريب يمس بشكل أساسي المهن التي تتطلب جهدا عضليا ومهارة في أداء الأعمال التي تعتمد أساسا على الأعضاء الخارجية من جسم الإنسان. فالبناء، لاعب كرة القدم... يؤدون حركات تسمح بممارسة نشاطهم، وهي حركات قابلة للصقل والتحسين تحت إشراف مدرب، واكتسابها يتطلب عض الوقت.

### الفقرة الثالثة: أوجه الاختلاف والتشابه بين التكوين والتدريب

من خلال ما تقدم نجد أن مفهوما التكوين والتدريب يختلفان في بعض النقاط ويشبهان في نقاط أخرى. نتولى في ما يلي تلخيص أهم الاختلافات وأوجه التشابه بين هذين المفهومين.

أ - أوجه الاختلاف بين التكوين والتدريب من حيث مجال الاهتمام، المدى الزمني والهدف

1 - اختلاف التكوين عن التدريب من حيث مجال الاهتمام

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى 2002، ص 208.

## الفصل الاول :

### أساسيات التكوين في المنظمات عموما و المؤسسات خصوصا

يرى بعض المهتمين بالموارد البشرية أن التكوين يهتم بما تحتاج المؤسسة عموما من قدرات ومهارات لتحقيق نشاطها على أحسن وجه. أما التدريب فينصب على ما يحتاجه الفرد من قدرات ومهارات لأداء المهمة الموكلة إليه.

#### 2 - اختلاف لتكوين عن التدريب من حيث المدى الزمني

يرى بعض الدارسين لمسألة الموارد البشرية في المنظمة أن التكوين يهتم باحتياجات المنظمة في المدى الزمني الطويل، بينما يهتم التدريب بالاحتياجات الحالية للمنظمة.

#### 3 - اختلاف التكوين عن التدريب من حيث الهدف

هناك من يعتقد أن التكوين يرمي إلى سعي المنظمة لإيجاد أفراد قادرين على مواجهة متطلباته وتحقيق أهدافها المستقبلية.<sup>1</sup>

#### ب - أوجه التشابه بين التكوين والتدريب في المنظمة

توجد بين التكوين والتدريب نقاط تشابه كثيرة، حيث نجد أن كلا نشاط منهما يمر عبر مراحل تبدأ بتحديد حاجة المنظمة لمهارات معينة وتحدد ما هو متوفر لها منها وتسطر لذلك خطة وتوفر وسائل بشرية ومادية لتحقيق الهدف المرسوم.

خلاصة القول أن مفهوما التكوين والتدريب ليسا مفهومين مترادفان بشكل كلي، إذ توجد بينهما بعض الاختلافات، إلا أنهما مفهومين يشتركان في العديد من النقاط، كما سبق أن رأينا ذلك، وهو ما يجعلنا نعتبرهما مفهومين مترادفان إلى حد ما. وعليه سنعتمد في بحثنا هذا مفهوم التكوين للدلالة على كل العمليات التي تسمح للعامل باكتساب معلومات لم يكن يرفها من قبل تسهل عليه تحسين مهاراته وقدراته على أداء مهامه المختلفة بفعالية.

#### المطلب الثاني: مفهوم التكوين

بعد توضيح العلاقة بين التكوين والتدريب وبعد تبيننا لمفهوم التكوين كمفهوم يعبر إلى حد كبير عن مفهوم التدريب نعود ثانية لتعريف أكثر تفصيلا لمفهوم التكوين مع تبيان الاختلافات بينه وبين مفاهيم أخرى قريبة منه كالتعليم، التطوير.

#### الفرع الأول: تعريف التكوين

لتوضيح أكبر لمفهوم التكوين نورد في ما يلي بعض التعاريف التي جاءت بخصوصه لنخلص في الأخير إلى تقديم تعريفنا الخاص لهذا المفهوم.

- يعرف الدكتور أحمد وصفي عقيلي التكوين على أنه: "برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل إكساب العاملين بالمؤسسة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة، وتطوير القدرات الذهنية والفكرية والعلمية."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. دار وائل نشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.

<sup>2</sup> - أحمد وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، بيروت، ص99

## الفصل الاول :

### أساسيات التكوين في المنظمات عموما و المؤسسات خصوصا

هذا التعريف يحدد جوانب كثيرة في عملية التكوين لكنه لا يحدد الهدف من اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات الجديدة.

تعريف آخر. لمفهوم التكوين مضمونه أن هذا الأمر عبارة عن " عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته، بما يمكنه من أداء وظيفته على أكمل وجه.<sup>1</sup>"

الأمر الجديد في هذا التعريف يتمثل في إشارته لكونه هدف التعليم يتمثل في تمكين الفرد من خلال التكوين من كسب مهارات وقدرات... تسمح له بأداء وظيفة ما على أحسن وجه ممكن.

كما يعرف التكوين بأنه " محاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها. ويعتبر التكوين أيضا عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة، والتي تهدف إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل".<sup>2</sup>

من جهته يعرف الأستاذ عبد الرحمان بن عنتر التكوين بأنه نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة... إلخ) لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة.<sup>3</sup>

خلاصة القول أن التكوين هو عملية مستمرة ومنظمة، تتم بغرض تمكين الفرد أو مجموعة من الأفراد من اكتساب المعارف والخبرات والمعلومات والاتجاهات الإيجابية للعمل والمهارات الملائمة التي تنقصهم والتي تسمح لهم برفع مستوى كفاءتهم عند ممارسة وظيفة معينة. فعلى سبيل المثال نجد أن مؤسسة تجارية ما قامت باقتناء برنامج حاسوب يسمح لها بمعالجة طلبات الزبائن. إذا الهدف هنا واضح ويتمثل في دراسة طلبات الزبائن في وقت قصير وبشكل منظم. نحن إذا أمام هدف محدد يرتبط بمهمة محددة يمكن تحقيقها من خلال عملية تكوين محددة.

#### الفرع الثاني: أوجه الشبه والاختلاف بين مفهوم التكوين، التعليم، التطوير والتنمية

توجد ما بين التكوين ومفاهيم مثل التعليم، التطوير... أوجه شبه مختلفة قد توحي بأنها مفاهيم مترادفة. هذا الأمر يعود لكون هذه المفاهيم تركز على جوانب مشتركة بينها لكونها تعتبر دعائم للتعليم. إلا أنه في واقع الأمر توجد بين هذه المفاهيم فروق كثيرة تجعل منها مفاهيم مختلفة تعبر عن أمور مختلفة. لتوضيح هذا الأمر سنتولى في ما يلي تقديم تعاريف لكل من التعليم، التطوير.

#### الفقرة الأولى: أوجه الشبه والاختلاف بين التكوين والتعليم

<sup>1</sup> - رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 301

<sup>2</sup> - خادل عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 223، 222.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص ص 28-29.

## الفصل الاول :

### أساسيات التكوين في المنظمات عموما و المؤسسات خصوصا

سبق وأن رأينا أن التكوين هو تعلم واكتساب معارف. كذلك الأمر بالنسبة للتعليم. إلا أن التعليم يختلف عن التكوين في نقاط عديدة. ويمكن الوقف على تلك الاختلافات من خلال تعريف التعليم ومقارنة مضمونه بمضمون التكوين.

يمكن تعريف التعليم بأنه الفعل الذي يقوم على تعليم علم، فن، تخصص معين لشخص أو مجموعة من الأشخاص، وهذا من خلال تقديم دروس ومحاضرات وشرح لمضمون هذا العلم أو الفن أو التخصص. ويتطلب تعلم هذه وقتا ليس بالقصير مثلما يحدث في بعض عمليات التكوين، مثل ما رأينا بالنسبة لكيفية استعمال برنامج إلكتروني لتسيير طلبت الزبائن في محل لبيع منتجات محددة. معنى هذا أن التعليم ليس تجربة محددة في الزمن تسمح بتحقيق مهمة معينة، بل التعليم هو نقل لمعرفة محددة في مجال محدد تتطلب الكثير من الوقت.

اختلاف آخر بين التعليم والتكوين يتمثل في كون التعليم بشكل كبير على تلقين معارف نظرية أكثر منها عملية. فالجامعات والمعاهد العلمية تدرس معارف وليس مهارات.

خلاصة القول أن التكوين عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المكون بقواعد محددة. أما التعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي.

جدول رقم(1- 1): الفرق بين التكوين والتعليم.

وجه المقارنة	التعليم	التكوين
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم.
المحتوى	محتوى عام	محتوى البرنامج التكويني محدد تبعا لحاجة العمل الفعلية
المدة	طويلة	قصيرة
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة	أسلوب الأداء والمشاركة
المكاسب	معارف ومعلومات	معلومات ومهارات

المصدر: منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،

عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 131.

الجدول يحتاج إلى تعليق: [D4] Commenté

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن التكوين يختلف عن التعليم، حيث نجد أن التكوين يكون قصير المدى فهو يرتبط باكتساب مهارات سلوكية محددة للقيام بعمل ما ولتحقيق أهداف سلوكية تجعل الموظفين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم بينما التعليم يكون طويل المدى يرتبط بتحصيل المعلومات والمعارف العامة والأساسية إذ يشير إلى التعليم النظامي في المعاهد والجامعات لإعداد الأفراد للحياة العملية.

## الفصل الاول :

## أساسيات التكوين في المنظمات عموما و المؤسسات خصوصا

### الفقرة الثانية: التكوين والتنمية

إن التكوين والتنمية هما مصطلحان مرتبطان فيما بينهما كثيرا، فهما يستعملان غالبا لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة.

يمكن مقارنة مضمون التكوين والتنمية من خلال الجدول الوارد أدناه.

### جدول رقم (1-2): الفرق بين التكوين والتنمية

التنمية	التكوين	
إعداد أفراد مجهزين لمجابهة أهداف المنشأة في وظائف أو مراكز محددة.	تزويد الفرد بمعلومات ومهارات ومعارف واتجاهات معينة يحتاجها لمجابهة أهداف يراد الوصول إليها	الغرض
يتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات يتم تكوين الأفراد الموصول إلى نطاق المسؤولية.	يتعامل مع وجبات محددة ونطاق موضوع معين.	المدى
مشاكل متعلقة بتحسين الظروف القائمة عن طريق زيادة التأكيد أو بالإضافة والتزويد بالمعارف الجديدة أو ظهور الحاجة أو الشعور بضرورة تعديل الاتجاهات.	تظهر المشاكل من ظروف جانبية أو فرعية أو نتيجة غياب ظروف مراد توافرها ويكون سببها نقص المعارف أو المهارات أو بوجود اتجاهات غير مرغوب فيها لدى الأفراد أو الجماعات.	اتجاه المشاكل
تقديم قوة بشرية مؤهلة لمجابهة متطلبات عمل محددة أو معينة.	تقديم قوة بشرية مؤهلة لمجابهة متطلبات عمل محددة أو معينة.	وجهة نظر
عمالة إشرافية و إدارية.	عمالة غير إدارية	المتلقون

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009، ص23.

نستنتج من الجدول اعلاه أن تكوين يختلف عن التنمية حيث أن التكوين يقوم بتزويد الفرد بمعلومات ومعارف معينة يحتاجها للوصول الى اهداف معينة كما يتعامل مع وجبات محددة ونطاق موضوع معين بينما التنمية تقوم على إعداد أفراد مجهزين لمجابهة أهداف تنظيمية للمنشأة في وظائف أو مراكز محددة كما يتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات.

### الفقرة الثالثة: التكوين والتطوير

هناك فرق بين التكوين والتطوير. فالتكوين يركز على اكتساب العاملين مهارات محددة أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم. أما التطوير فهو عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية ولا تتوقف على اكتساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما تعتمد على الرؤية

الجدول السابق يحتاج إلى تعليق. وكذلك الأمر [D5]: Commenté بالنسبة لبقية الجداول

## الفصل الاول :

## أساسيات التكوين في المنظمات عموما و المؤسسات خصوصا

الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا والنظر للمؤسسة كفريق عمل متكامل مما يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانيات.<sup>1</sup>

### جدول رقم (1-3): الفرق بين التكوين والتطوير

أبعاد المقارنة	التكوين	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل
الإطار الزمني	قصير المدى	طويل المدى
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية دار وائل للنشر، عمان، 2006،

ص186.

نستنتج من الجدول اعلاه أن التكوين يركز على الوظائف الحالية للفرد بينما التطوير يركز على الوظائف الحالية والمستقبلية معا، كما أن التكوين يكون قصير المدى ويهدف الى سد النقص في المهارات لدى العاملين وتحسينها بشكل سريع بينما التطوير يكون على المدى الطويل ويهدف إلى التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات.

### المطلب الثالث: أهداف التكوين وأهميته

بعد أن انتهينا في المطلب الأول من هذا المبحث ننتقل في ما يلي إلى التعمق في تحديد مفهوم التكوين، وهذا من خلال تحديد الأهداف التي يرمي إليها والأهمية التي يتمتع بها في المؤسسة. ذلك أن للتكوين أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المؤسسة تسمح بتحديد اتجاه المؤسسة وتحديد احتياجاتها في مجال التكوين.

### الفرع الأول: أهداف التكوين

يعتبر التكوين وظيفة هامة من وظائف الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمؤسسة ورفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أقصى حد ممكن، ويمكن تلخيص أهداف التكوين في النقاط التالية<sup>2</sup>:

### الفرع الفقرة الأولى: الأهداف الإدارية

- تخفيف العبء على المشرفين: لان المشرف يحتاج الى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص186.

<sup>2</sup> - حمدواي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص83.

## الفصل الاول :

## أساسيات التكوين في المنظمات عموما و المؤسسات خصوصا

### الفقرة الثانية: الأهداف الفنية

- تخفيض تكاليف الآلات وإصلاحها :تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لان تكوين الموظف على طريقة الإنتاج تساعد على تقليل الأخطاء .
- تخفيض حوادث العمل :التكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم الموظف لطبيعة العمل و سير حركة الآلات.
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل، مثال على ذلك التقليل من الشكاوي.

### الفقرة الثالثة: الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

- زيادة الكفاية الإنتاجية : يؤدي التكوين إلى ارتفاع الإنتاج وتحسينه وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: بواسطة تنمية كفاءة الأفراد وتكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق.
- رفع معنويات الأفراد : ان اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي الى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

### الفرع الثاني: أهمية التكوين

- يكتسي التكوين أهمية بالنسبة للفرد الذي سيتمكن من تحسين قدراته ومعارفه. كما تستفيد المؤسسة إيجابا من تحسن قدرات عمالها نتيجة التكوين. وفي الأخر نجد أن التكوين ستكون له انعكاسات إيجابية على البلد ككل.

### الفقرة الأولى: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

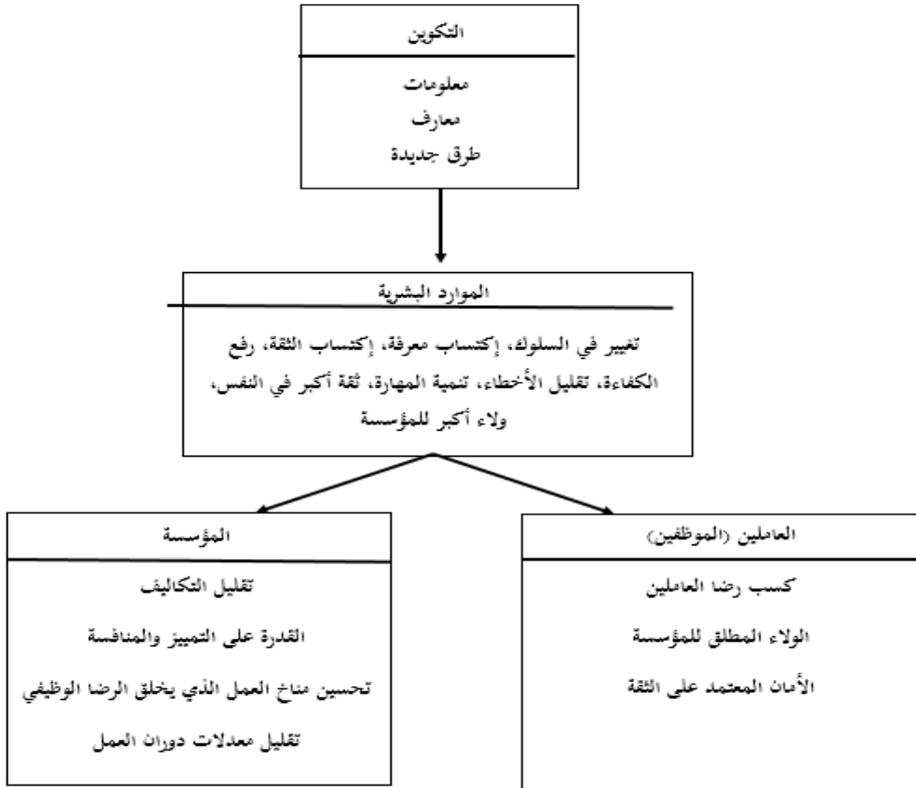
- تتمثل أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة في جملة من المنافع التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة؛
- النهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع؛
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية الإدارية؛
- تحسين إنتاجية المؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية في عالم تسوده المنافسة الحادة؛
- المحافظة على القدرات الأساسية لتقدم المؤسسة؛
- قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية؛
- تحسين عمليات الاتصال والتفاعل داخل المؤسسة؛
- تقليل الأعطال التي تصيب الآلات وكذا تخفيض حوادث العمل؛
- ضمان انخفاض نسبة التغيب عن العمل وانتقال العمال من مؤسسة لأخرى بحثا عن ظروف عمل ومنافع أفضل.

الفقرة الثانية: أهمية التكوين بالنسبة للعاملين في المؤسسة

- تتمثل أهمية تكوين عمال المؤسسة في جملة من الإيجابيات نلخصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- تمكين العاملين في المؤسسة من فهم أهداف المؤسسة وما هو مطلوب منهم بشكل يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة؛
  - تحفيز العمال على العمل أكثر بشكل يحسن من أدائهم الوظيفي لعمال المؤسسة؛
  - التخفيض من حدة الإشراف؛
  - تحسين معنويات العاملين؛
  - يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين مكونات المؤسسة.
  - الزيادة من قابلية الأفراد ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛
  - تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية؛
  - تنمية الشعور بالأهمية في النمو والتطور من خلال التعلم؛
  - مساعدة العمال على الإنجاز واكتساب الثقة بالنفس؛
  - زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة و الإخلاص لها.<sup>2</sup>
- الشكل رقم (01): أهمية التكوين بالنسبة للعاملين و المؤسسة

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية. الدار العلمية. القاهرة. 2000. ص 214.

<sup>2</sup> عبد الجليل طواهر، محمد منير بن عبد الهادي، محاضرات في هندسة التكوين، أُلقيت على طلبة السنة الأولى ماستر (إدارة الموارد البشرية) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020/2019، ص ص 6،7.



المصدر: حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 104

التعليق على كل شكل [D6]: Commenté

#### المطلب الرابع: أنواع ومبادئ التكوين

إن عملية التكوين ليست بالمهمة السهلة فهي تشتمل على برامج عديدة وأنواع مختلفة كما تخضع أيضا إلى عدة مبادئ وأسس وذلك لتحقيق النتائج والأهداف المنتظرة.

#### الفرع الأول: أنواع التكوين

ينقسم التكوين إلى أنواع مختلفة وفق معايير متعددة، بحسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان.

جدول رقم (3.1): أنواع التكوين في المؤسسة

المكان	نوع الوظيفة	مراحل التوظيف
1 - داخل الشركة	1 - التكوين المهني والفني	1 - توجيه الموظف الجديد
2 - خارج الشركة: أ: في شركات الخاصة ب: في برامج حكومية	2 - التكوين التخطيطي	2 - التكوين أثناء العمل
	3 - التكوين الإداري	3 - التكوين لتجديد المعرفة
		4 - التكوين بغرض الترقية والنقل
		5 - التكوين للتهيئة للمعاش

المصدر: بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص73.

الفقرة الأولى: أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف داخل المؤسسة

نميز ضمن عملية التكوين وفق مرحلة التوظيف داخل المؤسسة بين عدة أشكال من التكوين، وهي:  
أ - توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

- وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال الترحيب بالفقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتكوينهم على كيفية أداء العمل.<sup>1</sup>

وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي الأتي:  
معلومات عامة عن المشروع، ساعات العمل، ملابس العمل، الأجور والاستحقاقات قواعد الأمن، موقع المشروع، التأمينات الاجتماعية، الإجازات والأعياد، الترقيات والحوافز أسماء المشرفين، طريقة استخدام ممتلكات المشروع.

ب - التكوين أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن أعلى كفاءة للتكوين، حينئذ تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين وما يزيد من أهمية هذا التكوين، إن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يلتقي تكويننا مباشرة على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص73.

## الفصل الاول :

### أساسيات التكوين في المنظمات عموما و المؤسسات خصوصا

- ج - التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.
- د - التكوين بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لإتلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والوظائف المطلوبة في الوظيفة.
- هـ - التكوين تهيئة للمتقاعد: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن للإحالة إلى التقاعد وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بإحالته إلى التقاعد يتم تكوينه على البحث عن طريقة جديدة للعمل.

#### الفقرة الثانية: أنواع التكوين حسب نوع الوظيفة الممارسة من طرف المؤسسة

تختلف وظائف المؤسسة، ومن ثم تختلف نوعية التكوين باختلاف هذه الوظائف. عموما يمكن تمييز أنواع التكوين في المؤسسة كما يلي:

- أ - التكوين المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والنجارة والميكانيك والصيانة والتشغيل واللحام والسبك وغيرها.
- ب - التكوين الشخصي: ويتضمن هذا التكوين معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات و المبيعات.
- ج - التكوين الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا.

#### الفقرة الثالثة: أنواع التكوين حسب المكان

يمكن للتكوين أن يتم داخل المؤسسة أو خارجها

- أ - التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب الشركة بعقد برامجها داخل الشركة، سواء من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.
- ب - التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل أجزاء أو بعض من نشاطاتها التكوينية خارج ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة ويمكن الاستعانة خلال فترة التكون الخارجي بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج التكوينية الأخرى ويحدد مدى استخدامها وبهذا يعتبر العنصر البشري الأداة الموجهة للنشاطات التي تقوم بها المؤسسة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: مبادئ التكوين

تتمثل مبادئ التكوين في المؤسسة في جملة النقاط التالية:

#### الفقرة الأولى: التكوين نشاط مستمر

<sup>1</sup> - فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2017، ص 65،66،67.

إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات، تبدأ من تحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تصح الاختبارات المختلفة عن توفير تلك المتطلبات لديه، ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء، وهناك حلقة أخرى وهي القيادة، الإشراف التوجيه للفرد في ممارسة عمله، ثم تأتي حلقة تخص تقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في عمله، وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين يمثل نشاط رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مروراً بالأفراد و شاغلي الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية الوسطى، وانتهاء بشاغلي وظائف القمة والإدارة العليا.<sup>1</sup>

#### **الفقرة الثانية: التكوين نظام متكامل**

إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاط عشوائيا بل له أهداف محددة، فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظاما متكاملا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلاتها النهائية بمثابة النتائج الذي يحققه النظام كله.

#### **الفقرة الثالثة: التكوين عملية إدارية و فنية**

يعتبر التكوين عملا إداريا ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري الكفاء وهي:

- وضوح الأهداف وتناسقها؛
- وضوح السياسات والأساليب؛
- توازن الخطط والبرامج؛
- توفر الموارد المالية والبشرية؛
- توفر الرقابة والتوجيه.

#### **الخبرات الواجب توفرها في التكوين**

- باعتبار التكوين عملا فنيا فهو يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها:
- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية؛
  - خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج و المواد العلمية؛
  - خبرة تخصصية في اختيار الأساليب التكوينية المساعدة من وسائل الإيضاح و غيرها؛

<sup>1</sup> - مراد مهدي، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2017/2018، ص108.

- خبرة تخصصية في متابعة و تقييم فعالية التكوين.<sup>1</sup>

### الفقرة الرابعة: الشمولية

يجب أن يشمل التكوين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، إدارة عليا ووسطى ودنيا، إضافة إلى الأفراد العاملين بها كما يجب أن يشمل جميع التخصصات سواء كانت في إدارة الإنتاج أو المالية أو المحاسبة أو العلاقات العامة أو إدارة شؤون الأفراد أو غيرها.

ومن ثم يمكن القول أن نشاط التكوين يوجه إلى جميع العاملين في المؤسسة، كما يجب أن يشمل بقدر المستطاع كل الوظائف التنظيمية على اختلاف مستوياتها الإدارية، غير أنه من الضروري في هذا المجال أن يتم التفرقة بين المشاكل التنظيمية التي يساهم التكوين في حلها والمشاكل التي لا يساهم التكوين في حلها بشكل كفاء، فالتكوين ليس علاجاً لكل مشاكل المؤسسة، ففي بعض الأحيان تكون مشاكل المؤسسة نابعة من متغيرات بيئية ليست لها قدرة على التحكم فيها، ومثال ذلك انخفاض المبيعات نتيجة كساد السوق، مما قد يؤدي إلى انخفاض مبيعات المؤسسة، وهنا لا يكون للتكوين قيمة اقتصادية كبيرة.<sup>2</sup>

### الفقرة الخامسة: واقعية التكوين

تعني واقعية التكوين أن يتم في ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وأن يعبر عن احتياجات تكوينية حقيقية للعاملين، وقد تؤدي عدم واقعية التكوين إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل ما تعلموه من البرامج التكوينية إلى الواقع العملي، فإذا ما تم تسهيل عملية نقل ما تعلمه الفرد من برامج التكوين إلى مكان العمل، يتم تعظيم العائد من نشاط التكوين.

### الفقرة السادسة: الشرعية

يجب أن يتم التكوين وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.

### الفقرة السابعة: الهادفة

يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الزمان والمكان والكم والتكلفة.

### الفقرة الثامنة: التدريجية

يجب أن يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا.

<sup>1</sup> - مراد مهدي، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> - عقيلة عكوش، أثر التكوين على التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"، مكررة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013/2014، ص 62.

### الفقرة الثامنة: المرونة

يجب أن يتميز نظام التكوين وعملياته بالمرونة، خاصة فيما يتعلق بالوسائل والأدوات وأساليب وضرورة تكوين المكونين على استيعاب التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وتوظيفها في خدمة العملية التكوينية.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: إجراءات وأساليب التكوين

تعتمد كل مؤسسة على إجراءات وأساليب من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة، ولذلك سنتطرق في هذا المطلب لتحديد وشرح إجراءات وأساليب التكوين.

### الفرع الأول: إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الخطوات و الإجراءات و التي تتمثل في:

### الفقرة الأولى: إعداد المكون وتأهيله

يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.

نستنتج ضرورة تحلي المكون بالمؤهل و الخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالا.

### الفقرة الثانية: إعداد وتهيئة المتكون

يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

نستنتج ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية و شرح أهدافها.

### الفقرة الثالثة: استعراض أسلوب أداء المكون

وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

نستنتج ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح.

### الفقرة الرابعة: إعطاء فرصة للممارسة

توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (التطبيقي).

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

### الفقرة الخامسة: المتابعة

حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة.

ولكي يكون التكوين فعالا و يفرز أثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات.

نلاحظ ضرورة مراجعة و متابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية

التكوين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عقيلة عكوش، نفس المرجع، ص65.

## الفصل الاول :

## أساسيات التكوين في المنظمات عموما و المؤسسات خصوصا

### الفرع الثاني: أساليب التكوين

نتطرق في هذا الفرع لعرض بعض الأساليب التكوينية شائعة الاستخدام.

#### الفقرة الأولى: أسلوب دورية العمل

ويستخدم هذا الأسلوب في تدريب الموظفين في المستوى الإداري الواحد حيث تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محددة وبذلك يكتسب الفرد خبرات جديدة من خلال مزاوله عمل آخر.

#### الفقرة الثانية: أسلوب المحاضرات

وهنا يتم الاعتماد بشكل مباشر على المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها وهذا الأسلوب يمكن استخدامه في تكوين جميع العاملين على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتكونين.

#### الفقرة الثالثة: أسلوب المؤتمرات

ويرتبط نجاح المؤتمرات على مدى مساهمة جميع الأعضاء في المناقشات من واقع خبراتهم و تجاربهم ولا يعتمد نجاح هذا الأسلوب على اتفاق أعضاء المؤتمر على رأي واحد وإنما يتوقف نجاحه على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وأراء بعضهم البعض.

#### الفقرة الرابعة: الندوات

وهي تستخدم في المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلاقية حيث يجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد يسمح لهم بالمشاركة في النقاش و معالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة.

#### الفقرة الخامسة: دراسة الحالات

وبموجب هذا الأسلوب تقدم مشكلة لمجموعة من المتكونين يتطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلها وذلك بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التحليل المنتظم ودراسة المشكلة من جميع جوانبها.

والجدير بالذكر أن استعمال أسلوب دراسة الحالات يتوقف على عوامل عديدة نذكر منها:

- وجود الإعتمادات اللازمة لتحقيق ذلك؛
- وجود هذه الحالات و توافر الوسائل و تأمين المراجع المكتوبة التي يتم توزيعها على المتكونين؛
- وجود الوقت الكافي للتكوين و المناقشة التامة للحالة؛
- المساهمة الإيجابية للمتكونين في تحصيل المعرفة أو المهارة المطلوبة؛

<sup>1</sup> - بن شعيبان سليمة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018/2019، ص33

- قدرة ومهارة المكون في إعداد الحالات.<sup>1</sup>

#### الفقرة السادسة: أسلوب تمثيل الأدوار

يقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المكون لمجموعة المتكويين مثلا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه. وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية، والتكوين على البيع، والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

#### الفقرة السابعة: المناقشة الجماعية

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة. وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة. ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات، وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا (4 - 6 أشخاص).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 194، 195.

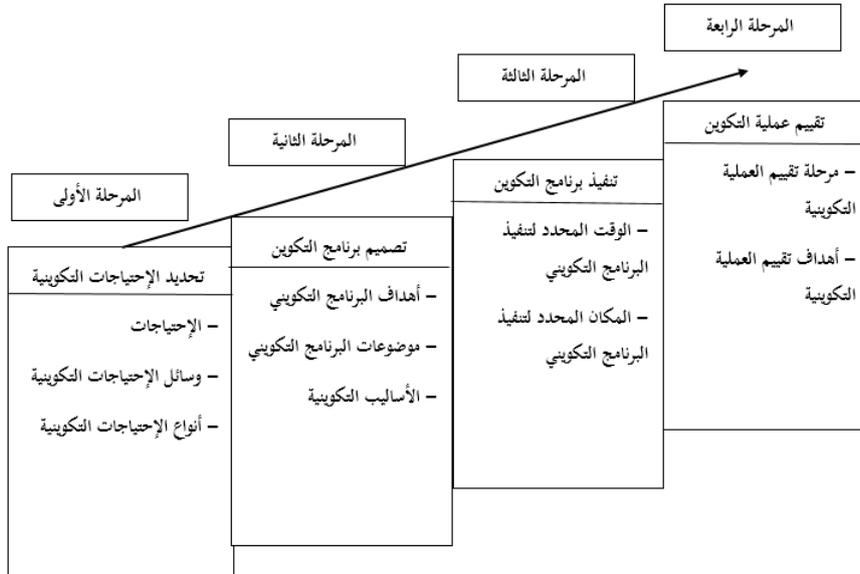
<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 342، 344.

**المبحث الثاني:**  
**الخطوات الأساسية للعملية التكوينية**

نناقش في هذا المبحث الخطوات والمراحل الأساسية للتكوين التي تشكل الأركان الجوهرية له، حيث تتكامل وتتفاعل هذه الأركان فيما بينها لتؤلف ما يسمى بعناصر الخطة التكوينية فلا يمكن القفز فوق إحداها على الأخرى ويعود ذلك الى ارتكاز كل مرحلة على سابقتها، ويمكن تحديد مراحل التكوين في أربعة كالتالي:

- مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية.
- مرحلة تخطيط التكوين.
- مرحلة تنفيذ التكوين.
- مرحلة تقييم التكوين.

**شكل رقم (1.1): مراحل العملية التكوينية:**



**المصدر: من إعداد الطالبتين**

**المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية**

يرتكز النشاط التكويني بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات والمهارات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تكوينية وتحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط.

**الفرع الأول: تعريف تحديد الاحتياجات التكوينية**

هناك عدة تعاريف للاحتياجات التكوينية نذكر منها:

الاحتياجات التكوينية هي الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو التحكم في منصب وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة، ومنها فإن الحاجة إلى التكوين هي حين يشعر العامل أو المؤسسة بأن هناك نقص في الأداء أو في السلوك أو النقص هو ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين أو الاحتياجات التكوينية<sup>1</sup>.

تعرف أيضاً أنها جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العمال لمواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل، و يتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التكوين المناسب لكل فرد، لأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين هم بحاجة إلى التكوين فيكون من السهل تحديد نوع التكوين المطلوب لهم<sup>2</sup>.

فعملية تحديد الاحتياجات هي مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعرقل سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

يلاحظ من هذا التعريف أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف إلى التنبؤ باحتياجات من العمالة كما ونوعاً يجب أن تترجم إلى احتياجات تكوينية تتمثل في المهارات والمعارف والقدرات التي يجب تنميتها في العاملين<sup>3</sup>

ويؤكد ديفيد أوسبورن David Osborne أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمنظمة ولأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تكوينية قائمة، وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: وسائل تحديد الاحتياجات التكوينية

يتم الكشف عن الاحتياجات التكوينية بوسائل عديدة تبرز منها الوسائل التالية<sup>5</sup>:

1 - نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وما تسفر عنه من تقدير للاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعاً والتي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في أوجه نشاط المنظمة في المستقبل أو لمتابعة عمليات الإحلال نتيجة دوران العمل.ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية على ضوء تخطيط الموارد البشرية.

2 - تحليل نتائج تقييم أداء العاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم. وأيضاً تحدد جانب النقص في كفاءتهم سواء أرتبط ذلك بنقص في القدرات المطلوبة لأداء العمل أو بسلوكيات غير

1- محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل إدارة قرطبة، ط1، 2007، ص97.

2- كمال دربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2000، ص164.

3- مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية (الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004، ص366.

4- أبو النصر مدحت محمد، التدريب الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2016، ص78.

5- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم و الأسس - الأبعاد - الاستراتيجية -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 233-235.

## الفصل الاول :

### أساسيات التكوين في المنظمات عموما و المؤسسات خصوصا

مرغوبة. وتفيد هذه الوسيلة في حصر العاملين الذين يمكن أن تعالج برامج التكوين أوجه النقص فيهم، وذلك كمدخل أساسي لتحديد الاحتياجات التكوينية.

3 - تحليل ووصف الوظائف الذي يحدد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وكذلك متطلباتها من المهارات والمعارف والخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل. وبمراجعة وصف الوظيفة التي يشغلها كل موظف بالمنظمة يمكن التحقق من مدى استيفاء شاغل الوظيفة لمتطلبات وظيفته، ومدى وجود متطلبات غير مستوفاة ويمكن للبرامج التكوينية تغطيتها ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية من هذا المنطلق.

4 - دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أعمال وأنشطة المنظمة أو تغيير إستراتيجيتها وانعكاس ذلك على الحاجة إلى استحداث وظائف جديدة أو تعديل أنظمة وإجراءات العمل مما قد يتطلب قدرات وخبرات معينة غير متوافرة حاليا بالقدر الكافي في المنظمة، ويمكن للتكوين المخطط أن يوفرها.

5 - التحليل التنظيمي حيث تتم دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي وكذلك تحليل الأنشطة والعمليات والعلاقات التنظيمية للوقوف على المشكلات التي تنتاب التنظيم الإداري والتي قد يكون لها تأثير سلبي على الإنتاجية، مثل عدم فعالية توزيع السلطة وتفويضها، أو عدم فعالية نطاق الإشراف أو تعقد الاتصالات، أو ضعف أنظمة الرقابة وبطء عملية اتخاذ القرارات وعدم فعاليتها أو ضعف التنسيق بين الإدارة والأقسام أو غير ذلك من مشكلات تنظيمية. ويتم بحث التعديلات التنظيمية المقترحة لتطوير الوضع التنظيمي وأثرها على تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين بصفة عامة وللمديرين بصفة خاصة.

6 - دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما يستتبعه من تقادم مهارات وخبرات معينة واستحداث مهارات وخبرات أخرى جديدة يمكن توفيرها من خلال الجهود التكوينية بما يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة. والواقع أن مثل هذه التطورات التكنولوجية لا تحتاج إلى تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات الفنية وإنما تحتاج أيضا إلى تنمية وتكوين الكفاءات والقدرات الإدارية.

7 - تحليل البيئات والظروف المحيطة بالمنظمة سواء الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو غيرها باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر في البيئات المحيطة ويتأثر بها كذلك. ودراسة احتمالات تغير هذه الظروف وأثارها على حجم ونوعية الموارد البشرية المطلوبة وتحديد الاحتياجات التكوينية على هذا الأساس.

8 - مناقشة تخطيط تطور المسار الوظيفي على مستوى المنظمة لتحديد المسار الوظيفي والمهني للعاملين، حيث يساعد ذلك على تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية قدرات العاملين على أداء أعمال في مستقبل حياتهم الوظيفية خلال تحركاتهم عبر مساراتهم الوظيفية أو المهنية.

9 - الاستعانة بمؤشرات عامة وهي مؤشرات تعكس حقيقة الأداء والسلوك في المنظمة. مثال ذلك تقارير الإنتاج وتقارير الرقابة على الجودة، وتقارير الوضع التسويقي، وتقارير التفتيش ومعدلات الشكاوى والتظلمات، ومعدلات الأداء والإنتاجية، ومعدل دوران العمل ومعدلات الغياب، ومعدلات الحوادث واتجاهات معدلات التكلفة ونسبة العادم ومعدلات الأعطال والصراع والجزاءات وغيرها من المؤشرات التي تعكس عددا من المشكلات والتي تفيد في تحديد الاحتياجات التكوينية المرتبطة بالأداء أو بالسلوك والاتجاهات اللازم توفيرها من خلال برامج التكوين والتنمية الفعالة.

## الفصل الاول :

### أساسيات التكوين في المنظمات عموما و المؤسسات خصوصا

والواقع أن استعراض مختلف الأساليب السابقة يؤكد لنا حقيقة أن تحديد الاحتياجات يتم من خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والتحديات والظروف البيئية سواء القائمة حاليا أو المحتملة والتي تساعد الجهود التكوينية للمنظمة على مواجهتها والتعامل معها.

#### الفرع الثاني: أنواع الاحتياجات التكوينية:

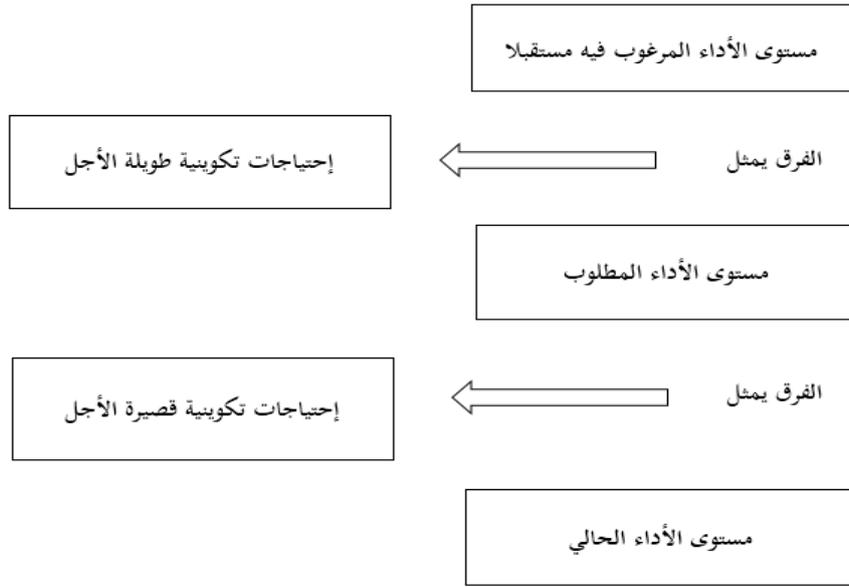
من أنواع الاحتياجات التكوينية نذكر:<sup>1</sup>

#### الفقرة الأولى: احتياجات تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل:

وتمثل الاحتياجات التكوينية طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء المرغوب في المستقبل.

أما الاحتياجات التكوينية قصيرة الأجل تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.

#### شكل رقم (2.1): من أنواع الاحتياجات التكوينية



المصدر: أبو النصر مدحت محمد، ، التدريب الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة

الأولى، 2016، ص 83

الفقرة الثانية: احتياجات تكوينية حالية وأخرى مستقبلية

<sup>1</sup> - أبو النصر مدحت محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-83.

## الفصل الاول :

### أساسيات التكوين في المنظمات عموماً و المؤسسات خصوصاً

الاحتياجات التكوينية الحالية هي التي يحتاج العاملين التكوين عليها في الوقت الحاضر أما الاحتياجات التكوينية المستقبلية هي التي سيحتاج العاملين التكوين عليها في المستقبل نظراً للتغيرات المخطط إجراؤها في المستقبل سواء في خطوط الإنتاج أو الخدمات أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة...

#### المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية

تعتبر مرحلة تصميم البرامج التكوينية هي الخطوة التي تلي عملية تحديد الاحتياجات التكوينية حيث يتم تصميم و إعداد البرامج التكوينية التي تغطي تلك الاحتياجات وتليتها و تعمل على معالجتها، إذ تعتبر مرحلة تصميم البرامج من أهم المراحل في العملية التكوينية.

#### الفرع الأول: تحديد أهداف البرامج التكوينية

تمثل الأهداف التنظيمية مجموع الغايات التي يرجى تحقيقها من البرنامج التكويني، و هي تعبر عما يراد إحداثه من تفسير على مستوى أداء الفئة المستهدفة و اتجاهاتها وسلوكها بعد نهاية البرنامج التكويني على ضوءها يتم وضع المادة التكوينية<sup>1</sup>.

- ومن هنا يمكن أن نتصور عدداً من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة، كالأهداف الآتية<sup>2</sup> :
- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه؛
- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء؛
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة؛
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر؛
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

#### الفرع الثاني: تحديد موضوعات البرنامج التكويني

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التكويني يتم تحديد البرنامج التكويني وكذلك محتوياته، أي الموضوعات التي سيتم تكوين الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب. وفيما يلي مثالاً على تحديد أهداف وموضوعات برنامج تكويني في مجال إدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>:

برنامج تكويني في مجال إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup>- ياري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2006، ص125.

<sup>2</sup>- بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص237..

<sup>3</sup>- بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص237..

**أهداف البرنامج :** يهدف البرنامج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية معارف المتكويين في مجال الأنظمة والأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية؛
- تنمية المهارات التطبيقية للمتكويين في مجالات إدارة الموارد البشرية.

### موضوعات البرنامج

- مفهوم وأهمية الموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية؛
- تحليل الوظائف وإعداد بطاقات وصف الوظائف؛
- الاستقطاب؛
- الاختيار؛
- تقييم الأداء؛
- التكوين والتنمية؛
- تقييم الوظائف؛
- نظم الأجور؛
- تحفيز الموارد البشرية؛
- قياس الرضا الوظيفي للموارد البشرية؛
- دور الجهاز المتخصص بشؤون الموارد البشرية؛
- تطوير سياسات الموارد البشرية في المنظمة؛
- حالات عملية في مجال إدارة الموارد البشرية.

### الفرع الثالث: تحديد الأساليب التكوينية

هناك العديد من الأساليب التكوينية التي تهدف إلى تزويد المتكويين بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، وتأخذ هذه الأساليب صورا متعددة منها ما يختص بالتكوين الفردي، أي تدريب كل موظف على حده، ومنها ما يختص بالتكوين الجماعي، أي تكوين مجموعة من الأشخاص في وقت واحد. وهناك من الأساليب ما يرتبط بالتكوين أثناء العمل وفي وقت العمل الرسمي، ومنها ما يرتبط بالتكويني خارج نطاق العمل وفي غير أوقات العمل اليومي حيث لا يكون المتكوي مشغولا بمتطلبات العمل ومن ثم تكون لديه فرصة أكبر لتكريس انتباهه لتعلم أشياء جديدة تقدم له.

تجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتكوين يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التكوين باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتكويين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى فبرامج التكوين التي تصلح لتكوين وتنمية المتكويين لا تصلح للفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية، كما أن اختلاف الغرض من عملية التكوين والتنمية يحتم اختلاف طريقة التكوين المستخدمة فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات لأداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه مهارات مرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير. كما أن عدد الأفراد الذين

## الفصل الاول :

## أساسيات التكوين في المنظمات عموما و المؤسسات خصوصا

يوفر لهم البرنامج التكويني يحكم أسلوب التكوين المستخدم. فالمحاضرات والندوات والمؤتمرات على سبيل المثال لا تصلح إلا للأعداد الكبيرة من الأفراد. واختلاف خبرات وثقافات المتكويين يؤدي إلى اختلاف طرق تكوينهم، فالمؤتمرات كطريقة التدريب تتطلب أن يتوفر لدى أعضائها خبرات وتجارب كثيرة على عكس الحال في المحاضرات مثلا، حيث لا تتطلب من المتكويين هذا القدر من الخبرات والتجارب. هذا فضلا عما يعتقد المسؤولون بالمنظمة من اعتبار إلى تكاليف الأساليب المختلفة للتكوين بحيث يتم اختيار الأسلوب الذي يتفق مع إمكانيات المنظمة وقدراتها المالية وقدرتها على توفير التسهيلات التدريبية المطلوبة.

### المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني

بعد انتهاء من تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرنامج التكويني، تأتي الخطوة الثالثة المتمثلة في تجسيد البرنامج وإخراجه إلى أرض الواقع وذلك بالاعتماد على عدة عوامل كقدرة الإدارة المشرفة على البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية من أجل نجاحها. وتعني هذه المرحلة تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية، أي أنها مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى حيز الوجود.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: الوقت المحدد لتنفيذ البرنامج التكويني

يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، حيث يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرامج حسب أهمية كل موضوع، ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانب وتقنياته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التكويني وكذلك حسب مستوى المتكويين.

فمعظم المنظمات ترغب في تركيز أيام التكوين، حتى يعود المكون بسرعة للقيام بمهامه مرة أخرى ومع ذلك لا بد للمنظمة أن تهتم بتحديد ما إذا كان من المفيد تكوين المتكون على مدى أيام متتالية، أم على فترات أو فواصل زمنية أطول. وبصفة عامة فإن امتداد التكوين على مدى فترة من الزمن يسهل من عملية التعلم، ولكن يعتمد هذا القرار على الموقف ونوع التكوين.<sup>2</sup>

مثال ذلك نجد أن برامج تكوين أعضاء لإدارة العليا تكون ذات فترة تكوين قصيرة عادة (من يوم إلى ثلاثة أيام مثلا) لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

### الفرع الثاني: تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني

<sup>1</sup> -بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة، عمان\_الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص60

<sup>2</sup> -راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص123.

3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية، 2004، ص350

4- بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص240.

يقصد بمكان التكوين قاعات التكوين وكل ما تتضمنه من تجهيزات، فالطريقة التي تنظم بها القاعة لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة المتكون في المناقشة<sup>3</sup>.  
قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة، وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة، أو مركز التكوين التابع للمنظمة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التكويني، ومن ميزات هذا التكوين إمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج، وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج، ومما يعاب على هذا التكوين محدودية الخبرات والمهارات التي ستنقل إلى المتكونين كونها خبرات ومهارات مستقاة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة<sup>4</sup>.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التكويني خارجيا في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتكوين الخارجي. ومن ميزات هذا التكوين توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الإفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة.

#### المطلب الرابع: تقييم البرنامج التكويني

تعتبر مرحلة تقييم البرنامج التكويني آخر مرحلة وخطوة للعملية التكوينية، والتي تهدف إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها.  
كما تعد عملية تقييم العملية التكوينية من أصعب وأهم المراحل، حيث تعرف بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمكونين والمتكونين<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: مراحل تقييم العملية التكوينية

يمكن أن نحدد ثلاث مراحل لتقييم العملية التكوينية هي:

#### الفقرة الأولى: مرحلة التقييم قبل التنفيذ:

تهتم هذه المرحلة بتقييم الخطوة الأولى والثانية في العملية التكوينية (تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج التكوينية، وفي هذه المرحلة يقوم أخصائي التكوين (المكون) أو مدير التكوين بالتقييم للتأكد من:

- ارتباط احتياجات التكوين بأهداف وسياسات المؤسسة؛
- التنبؤ بعوائد التكوين ومنافعه على المؤسسة والوظيفة والعاملين وإعلام العاملين بذلك لتنمية الاستعداد والدافعية للتكوين لديهم؛
- اختيار البرنامج التكويني المناسب، أو تصميم برنامج تكويني يتفق مع احتياجات المؤسسة والعاملين.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة، عمان\_الأردن، الطبعة الأولى، 2011،

## الفصل الاول :

### أساسيات التكوين في المنظمات عموماً و المؤسسات خصوصاً

في هذه المرحلة به تقييم ثلاث جوانب للمتكون قبل تنفيذ التكوين للتعرف على نواحي القصور لديه في المعارف والمهارات والسلوكيات التي يجب تعديلها وتطويرها.

- السلوك المهنية من حيث جودة أدائه في عمله؛

- السلوك التنظيمي : من حيث تعامله مع زملائه ورؤسائه وإيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها؛

- الحوار والمعلومات والخبرات الموجودة لديه قبل التكوين: من حيث إلمامه بلوائح ونظمه وقوانين المؤسسة التي يعمل بها.

#### الفقرة الثانية: مرحلة التقييم أثناء تنفيذ العملية التكوينية

يهدف التقييم في هذه المرحلة إلى التعرف على مدى ما تم تنفيذه من برنامج التكوين وتشخيص الانحرافات في التنفيذ وأسبابها لفرض اتخاذ القرارات لم ينسجم مع الأهداف الموضوعية<sup>1</sup>.

#### الفقرة الثالثة: مرحلة التقييم بعد انتهاء العملية التكوينية

تهدف هذه المرحلة إلى قياس ما حققه البرنامج التكويني ككل من تلبية للاحتياجات التكوينية المصمم لأجلها، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف خطة التكوين، حيث يتم تقييم العناصر السابق ذكرها في متابعة وتقييم البرنامج أثناء التنفيذ مرة أخرى لجميع مكونات البرنامج التكويني للتعرف على ثغرات الأداء ونقاط الضعف والخلل الذي حدث أثناء التنفيذ والعمل على تطوير البرنامج للمرات القادمة.

#### الفرع الثاني: أهداف تقييم العملية التكوينية

تتمثل أهداف تقييم التكوين فيما يلي:

- التأكد من نجاح البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التصميم أو التنفيذ؛

- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتكونين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد

الشروط الخاصة بالمتكونين وملائمتها للهدف من التكوين؛

- التأكد باستمرار من أن المتكونين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تكونوا عليه؛

- التأكد من كفاءة المكونين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدرتهم على التكوين، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية؛

- تقييم التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به ومتابعته.

#### المطلب الخامس : معوقات العملية التكوينية

إن الصعوبات التي تواجه عملية التكوين كثيرة ومتنوعة ومن أهمها نذكر:<sup>2</sup>

الفقرة الأولى: العملية التكوينية لاعلاقة لها بالعمل، أي أن الكثير من الدورات تعقد لمجرد استهلاك ميزانية التكوين دون الاهتمام بإختيار الدورات المناسبة و دراسة الاحتياجات التكوينية؛

<sup>1</sup> عثمان فريدي رشدي، التدريب المهني، دار الراية، عمان\_الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص46

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة ، طرق ابداعية في التدريب ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن، الطبعة الاولى ، 2011 ، ص 89-80

## الفصل الاول :

### أساسيات التكوين في المنظمات عموما و المؤسسات خصوصا

الفقرة الثانية: اقتصار العملية التكوينية على الجانب النظري دون الجانب العلمي ، هذا ما يجعل مكون على دراية بالخليفة النظرية لموضوع التكوين ولكنه لا يملك أي خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المكونين؛

الفقرة الثالثة: يتم اختيار المكونين حسب أهواء المديرين وليس حسب حاجة العمل الفعلية ،حيث موظفا لا علاقة له بموضوع التكوين يحضر للدورة التكوينية عكس الموظف الذي يحتاجها في عمله ولا يحضرها الفقرة الرابعة: المتكونون ليس لديهم رغبة في التعلم ، فبعض الموظفين على يغيرون من أساليبهم ظنا منهم بأن نظريات الإدارة لايمكن تطبيقها في مجالهم؛

الفقرة الخامسة: المكون غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات بسبب عدم قدرته على شرح الموضوع و إستخدام أساليب التكوين؛

الفقرة السادسة: المكون ليس مهتما بتكوين المتكونين فالمكون يجب أن يكون حريصا على اكتسابهم المهارات التي يحتاجونها .

الفقرة السابعة: بيئة العمل لا تساعد على تطبيق ماتعلموه .

ومنه يمكن القول أن العملية التكوينية تعد عملية جد ضرورية لإستمرار وتنمية الموارد البشرية لذا يجب إعطاء هذه الوظيفة الاهتمام الكافي في المؤسسة .

### خلاصة الفصل

إن التكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية. فهو الحل الأمثل الذي تلجأ إليه المؤسسات بشكل عام لتمكين أفرادها من تحسين معارفهم في مجال عملهم وتمكينهم من استخدام التكنولوجيا الحديثة بما يسمح لهم بتحسين أدائهم وإنجاز أعمالهم بأفضل طريقة. فالتكوين يتميز بكونه نشاط مستمر ومنظم ومتجدد، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مستقبلاً من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية، ومن ثم تصميم برنامج مناسب وملائم يلبي هذه الاحتياجات على ضوء الأهداف المسطرة، ثم تنفيذه وتقييمه لمعرفة مدى استفادة كل من المورد البشري والمؤسسة من العملية التكوينية.

الفصل الثاني:

التكوين و علاقته بتنمية الموارد  
البشرية

### تمهيد

تتمتع تنمية الموارد البشرية بمكانة بارزة في المؤسسة الاقتصادية لما تؤديه من دور هام في رفع فعالية العنصر البشري وجعل هذا الأخير ذو مهارات ومعارف عالية المستوى بما يسمح له بتحقيق الإبداع والابتكار مما ينعكس إيجابًا على حاضر ومستقبل المؤسسة وتمكينها من مواجهة التحديات والمنافسات وكذا تحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجياتها.

للإحاطة النسبية بجوانب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة سنتناول هذا الفصل الثاني من مذكرتنا من خلال مبحثين وهما:

**المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.**

**المبحث الثاني: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية.**

المبحث الأول:

إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم و أعلى الأصول المنظمة إلا وهي العاملون بها الذين يسهمون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهدافها، فهم الذين يستطيعون تصميم أهداف سليمة وإستراتيجيات ويصنعون قراراتهم على هديها، وهم أيضا المنفذون لهذه الاستراتيجيات، يقيمهم وسلوكاتهم والتزاماتهم واقتراحاتهم وعقولهم المفكرة المبدعة لتحقيق تلك الأهداف. ومهما اهتمت الإدارة بتحديد التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه بدون بشر قادرين يعملون بروح الفريق... لذا فعلى الإدارة دائما أن تعتمد إلى الإفادة من مواردها البشرية (مديرين ومرؤوسين) فتشجيعهم و تدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئة مناخ ينمي ذلك وينشطه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية. وتأسيسا على ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها:

تعرف إدارة الموارد البشرية (human resource management) من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة<sup>1</sup>.

إن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي توفق بين الأفراد والوظائف فالأفراد مختلفون، ليس فقط في الظاهر، وإنما في ملامحهم وأعمارهم، وخبراتهم، وتعليمهم وأمانيهم وتطلعاتهم، وفي قدراتهم العقلية، وفي مقدرتهم على اكتساب المعارف، وفي اتجاههم وبالتالي إن سلوكهم مختلف عن بعضهم بعض<sup>2</sup>. كما تختلف الوظائف اختلافا كبيرا . يرجع قسم منه لطبيعة النشاط ومن حيث الحجم والنوعية والمسؤولية التي تتضمنها . وقد تمتد الاختلافات من حيث المواصفات وظروف أداءها.

وما يحتاجه شاغلوها من تدريب وما يعيشه من ظروف ولاختلاف الأفراد وتباين الوظائف تأتي مهمة إدارة الموارد البشرية لتوفق بين الفرد والوظيفة وإدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن التوافق هذا. وهي لا بد أن تلم بصفات الأفراد وخصائص الوظائف المتاحة.

إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ابن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس - الأبعاد - الإستراتيجية) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، 2010 ، ص54  
<sup>2</sup> مهدي حسين زويلف ، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة 01 ، عمان ، 2001 ، ص43  
<sup>3</sup> مدحت أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة 01 ، القاهرة- مصر ، 2007 ، ص66

## الفصل الثاني:

### التكوين و علاقته بتنمية الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها<sup>1</sup>.

عرفها فرنش على أنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة<sup>2</sup>.

#### جدول رقم (1.2) : الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.	التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس - الأبعاد - الإستراتيجية)،

دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص21

من خلال هذا الجدول تبين أن إدارة الموارد البشرية التقليدية قد اعتبرت العامل محدد أداء المهام و ركزت على الحوافز المادية فقط مع إهمال اكتساب الفرد للمعارف والمهارات بالمقابل اتت إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعكس ذلك حيث إهتمت بتنمية هذا الأخير وتطوير معارفه ومعلوماته ودراسة سلوكه.

بناء على التعريفات السابقة، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية على أنها:

«هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المؤسسة بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة».

#### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

بعد تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، سنتطرق في المطلب الثاني إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، العوامل التي أدت إلى هذا التطور وأهم التحديات التي تواجه هذه الإدارة.

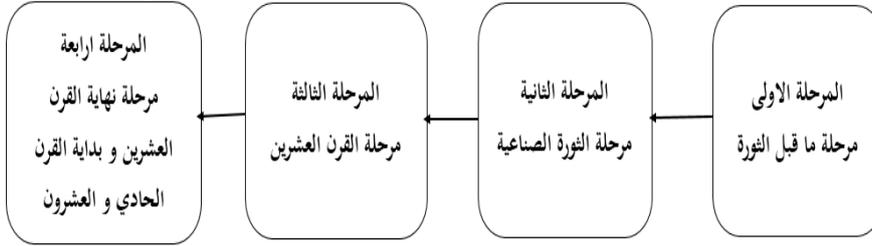
<sup>1</sup>سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص17

<sup>2</sup>فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان\_الأردن، 2011، ص6

### الفرع الأول: التطور التاريخي

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست حديثة النشأة، وإنما هي نتيجة التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون هذه الموارد بالمنظمة<sup>1</sup>.

شكل رقم (1.2): مراحل تطور إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على كتاب خيضر كاظم محمود ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 21-23

### الفقرة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء. فهذه المرحلة لم تشهد أي نظم خاصة بالعمال، بل إن صاحب العمل ينظر إلى العامل كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها. بعد ذلك ظهر نظام الصناعات المنزلية، حيث كانت فئة معينة من المسيرين تمتلك الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل على العاملين لديه، وهو أجر يكاد يكفي لتغطية متطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين. وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك ( الإقطاع) والأقنان (الفلاحين). أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.

### الفقرة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية

<sup>1</sup> خيضر كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص ص 21-23

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحياناً عن العمال، واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة وأبخرة وغيرها). كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى أيضاً إلى رقابة روتينية العمل وسأم العاملين. ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين<sup>1</sup>.

### الفقرة الثالثة: مرحلة القرن العشرين

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور Taylor والذي أطلق عليه The father of scientific management movement في بدايات القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة Time and motion study وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل Division of labor والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلور آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما توول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس وبر Max Weber الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المراكز الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفء للعاملين والمعيارية (النموذجية) في الأداء وغيرها من المراكز التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول Henry Fayol دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يركز إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي. وقد ظهرت تاريخياً مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation School التي قادها آنذاك إلتون مايو Elton Mayo من خلال فريق عمل من جامعة هارفارد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هوثرن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة<sup>2</sup>.

### الفقرة الرابعة: نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي:

- ظهور العولمة; Globalization

- شدة المنافسة العالمية; Global Competition

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2006 ، ص44

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، مرجع سبق ذكره ، ص22

## الفصل الثاني:

### التكوين و علاقته بتنمية الموارد البشرية

- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء; Quality
  - تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة; Technology
  - تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس;
  - الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار؛
  - ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ.
- إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن ان تتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاضي;
  - أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين;
  - بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي;
  - زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإعطائها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل ;
  - التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل;
  - زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء;
  - التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة;
  - بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.
- إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة في التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: العوامل التي أدت إلى تطور إدارة الموارد البشرية

- بعد التطرق لمراحل نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يمكن أن نشير إلى العوامل التي أدت إلى هذا التطور في ما يلي<sup>2</sup>:
- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمراريتها؛
  - ضمان حقوق العمال وحاجتهم للتعامل مع القوانين والنصوص الإدارية والحكومية؛

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود ،المرجع السابق ، ص23

<sup>2</sup> قرينعي احمد ، إدارة الموارد البشرية ، مجلة منارات لدراسة العلوم الاجتماعية ، المجلد 01 ، العدد 02 ، جامعة ابن خلدون ، تيارت\_الجزائر ، د س ، ص8

## الفصل الثاني:

### التكوين و علاقته بتنمية الموارد البشرية

- وجود النقابات وضرورة التفاوض معها من طرف إدارة الموارد البشرية في ما يخص شؤون العاملين؛
- التطور التكنولوجي والمنافسة بين المنظمات وإرضاء المتعاملين والزبائن؛
- حاجة المنظمات لإدارة تهتم بالموظفين وسلوكهم الوظيفي تتمثل في إدارة الموارد البشرية؛
- كبر حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين وكثرة حاجياتهم ومشاكلهم أوجب إنشاء إدارة الموارد البشرية.

#### الفرع الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرون بتحديات عديدة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، هذه التحديات أثرت بما لا يقبل الشك على المؤسسات و على ممارسات إدارة القوى البشرية ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي: <sup>1</sup>

#### الفقرة الأولى: التحديات البيئية Environmental challenges

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها، ونظراً إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص. كما وأنه لا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة. ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات، وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياساً بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة. ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات استثمارها أن السعي لخفض تكاليف الموارد البشرية يكون من خلال سياسات التشغيل الوقتي أو الأني hiring Just in time وذلك عندما يكون نشاط المنظمة في قمته؛ إذ تحتفظ الإدارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل لديها، وتقوم بالاتصال بهم عند الحاجة. كما وتواجه إدارة الموارد البشرية التنوع أو المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسات التشغيل المتوازن وفق القوانين والتشريعات المحددة، حيث تقسم الموازنة بين الفئات العمرية وكذلك الجنس والعرق والقومية.

وفي ظل العولمة التي تعد حالياً واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية لا بد من سياسات وإستراتيجيات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية وتتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي والأجنبي مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفاءة والمدربة وفق حاجات البيانات المتنوعة والمختلفة.

#### الفقرة الثانية: التحديات التنظيمية Organizational challenges

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 31-34

## الفصل الثاني:

### التكوين و علاقته بتنمية الموارد البشرية

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ إنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.

وأهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها والتصدي لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة لثقافة تنظيمية قوية.

إن الحاجة للحصول على الموقع التنافسي يتطلب التركيز على الكلف والنوعية فمن المعروف أن كلفة المورد البشري في المنظمة تكون واضحة وتتراوح بين حد أدنى 36% من إجمالي الكلف في المنظمات ذات الكثافة العالية في رأس المال و80% كحد أعلى في المنظمات ذات الكثافة العالية في الاستثمار البشري. لذلك فمن المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال المورد البشري ومن أهمها:

- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع;

- نصين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة;

- خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.

ومن بين أهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية، ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دورا واضحا في نصين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد وإلى المواقع المختلفة في المنظمة، وهذا يعكس الاهتمام والتركيز على فرق العمل المدارة ذاتيا المساهمة في تحسين الإنتاجية والتوعية والاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة واتخاذ القرارات ووضع الحلول يسدها. إن جميع هذه التحديات أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية؛ أي لا بد من تبني قيم واتجاهات ومعتقدات متناسبة مع الأفراد وخصائصهم، والتركيب التنظيمي وإستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.

#### الفقرة الثالثة: التحديات الفردية Individual challenges

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التوافق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل Downsizing وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك Restructuring. يتطلب التوافق أو التوافق بين الفرد والمنظمة إستراتيجيات وسياسات الزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة وجذب الكفاء منهم للعمل والاستمرار مع المنظمة. إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيس لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة والمنظمات سريعة النمو والتطور، إذ إن مثل هذه المنظمات تتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغير وتحملها للمخاطرة وانطلاقا من كل ذلك فإن العديد من المنظمات المعاصرة تبنت مبادئ، ووضعت معايير يستند عليها العاملون في أدائهم وعملهم مع المنظمة. هذه المبادئ والمعايير لا بد أن تنطلق من تصورات وتوجهات العاملين للتقليل من ردود الفعل السلبية تجاه المنظمة.

لقد برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية جنباً إلى جنب مع أخلاقيات العمل، إلا أصبح إلزاماً على المنظمة الموازنة بين كل من التزامها نحو العاملين والمستثمرين والزبائن من جهة (البيئة الخاصة) والمجتمع الذي تعمل فيه من الجهة الأخرى (البيئة العامة) بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه يبقى التحدي الأهم والمؤثر على العاملين مباشرة هو التحدي المتمثل بتخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة ذلك. إن التأثير المباشر لهذا التحدي ينعكس في عدم استقرار العاملين فهم في خوف دائم وتوتر وتحسب من فقدان وظائفهم وعدم استمرارهم مع المنظمة.

إن التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب فقدان وظائفهم ذات تأثيرات على دافعيتهم ومشاعرهم تجاه المنظمة وعلى صحتهم النفسية، وهذا ما يدفع العديد من المنظمات إلى إيجاد بدائل تحل محل الاستغناء عن العاملين عندما تواجه المنظمة ظروفًا اقتصادية تضطر إلى تقليص نشاطاتها، فقد تعتمد المنظمة على سياسة التنقلات للاستفادة من بعض العاملين في نشاطات ومواقع أكثر حاجة لهم سياسات إعادة التدريب والتأهيل أو الاستغناء الوظيفي مع ضمانات مادية ... الخ.

من كل ما سبق من تحديات تلاحظ بأن تطور إدارة الموارد البشرية بات من فراغ وإنما بفعل التحديات التي واجهها المدبرون في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها هذه التحديات التي ساهمت وتساهم في سعي هذه الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية والفردية، وكذلك مع إستراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمي.

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في أي منظمة، كما تهدف هذه الإدارة إلى تنمية قدرات الأفراد بصفة عامة و عدة أهداف مهمة أخرى سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف عليها.

#### الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية<sup>1</sup>:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة;
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع;
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية;
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتبارها المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع;

<sup>1</sup>بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 24-25

## الفصل الثاني:

### التكوين و علاقته بتنمية الموارد البشرية

- العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية:

- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر كمن قيمة تجهيزاتها.

حيث يوضح "جيفري فيفر" Jeffrey Pfeiffer أن أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوماً بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصصة الشركة من السوق ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي<sup>2</sup>.

وعلى هذا الأساس يرصد أحمد سيد مصطفى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال المحاور الرئيسة التالية<sup>3</sup>:

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي؛
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية؛
- العقود المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة؛
- العقود المبادلة تعظم القيمة المضافة؛
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات؛
- المواد البشرية تكمل الثروة القومية؛
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

#### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية<sup>4</sup>:

- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين؛

- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية؛

- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتببات... وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛

- الارتقاء بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

#### المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

يحتوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة العديد من الوظائف و المهام و التي تتمثل فيما يلي<sup>5</sup>:

<sup>2</sup>ومان محمد توفيق ، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية -دراسة في الأبعاد السوسيو\_تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة- ، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة\_الجزائر ، 2015-2016 ، ص23

<sup>3</sup>ومان محمد توفيق ، مرجع سبق ذكره، ص24

<sup>4</sup>أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 ، ص13

### الفرع الأول: تحليل وتوصيف الوظائف

ويعني التعرف على كل الأنشطة التي تتكون منها الوظائف وظروف العمل التي تؤدي في ظلها. وتحديد ما تتطلبه من القدرات والمهارات المتنوعة واستخدام تلك البيانات في تقييم الوظائف؛ أي تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة. ويعد هذا التقييم، أمراً أساسياً لتصميم نظام الأجور والحوافز.

### الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية

وهو يعني تحديد احتياجات المنظمة من العاملين، سواء من حيث الحجم أو من حيث النوع وتحديد طلب المنظمة من القوة العاملة وتحديد ما هو معروض ومتاح لتحديد العجز أو الفائض المتوقع من القوة العاملة في المنظمة. وتحديد كيفية مقابلة حالة عدم التوازن. هذا، وتتطوي عملية التخطيط أساساً على عملية التنبؤ بالمستقبل، في ظل ظروف اللاحقين التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة. وكذلك رغبة المؤسسة الممثلة في إدارة الموارد البشرية واستخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد. ولهذا، تبرر أهمية التخطيط للرفع من كفاءة أداء المؤسسة عن طريق توفير الأعداد الملائمة وفي الوقت الملائم لإنجاز الخطة المحددة.

### الفرع الثالث: وظيفة الاستقدام

بعد تحديد حاجات الوظيفة، تبدأ عملية فهم التوظيف أولاً، باستقطاب المرشحين من أجل شغل الوظائف ثم اختيار الأفضل منهم على ضوء خصائص الوظائف الشاغرة ويوليها التعيين وبعدها التوجيه. ويدعم عملية الاهتمام بالاستقدام الفعال للقوى العاملة، الاعتراف المتزايد بأن معدل دوران العمالة يرفع من تكلفة العمليات بالنسبة للمنظمة.

### الفرع الرابع: التحفيز

ويبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية بين الناس وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد وتعرض من خلال هذه الوظيفة إلى تقييم الأداء الرضا عن العمل والأساليب السلوكية من أجل رفع الإنتاجية وأهمية ربط العوائد بمستويات الأداء، من خلال أنظمة الأجور والحوافز.

### الفرع الخامس: تقييم سلوك العاملين وأدائهم

ويتم ذلك، يجمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء، ثم تحديد مستويات الأداء الفعلية، ليتم بعدها تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية.

### الفرع السادس: التكوين

يهدف التكوين إلى رفع كفاءة العاملين وإدارة الأفراد بالتعاون مع الإدارات التنفيذية في المنظمة. وهي تحديد احتياجات العاملين من التكوين وتحدد الأساليب والطرق المناسبة، إضافة إلى ضرورة تقييم فعالية التكوين.

### الفرع السابع: المعلومات والاتصالات

<sup>2</sup>بويكر بوخريسة و الاخرون ، تسيير و تدبير الموارد البشرية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، عمان\_الأردن ، 2016 ، ص ص 27-29

خضع هذا المجال لتطور كبير فمسؤول الأفراد يقوم بضمان انسياب المعلومات العامة داخل المنظمة ويتحقق ذلك، باستخدام وسائل متعددة منها الاجتماعات صحافة المنظمة المنشورات والوسائل السمعية البصرية. كما يساهم مسؤول الأفراد في تحديد إجراءات الحصول علي المعلومات الصاعدة، باستخدام نظام المقابلات الشخصية والكشف عن الرأي العام.

### المبحث الثاني:

#### مدخل إلى تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية في عصرنا الحالي ذو أهمية بالغة، لأنها تعتبر أحد أهم عوامل نجاح المؤسسة و استمرارها في ظل التغيرات المتسارعة حولها تكنولوجية، إدارية، ثقافية، هذا النجاح يتوقف على وجود قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهدافها وجعل من وظيفة تنمية الموارد البشرية تحتل المرتبة المناسبة لها ضمن إدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال حيث حضى باهتمام كبير من المفكرين وكذا معاهد التكوين والتنمية، ومتخذي القرار في المؤسسات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى الممارسين للعملية الإدارية والتسيير باعتبار تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات وتجعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي.

إن هناك عدة تعاريف تشمل تنمية الموارد البشرية، نذكر من بينها:

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصل و صيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه"<sup>1</sup>.

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة و المهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها اختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصر حد ممكن<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا على أنها عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معرف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة و تؤثر في نشاط المنظمة<sup>3</sup>.

كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، بما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الكلي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، جامعة الشلف\_الجزائر ، دس ، ص276

<sup>2</sup>محمد سمير احمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص78

<sup>3</sup>بن عنتر بن عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص84

## الفصل الثاني:

## التكوين و علاقته بتنمية الموارد البشرية

جدول رقم (2.2): مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
تنمية الموارد البشرية إستراتيجية من إستراتيجيات المؤسسة	التدريب سياسة من سياسات المؤسسة
تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة	التدريب عند الحاجة
تنمية الموارد البشرية للحاضر و احتياجات المستقبل	التدريب لتغطية حاجات الحاضر
إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ	سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ
تنمية الموارد البشرية تركز على العاملين بالمؤسسة	التركيز على تدريب الخط الأول و الإدارة المباشرة
تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين المجتمع	مسؤولية التدريب محدودة
تنمية الموارد البشرية استثمار بشري	التدريب تكلفة
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف و تقوية نقاط القوة	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
تعلم الأشياء جديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية	التركيز على الأداء الحالي و مستلزماته
تقنيات تدريب و تعليم عالية المستوى	أدوات و مساعدات تدريبية بسيطة
التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح و خاصة الجديدة منها	التركيز على الجانب النظري و التدريسي
التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير	لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص446

نستخلص من خلال هذا الجدول ان مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تغير ما بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر حيث اصبحت تنمية الموارد البشرية تعرف على انها تلك الجهود المخططة والمنظمة والمستمرة والهادفة إلى تحسين قدرات الافراد، أي معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في سبيل تحسين سلوكهم وأداءهم الوظيفي في وظائفهم الحالية وإعدادهم لوظائف مستقبلية، وتمكينهم من مواكبة تطور المؤسسة من خلال ثلاث وظائف أساسية هي التدريب والتعليم والتطوير .

<sup>1</sup> احمد بن يحي ربيع ، أثر الرأسمال الفكري في إدارة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة قطاع البنوك العمومية - ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير المنظمات ، شعبة علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2014-2015 ، ص46

## الفصل الثاني:

### التكوين و علاقته بتنمية الموارد البشرية

ويمكننا من خلال التعريفات السابقة القول إن تنمية الموارد البشرية هو نشاط يهدف لزيادة معرفة ومهارات وقدرات الموارد البشرية وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي يخدم مصلحة المؤسسة ويتماشى مع أهدافها المسطرة.

#### المطلب الثاني: أهمية وخصائص تنمية الموارد البشرية

##### الفرع الأول: أهمية تنمية الموارد البشرية

تتمثل أهمية تنمية الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية؛
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات، مواد... إلخ)؛

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم، أضف إلى ذلك المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للارتقاء واستلام وظائف علي؛
- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.

##### الفرع الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية

تتصف وتتميز تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

##### الفقرة الأولى: تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ بشكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري التي تهدف و تسعى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائننا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوطات التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

##### الفقرة الثانية: تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة

تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 84-85

## الفصل الثاني:

### التكوين و علاقته بتنمية الموارد البشرية

والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الملائمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أداؤها في تحسن مستمر ودائم.

#### المطلب الثالث: آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية

هناك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها للتنمية وتطوير الموارد البشرية منها<sup>1</sup>:

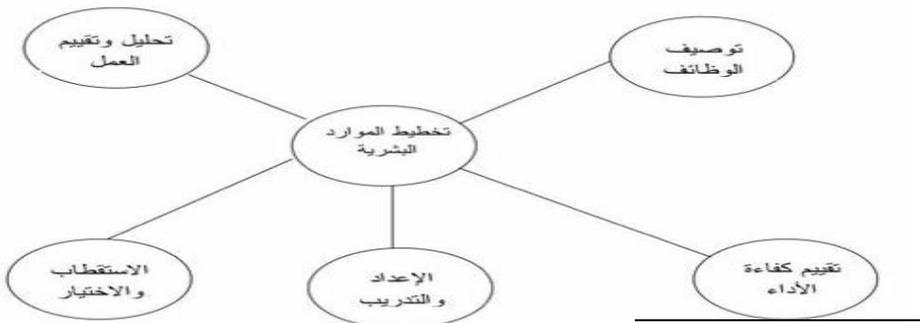
#### الفرع الأول: أنظمة التعليم المتعدد في إعداد قوة العمل

يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر عن طريق الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات وإستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية للأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية؛
  - تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع؛
  - تعزيز البرامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات؛
  - استخدام التكنولوجيا التعليمية؛
  - ربط برامج التعليم متطلبات التنمية الشامل؛
  - تطوير آليات تخطيط قوة العمل.
- تكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي:
- العناية بالإنسان؛
  - تقدير المهارات والقدرات للنمو الإقتصاد؛
  - توقع نصيب الفرد من الناتج القومي.

فتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة.

#### شكل رقم (2.2): تطوير آليات تخطيط قوة العمل



<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009،

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص135.

### الفرع الثاني: تطوير آليات الاختيار والتعيين

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا نقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم لذلك يجب أن تستند عملية التعيين و الاختيار لقوة العمل على مبدأ الاستعداد والصلاحية و مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات وكذا مبدأ الجدارة والكفاءة<sup>1</sup>.

كما يجب أن توكل مهمة الاختيار إلى أخصائيين في الميدان واعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرف عملية أثبتت جماعتها، حتى تضمن المؤسسة الحصول على أيادي عاملة كافية تساهم في رفع إنتاجها وفعاليتها، وبالتالي يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وتحقيق الملائمة بين قدرات ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين متطلبات الوظيفة من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى حصول أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد.

### الفرع الثالث: تطوير آليات 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 ن آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وقد خصصنا فصلا في هذه الدراسة لإستراتيجية التكوين المتواصل وأهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة (أنظر الفصل الأول)<sup>2</sup>.

### الفرع الرابع: تطوير آليات الأجور والحوافز

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والحوافز المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2013، ص122  
<sup>2</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية - المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة - نموذجا -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2012-2013، ص67

## الفصل الثاني:

### التكوين و علاقته بتنمية الموارد البشرية

يمكننا اعتبار الأجر مفهوماً أكثر شمولية فهناك أجر مباشر، وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظراً لأدائه الجيد في العمل.

تحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد و التكلفة التي تحددها المنظمة ومهمة إدارة الموارد البشرية تقرب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منهما مما يعود بالنجاح على المنظمة.

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للحوافز وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة.

بناء على ذلك يجب على كل منظمة من خلال إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجر الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل، ويجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجر الخصائص التالية<sup>1</sup>:

- الوضوح والبساطة؛

- ضمان حد أدنى من الأجر؛

- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة؛

- التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء؛

- تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد؛

- أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً.

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابد من إتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل، وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز؛

- إعداد دراسات شاملة لحوافزها؛

- الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة.

وتختلف النظرة إلى الأجر والحوافز حسب السياسة العامة لأي دولة، فينظر إلى العمل في المجتمعات الرأسمالية كسلعة مثلها مثل أي سلعة أخرى يتحدد مقدارها في سوق العمل بناء على عوامل العرض والطلب، وبناء على ذلك يعرف الأجر بأنه >> الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهود الذي يبذله << وفي النظم الاشتراكية ينظر إلى العمل على أنه مجهود مشترك وعلاقة إنتاجية محددة تهدف إلى رفع مستوى الإنتاج للمجتمع، وبالتالي يعرف الأجر على أنه >> نصيب العمال من الإنتاج <<.

ومهما اختلفت النظرة إلى الأجر يجب اعتبار العامل البشري الكفاء كمورد نادر على المؤسسات الاجتهاد في استقطابه وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه والمساعدة على بلورة شخصيته وإبراز قدراته والحفاظ

<sup>1</sup>بودوح غنية، مرجع سبق ذكره، ص 68

## الفصل الثاني:

### التكوين و علاقته بتنمية الموارد البشرية

عليه وتحفيزه للعمل والإنتاج، فزيادة الاهتمام بالأفراد يعود على المؤسسة والمجتمع بالربح من حيث زيادة الإنتاج ومواجهة التحديات والمنافسة.

#### المطلب الرابع: مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية

يعتبر التكوين احد الأدوات الأساسية التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة على المستويين المتوسط والبعيد ويعد الاستثمار بالتكوين استثمارا مربحا إذ أن التكوين الجيد سيؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء العاملين وزيادة مردودياتهم.

#### الفرع الأول: دور التكوين في تنمية المعارف والمعلومات:

إن الهدف من العملية التكوينية هو تزويد الفرد المتكون بمجموعة من المعارف والمعلومات ذات العلاقة بوظيفته، وبأساليب المتطورة لأداء واجباته ومسؤوليات تلك الوظيفة، فتقدم المعرفة ونسيانها أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف يستدعي بالضرورة القيام ببرامج تكوينية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي بغرض توسيع مداركاتهم وهذا ما ينعكس على أدائهم، هذه البرامج التكوينية تعتمد في تقديمها لهذه المعارف والمعلومات على مجموعة من الأساليب والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول بالتفصيل.

ومن بين هذه المعارف التي يتضمنها البرنامج التكويني ما يلي<sup>1</sup>:

- **معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها:** يعتبر تعريف الأفراد و العاملين وخاصة الجدد منهم بأهداف المؤسسة من الأمور العامة فحسن إطلاع العاملين على الأهداف يعكس حتما مدى اهتمام الإدارة بهم مما يؤدي إلى تحفيزهم على تحقيق تلك الأهداف بطريقة مباشرة، كما معرفة الأفراد لكيفية توزيع المهام والمسؤوليات في المؤسسة سيمكنهم من أداء واجباتهم على أكمل وجه، كل واحد في مجال تخصصه.

- **معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة:** إن الإلمام بخطوات ومراحل أداء العمل سيسهل على الأفراد القيام بأدوارهم إلى حد كبير إلى جانب احترامهم لأوقات العمل، ونظام الحضور والانصراف والسلوك في العمل، والترقيات والحوافز ... الخ.

- **معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها:** يؤدي علم الأفراد بخطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها إلى محاولة تشخيصها وتحليلها والبحث عن أسباب حدوثها ومن ثم العمل على معالجتها أولا ونقادتها في المستقبل ثانيا.

- **المعرفة الفنية بأساليب وأدوات العمل:** وحتى يكون الفرد ملما بمختلف جوانب عمله يجب أن يساير جميع التطورات التكنولوجية وخاصة تلك المتعلقة بالأساليب والأدوات الجديد فما يتعلمه الفرد اليوم يمكن أن يصبح متقادما غدا وهذا ما يستدعي بالضرورة على تجديد المعلومات الشخصية بصورة مستمرة، ولهذا يجب أن يغطي التكوين ما يحتاج إليه المتكون من معارف ومعلومات تساعد مباشرة على أداء وظيفته، ولا يحقق التكوين الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتكونين بمعارف ومعلومات متوفرة لديهم.

<sup>1</sup>لطيفة خليفي و مروة سعيود ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد الطاهير/جيجل- ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة ممد الصديق بن يحي ، جيجل\_الجزائر ، 2016-2017 ، ص ص 51-52

### الفرع الثاني: دور التكوين في تنمية المهارات والقدرات

تركز الدورات التكوينية على إكساب المتكون مهارات جديدة تمكنهم من إنجاز أعمالهم بصورة أفضل وبمستوى عالي من الإتقان، وهذا حسب ما تتطلبه نوعية الأعمال والاستفادة من التطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها.

كما يجب أن يكون الهدف من البرنامج التكويني منح الفرد مهارات متجددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل و ما يصاحبه من ملل، وفرصة بقاء الفرد في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بالمهارات التي يتقنها الفرد داخل العمل.

ومن بين المهارات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التكويني ما يلي:<sup>1</sup>

- **المهارات الفنية:** وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، فموظف الإنتاج مثلا يستخدم معارف هندسية في عمله، لذا يجب أن يحصل على تكوين يحتوي على إجراءات العمل وكيفية الإنتاج وحجم الإنتاج الأمثل والمطلوب، وأخصائي التسويق يمكن أن يحصل على برامج تكوينية تركز على كيفية إعداد بحوث التسويق والتنبؤ بطلب المستهلك، فن البيع، وتصميم الحملات لإعلامية.
- **المهارات العقلية:** وتشتمل على تلك المهارات الخاصة بالتنظيم ككل مثل طرق حل المشكلات اتخاذ القرارات الجماعية أساليب التخطيط والميزانيات التقديرية، تنظيم العمل والإفادة من الوقت، بناء مخطط للمتابعة والرقابة تبسيط الإجراءات تفويض السلطة، تحليل ودراسة العمل وإعادة بناء الهياكل التنظيمية ويحتاج إلى هذه المهارات المدراء خاصة، ونرد حاجاته إلى هذه المهارات كلما ارتفع مستواهم في السلم الإداري، فمثلا يحتاج مدير المؤسسة بشكل خاص إلى مهارات ذهنية تتعلق بالقدرة على تحليل المعلومات والمواقف الصعبة، واستخلاص النتائج والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ناقب للمشاكل، فمثل هذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة تم تقييمها لاختيار أنسبها في اتخاذ قرارات تؤثر بالإيجاب على سير المؤسسة في الحاضر والمستقبل.
- **المهارات السلوكية:** وتتعلق بمراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة مما يضمن خلق روح التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد في المؤسسة من خلال التعامل السليم المبني على حرية التعبير والنقاش مع مختلف الاتجاهات والجماعات والاتصال الفعال القادر على تحقيق المصالح المشتركة بين جميع أنحاء التنظيم.

### الفرع الثالث: دور التكوين في تنمية الاتجاهات

<sup>1</sup> لطيفة خليفي و مروة سعيود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 52-53

يعمل التكوين على تنمية نواحي عديدة من بينها تغيير اتجاهات الأفراد العاملين النفسية والذهنية، سواء كانت حالية أو مستقبلية وذلك قصد تمكينه من أداء وظيفته بفعالية، ويعتمد دور التكوين في تنمية اتجاهات الفرد في القدرة على استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية اللازمة واختيار الأفراد العاملين للاشتراك بهذه العملية التكوينية.

تعرف الاتجاهات على أنها : " مجموعة من الانطباعات في ثقافة مجتمع ما نحو موضوع أو فكرة معينة وقد تكون موضوعية، أو تتأثر بقدر العاطفة، وهي تؤثر على سلوك الفرد أو الجماعة اتجاه موضوع أو فكرة معينة.

أما تغيير الاتجاهات فيقصد بها الرغبة في تغيير ما يعتقده المتكونون أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفصيلاته لأسباب العمل، كما تعني تعديلات في توجيهات المتكونين وأدائهم.

ومن بين الاتجاهات التي تسعى المؤسسة في تغييرها من خلال البرامج التكوينية ما يلي:<sup>1</sup>

- **الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة :** المؤسسة عندما تلاحظ أن عمالها لا يفضلون العمل بها، لذا فإن تفكير المؤسسة سوف يتجه نحو إقامة برامج تكوينية تهدف على تغيير اتجاهات عمالها نحو تفضيل العمل داخل هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى شعور العامل بالرضا والراحة أثناء تأديته لوظيفته، ويزيد من ولائه لعمله ولؤمؤسسته مما يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العامل على حد سواء .

- **تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل:** تعتبر الرغبة في العمل من العوامل المهمة التي ترفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي إنتاجيتهم، وهذا ما يفرض على جميع المؤسسات للتأكد من مدى توفرها لدى جميع العاملين، ومن تم إقامة برامج تكوينية تقي بهذا الغرض.

- **تنمية الشعور بالمسؤولية :** إن شعور كل فرد بالمسؤولية اتجاه عمله يجعله أكثر حرصا على أدائه بشكل صحيح وباتقان كما يعزز شعوره بأهمية تواجده بالمؤسسة باعتباره فرد مسؤول.

- **تنمية الروح الجماعية للعمل:** وذلك بإقامة برامج تكوينية تهدف إلى خلق جو عمل خاص، والابتعاد عن الملل أثناء تأدية الوظائف ودفعه نحو العمل جماعيا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ، ص ص 53-54

### خلاصة الفصل

نستنتج من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل أن إدارة وتمنية الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثيرا على الإنتاجية على الإطلاق لذلك قد عرفت خذها لإدارة تطورا عبر مراحل الزمن التي عاشها العامل منذ الثورة الصناعية إلى يومنا هذا التي تسعى فيها المؤسسات إلى إحداث خطة إستراتيجية معاصرة طويلة المدى تهتم بمستقبل هذه الموارد ومسارها الوظيفي من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة، باختصار إن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع.

الفصل الثالث:  
واقع التكوين في المديرية  
الجهوية للخزينة العمومية- بومرداس.

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخرينة العمومية – بومرداس -

### تمهيد

يتناول هذا الفصل الميداني، مبحثين يقسم المبحث الأول كل من إطار النظري المنهجي للدراسة متمثلا في منهج الدراسة، وكيفية إختيار عينتها ومصادر جمع المادة العلمية وأساليب المعالجة الإحصائية وكذلك يتطرق الى التعريف بميدان الدراسة والمتمثل في المديرية الجهوية للخرينة وهذا بذكر لمحة تاريخية عن المديرية والهيكلة التنظيمي لها وأنواع التكوين الموجودة بهذه المديرية، أما المبحث الثاني فيشمل عرضا و تحليلا مفصلا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت مع مسؤولي المكاتب (مكتب تسيير المستخدمين ومكتب التكوين والوثائق) في المديرية الجهوية للخرينة العمومية، حيث سوف يتم وصف أفراد العينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية الوظيفية وبعدها تطرقنا الى تحليل محاور الإستمارة الأخرى، وعليه قسمنا هذا الفصل الى مبحثين:

#### المبحث الأول: تقديم للمديرية

#### المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينة

#### الفرضيات التي اعتمدها لبناء الإستبيان

- 1- توجد علاقة بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية بالمديرية الجهوية للخرينة العمومية لولاية بومرداس.
- 2- يمكن تحديد مستوى تكوين الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للخرينة العمومية لولاية بومرداس من خلال الحاجة التكوينية وتنمية المعارف والقدرات والإتجاهات.
- 3- يوجد وعي حول أهمية تنمية الكفاءات البشرية بالمديرية الجهوية للخرينة العمومية لولاية بومرداس.

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخرزينة العمومية – بومرداس -

### المبحث الأول:

#### تقديم عام للمؤسسة

قبل التطرق الى أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية على مستوى المديرية الجهوية للخرزينة العمومية لولاية بومرداس محل الدراسة، ينبغي أولاً التطرق الى تعريف للمديرية، نشأتها وهيكلها التنظيمي مركزين طبعا على عنصرين هامين من التكوين الموجود بالمديرية والموارد البشري.

#### المطلب الأول: التعريف بالمديرية الجهوية للخرزينة العمومية لولاية بومرداس

##### الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المديرية الجهوية للخرزينة بومرداس

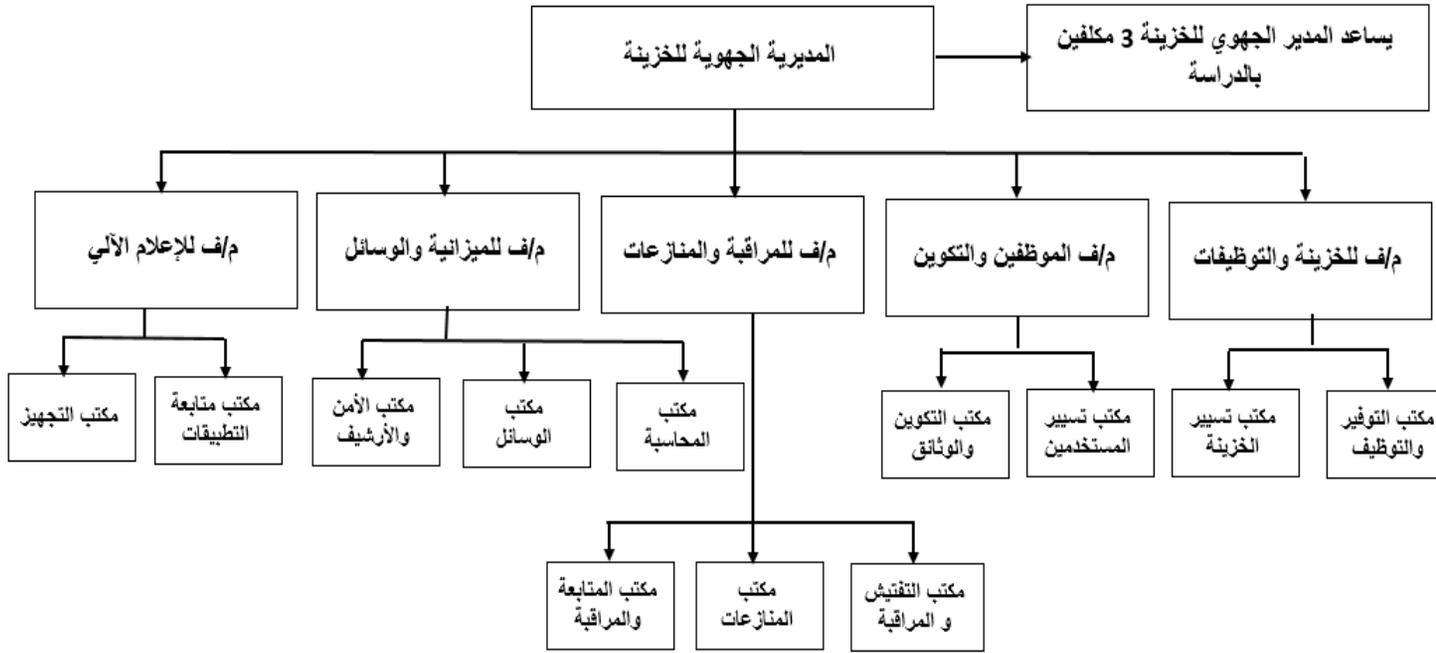
تم إنشاء المديرية الجهوية للخرزينة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-129 المؤرخ في 1991/05/11 وذلك بعد حل المديرية الولائية للتسيير المالي، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 04/03 المؤرخ في 19/01/2003 الذي عدل المرسوم التنفيذي السابق حيث أصبحت المديرية الجهوية للخرزينة تضم خزائن الولايات، خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية، كما جرت المديرية الجهوية إلى 05 مديريات فرعية ب 04 مكاتب بدلا من 03 مديريات فرعية ب 02 مكتبين ، ثم جاء القرار المؤرخ في 2005/09/07 تفصيلا وتطبيقا للمرسوم التنفيذي 04/03 وكلها تابعة للمديرية العامة للخرزينة العمومية والتسيير المحاسبي للعمليات المالية للدولة في وزارة المالية.

##### الفرع الثاني: التعريف بالمديرية

تم إنشاء المديرية الجهوية للخرزينة بومرداس وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-29 المؤرخ في 1991/05/11 تحت وصاية المديرية العامة للخرزينة العمومية و التسيير المحاسبي للعمليات المالية للدولة بوزارة المالية، تتكون المديرية الجهوية للخرزينة من 04 خزائن ولايات بالإضافة إلى 63 خزينة بلدية وخزائن للصحة الجوارية موزعة عبر أربع (04) ولايات المؤسسات الاستشفائية العمومية بومرداس (مقرها)، البلدية، المدينة وتيزي وزو.

##### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والصلاحيات

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية للخزينة بومرداس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 23 ربيع الثاني عام 1427هـ 01-مايو سنة 2006 م ص 20

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

المديرية الجهوية للخزينة: تضم خمس (5) مديريات فرعية

- 1 - المديرية الفرعية للخزينة والتوظيفات.
- 2 - المديرية الفرعية للموظفين والتكوين.
- 3 - المديرية الفرعية للفحص والمنازعات.
- 4 - المديرية الفرعية للميزانية والوسائل.
- 5 - المديرية الفرعية للإعلام الآلي.<sup>1</sup>

يساعد المدير الجهوي للخزينة في مهامه ثلاثة (3) مكلفين بالدراسات.

المديرية الفرعية للخزينة والتوظيفات: تضم مكتبين

- 1 - مكتب التوفير والتوظيفات
- 2 - مكتب تسيير الخزينة

يكلف مكتب التوفير والتوظيفات بما يأتي

- مباشرة عمليات جمع الموارد المالية وخصوصا توظيف القيم التي تصدرها الخزينة العمومية.

- تقييم الاحتياجات والسهر على سيولة القيم لدى كل المصالح المالية والعملاء المكلفين بعمليات التوظيف.

- متابعة وتنشيط عمليات توظيف القيم من المصالح المالية وعملاء الخزينة.

- مسك حصيلة ميزانية العمليات المنفذة وتحليلها وتبليغها دوريا.

- اتخاذ كل تدبير من شأنه رفع حجم إيداع الأموال.

- اقتراح كل إجراء من شأنه تحسين ظروف جمع المدخرات.

- متابعة منح القروض و التسيقات التي تقدمها الخزينة والسهر على تبليغ كشوف استعمالها.

يكلف مكتب تسيير الخزينة بما يأتي

- ضبط مخطط الخزينة للتسيير تبعا لحركة الأموال المتعلقة بالإيرادات والنفقات العمومية.

- إعداد الإحصائيات الخاصة بتدفقات الخزينة والتحسين الدوري للتقديرات الخاصة بهذا

الشأن.

- المشاركة في تنظيم حركة الأموال وتدفقات الخزينة بين مختلف المراكز المحاسبية.

- السهر على التسيير الحسن للخزينة في إطار التنظيم الساري المفعول.

المديرية الفرعية للموظفين والتكوين: تضم مكتبين

1- مكتب يكلف بتسيير المستخدمين والشؤون الاجتماعية.

2- مكتب التكوين و الوثائق.

يكلف مكتب تسيير المستخدمين و الشؤون الاجتماعية بما يأتي

تنفيذ الأحكام القانونية و التنظيمية المتعلقة بما يأتي :

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 23 ربيع الثاني عام 1427 هـ 01 مايو سنة 2006 م ص 21

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخرزينة العمومية – بومرداس -

- توظيف وتعيين مستخدمي المديرية الجهوية وخزائن الولاية وخزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية للمنطقة، غير أولئك الذين توجد طريقة أخربلتعيينهم.

- تسيير المستخدمين وتقييم و متابعة المسار الإداري لمختلف الأسلاك ، بكل أصنافها.  
- إحصاء احتياجات مختلف المصالح من المستخدمين ووضع التقديرات من حيث المناصب المالية و ضمان التوزيع وحركة المستخدمين والذين يكلف بهم بالتعاون مع المصالح المعنية.  
- تحديد وتنفيذ التشريع والتنظيم الخاصين بالشؤون الاجتماعية المطبقين على أعوان الخزينة.

### يكلف مكتب التكوين والوثائق بما يأتي

- تنظيم وتنفيذ عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي تباشرها المديرية العامة للمحاسبة.

- المساهمة في تحضير وتنشيط الملتقيات الجهوية  
- مباشرة كل عملية تكوين تهدف إلى تحسين المعارف المهنية للأعوان  
- إنشاء رصيد وثائقي وتسيير و ضمان نشر النصوص التنظيمية  
- تسيير رصيد مكتبي متخصص في المحاسبة العمومية وفي تقنيات الخزينة  
المديرية الفرعية للميزانية والوسائل:تضم ثلاثة (3) مكاتب .

1- مكتب المحاسبة.

2- مكتب الوسائل.

3- مكتب الأمن و الأرشيف.

### يكلف مكتب المحاسبة بما يأتي<sup>1</sup>

- دراسة مشاريع ميزانيات تسيير المديرية الجهوية وتحضيرها وتقديمها إلى المديرية العامة للمحاسبة

- ضمان تسيير اعتمادات الميزانية المخصصة لتسيير مصالح المديرية الجهوية والخزائن الملحقة بها.

- الالتزام بنفقات التسيير والتجهيز وتصفياتها والأمر بدفعها وكذا مسك محاسبتها طبقا للتنظيم المعمول به

### يكلف مكتب الوسائل بما يأتي

- تقييم الوسائل المادية والتقنية والمالية للمصالح، بالاتصال مع المصالح المعنية.

- تنفيذ عمليات الشراء والتمويل

- ضمان تسيير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية.

- مسك جرد للمنقولات والعقارات.

### يكلف مكتب الوقاية و الأرشيف بما يأتي

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 23 ربيع الثاني عام 1427 هـ 01 مايو سنة 2006 م ص 22

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

- السهر على تطبيق كل تدابير الأمن المنصوص عليها في الأحكام التشريعية والتنظيمية
- المبادرة بالإجراءات الخاصة بأمن الخزائن ومتابعة تطبيقها
- السهر على المحافظة الجيدة للأرشيف على مستوى المصالح طبقا للتنظيم المعمول به
- دراسة تسيير الأرشيف وتنظيمه بالاتصال مع الخزائن المعنية

### المديرية الفرعية للفحص والمنازعات: تضم ثلاثة (3) مكاتب

1 - مكتب التحقق و المراقبة

2- مكتب المنازعات

3 مكتب متابعة ومراقبة خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية

الجامعية.

### يكلف مكتب التحقق و المراقبة بما يأتي

- دراسة برنامج تحقق في عين المكان وحسب كل وثيقة للقيود المحاسبية للمؤسسات والهيئات العمومية المماثلة وتحضيره واقتراحه و تطبيقه.
- القيام بمراقبة العمليات المحاسبية والمالية للمؤسسات والهيئات العمومية المماثلة
- متابعة مسيري هذه المؤسسات وتوجيههم ونصحهم لتمكينهم من ممارسة صلاحياتهم في ظل احترام القوانين و التنظيمات.
- القيام في إطار برنامج تحقق مسطر من طرف الإدارة المركزية بمراقبة الخزائن الولائية.
- توزيع الوثائق المالية والمحاسبية على المصالح والأعوان المحاسبين وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والإدارات المعنية.
- مركزة واستغلال محاضر تحقق الهيئات المعنية وتبليغها إلى المديرية العامة للمحاسبة.
- اقتراح كل تدبير من شأنه تحسين تقنيات التحقق والأنظمة المحاسبية.

### يكلف مكتب المنازعات بما يأتي

- تطبيق كل تدبير مفيد من شأنه ضمان تمثيل الوكالة القضائية للخزينة أمام الهيئات القضائية.
- استغلال ملفات المنازعات على مستوى المصالح اللامركزية بالاتصال مع الوكالة القضائية للخزينة.
- متابعة كل الدعاوى القضائية المرفوعة بطلب من الوكالة القضائية للخزينة أو ضدها.
- إعلام الوكالة القضائية للخزينة عن مدى تقدم الإجراءات القضائية، لاسيما نتائج الجلسات القضائية.
- السهر على ممارسة طرق الطعن في قرارات المحكمة التي تمس بمصالح الخزينة.
- استقبال طلبات التخفيض الإعفاني وتحويلها إلى الوكالة القضائية للخزينة.
- متابعة خزائن الولاية تنفيذ قرارات المحكمة وإعلام المديرية العامة للمحاسبة بذلك دوريا.

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

يكلف مكتب متابعة ومراقبة خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الاستشفائية الجامعية بما يأتي

- دراسة برنامج تحقق في عين المكان وحسب كل وثيقة لقيود خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية وتحضيرها واقتراحه وتطبيقه.
- القيام بمراقبة العمليات المحاسبية و المالية لهذه الخزائن .
- السهر وتوجيه أمناء خزائن البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية وتقديم النصائح لهم حتى يتمكنوا من ممارسة صلاحياتهم في ظل احترام القوانين والتنظيمات .
- القيام في إطار برنامج التحقق المسطر من قبل الإدارة المركزية بمراقبة خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.
- توزيع الوثائق المالية والمحاسبية على أمناء الخزائن البلدية و خزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.
- مركزة واستغلال محاضر تحقيق خزائن البلديات و القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية المعنية وتبليغها إلى المديرية العامة للمحاسبة.
- اقتراح كل تدبير من شأنه تحسين تقنيات التحقيق.

### المديرية الفرعية للإعلام الآلي:تضم مكتبين

- 1 - مكتب متابعة التطبيقات.
- 2 - مكتب متابعة التجهيزات.

### يكلف مكتب متابعة التطبيقات بما يأتي<sup>1</sup>

- تنسيق كل العمليات التي تسطرها المصالح المركزية ومتابعتها.
- المشاركة في الدراسات المتعلقة بإدخال أنظمة الإعلام الآلي في المصالح.
- المساهمة في تحديث المراكز المحاسبية.
- وضع التطبيقات وتنفيذها.
- السهر على توفير الموارد المعلوماتية.
- جمع و نشر المعلومات المتعلقة بعمل النظام.
- تقديم اقتراحات لتحسين الأمن و النجاعة.
- مساعدة المستعملين وتلقيهم المبادئ، القاعدية.

### يكلف مكتب متابعة التجهيزات بما يأتي

- وضع الشبكات.
- وضع تجهيزات الإعلام الآلي.
- السهر على حسن سير الشبكات والتجهيزات .
- اتخاذ تدابير الصيانة اللازمة.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 23 ربيع الثاني عام 1427 هـ 01 مايو سنة 2006 م ص 23

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

- تسيير الهياكل المعلوماتية ( أجهزة الإعلام الآلي الشبكات المناوب الكهربائي.....).
- تطبيق معايير الأمن (الشبكة الكهرباء...).
- إعداد الإحصائيات (التعطلات).
- المشاركة في الدراسات المتعلقة بمنشآت وأجهزة الإعلام الآلي.

**المادة 10 :** تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا القرار .

**المادة 11 :** يكلف كل من مدير إدارة الوسائل للمديرية العامة للمحاسبة والمديرين الجهويين للخزينة

كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا القرار .

**المادة 12 :** بنشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 شعبان عام 1426 الموافق 7 سبتمبر سنة 2005.

قرار مؤرخ في 3 شعبان عام 1426 الموافق 7 سبتمبر سنة 2005، يعدد تنظيم خزينة

الولاية توصلاحياتها.

إن وزير المالية.

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 05 - 161 المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1426 الموافق

أول مايو سنة 2005 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 129 المؤرخ في 26 شوال عام 1411 الموافق 11

مايو سنة 1991 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينةوصلاحياتها وعملها المعدل والمتمم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95 - 54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق

15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية المعدل والمتمم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95 55 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15

فبراير سنة 1995 و المتضمن تنظيم الإدارة المركزية بوزارة المالية المعدل والمتمم

يقرر ما يأتي

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادتين 10 و 11 من المرسوم التنفيذي رقم 91 129 المؤرخ في

26 شوال عام 1411 الموافق 11 مايو سنة 1991 المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، يحدد هذا القرار تنظيم

خزينة الولاية وصلاحياتها.

**المادة 2:** تتكون خزينة الولاية من ثمانية (8) مكاتب.

1- مكتب النفقات العمومية.

2 - مكتب الحافظة والمحاسبة.

3 - مكتب التسديد والتحويل.

4- مكتب المراقبة والتحقق.

5 - مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف.

6- مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.

7 - مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

8- مكتب الإعلام الآلي.

يساعد أمناء خزائن الولاية وكيلان (2) مفوضان ويمكنهم أن يؤهلاهما للإمضاء فرديا أو جماعيا على كلوثائق تسيير المركز المحاسبي.

**المادة 3:** يكلف مكتب النفقات العمومية بما يأتي

- استلام حوالات الدفع المصدرة من حساب ميزانيات الدولة وميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل ومن الحسابات الخاصة للخزينة لأجلالتكفل بها وقبولها كنفقات.

- القيام بالتحقق المنصوص عليها في المادة 36 من القانون رقم 2190 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية.

- القيام بتنفيذ عمليات الدفع المؤقت المأمور بدفعها في إطار التنظيم المعمول به والسهر على تسويتها.

- إعداد الإحصائيات الخاصة بإصدار ورفضحوالات الدفع.

- السهر على تطبيق التنظيم الذي يسير نفقاتالتجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية.

- السهر على مسك بطاقةية الصفقات العمومية

- السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي<sup>1</sup>

ولهذا الغرض، يتكون مكتب النفقات العمومية من ثلاثة (3) أقسام فرعية

- القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة

- القسم الفرعي لميزانية التجهيز

- القسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية.

**المادة 4:** يكلف مكتب الحافظة والمحلي بما يأتي:

- ضمان مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية والموتقين وكتاب الضبط وتسييرها

- ضمان مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات.

- ضمان تسيير الافتراضات (اكتتاب سنداتالتجهيز وتسوية الفوائد والسندات المستهلكة).

- تنفيذ عمليات الإبداع الإدارية والقضائية.

- تنفيذ مقررات العدالة وقرارات التحكيم علناالصعيد المالي.

### المطلب الثالث: أنواع التكوين الموجود بالمديرية الجهوية للخزينة

إن عملية التكوين ليست بالمهمة السهلة ، فهي تشمل برامج عديدة لأغراض متباينة ، كما تختلف

هذه انواع التكوين البرامج من مؤسسة الأخرى أو من معهد لأخر حسب طبيعة العمل ، وحسب مقدرة

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 33 23 ربيع الثاني عام 1427 هـ 01 مايو سنة 2006 م ص 24

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجوية للخزينة العمومية – بومرداس -

المؤسسة أو الجهة المسؤولة على التكوين وعدد الأفراد الذين يوجهون إلى التكوين لذا توجد أكثر من طريقة للتدريب وتكوين العمال ، وعلى المؤسسة أن تحدد وتختار أحسنها أداء لأهدافها وأقلها تكاليف ومن هذه الأنواع من التكوينات ما يتم حسب مرحلة التوظيف ومنها ما يتم حسب نوعية الوظيفة.

### التكوين حسب مرحلة التوظيف

#### أ- توجيه و إعداد الموظف

يبدأ الإعداد حين ينتهي التعليم وكل برنامج فعال ومتكامل يمكن إقراره للإعداد يفترض التنسيق بين هذين الأمرين ، فالموظف لا يمكن اعتباره مؤهلاً بطريقة كافية إذا اكتفى بمجرد ما تقدمه له المؤسسات التربوية من التعليم العام والمعاهد التي تتولى تدريبه بعد حصوله على وظيفة.

#### ب- التكوين أثناء العمل التكوين

يشكل بطبيعته وأهدافه حلقة مكملة للإعداد لا بد من إجرائها لتأمين الكفاءة المهنية والعملية عند الموظف ، على ضوء التطورات الطارئة على وظيفته ومقتضياتها التي يطمح الوصول إليها وتحقيقها عن طريق تكوين أثناء العمل هو تحقيق الفعالية اختصار مدة التمرين ، استبعاد العادات السلبية في العمل ، رفع معنويات الموظف ، وكذا توفير إمكانيات الترفيع أي تحسين قدرات الموظف.

#### ت- بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور ، وحفظ المستندات ، يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

#### ث- التكوين بغرض النقل والترقية

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف و المهارات الجديدة.

### 1. التكوين حسب مكانه

#### أ- التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

#### ب- شركات التكوين الخاصة

على أي مؤسسة أن تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة تظمن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين ، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

### ت - البرامج الحكومية

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين ، وذلك من خلال برامج تتركز على رفع المهارات والمعارف فيمجالات تهتم بها الدولة.

#### المبحث الثاني:

#### مجتمع الدراسة و العينة

لقد إشمطت الدراسة على جميع الموظفين في المديرية الجهوية، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة بهذه المديرية لأن الموضوع يهم المديرية الفرعية للموظفين والتكوين (مكتب تسيير المستخدمين ومكتب التكوين والوثائق)، بما أن عددهم لا يتجاوز 14 موظف فقد قمنا أيضا بتوزيعه على موظفي المديرية الفرعية للميزانية والوسائل، المدير الجهوي والمكلفين بالدراسات وموظفي المديرية الفرعية للخزينة والتوظيف، حيث أن عدد الإستبيانات الموزعة هي 33 إستبيانا لكن لم نسترجعها كلها نظرا لضياع 02 منها نتيجة ضغط العمل والإهمال وعليه سنحاول عرض منهج الدراسة المستخدم والمنهجية التي تتضمن وصفا لأسلوب الدراسة ومجتمع الدراسة، وكذلك خطوات بناء الإستبيان وأدوات جمع البيانات ومدى ثباتها وصدقها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع وتحليل البيانات.

#### المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة

**المنهج المستخدم:** يعد إختلاف المناهج من تعدد الظواهر المدروسة وتفرعها بحكم طبيعة الموضوع التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المستخدم، إرتأينا الى إنتهاج المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج الذي يصف موقف معين أو دراسة حقائق متعلقة بظاهرة معينة بصدق ودلالة، وقد وقع إختيارنا على هذا المنهج لأن الموضوع المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف عن الحقائق بهدف الوصول الى حقائق علمية وصحيحة نسبيا.

#### المطلب الثاني: منهجية الدراسة

بغرض تحليل نتائج الدراسة الميدانية والحصول على معلومات معتبرة إرتأينا توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة والتي تتمثل في الخطوات التالية:

#### الفرع الأول: مجال و حدود الدراسة

1. **المجال البشري:** ويقصد به عدد الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة وهي مديرية الجهوية للخزينة العمومية - ولاية بومرداس - حيث يشتغل بها 75 موظف.

2. **المجال المكاني:** يمتثل المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية كما سبق الذكر - المديرية الجهوية للخزينة العمومية - ولاية بومرداس والتي تقع في الحي الإداري في مبنى الأرشيف الخاص بالخزينة، بمحاذاة مقر الولاية حيث يتكون المبنى من 05 طوابق:

**الطابق 01:** مكتب المدير والمكلفين بالدراسات والمديرية الفرعية للتوظيف.

**الطابق 02:** المديرية الفرعية للميزانية والوسائل.

**الطابق 03:** المديرية الفرعية للموظفين والتكوين.

**الطابق 04:** المديرية الفرعية للمراقبة والمنازعات.

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

**الطابق 05:** المديرية الفرعية للإعلام الآلي.

ويرجع سبب إختيارنا لهذه المؤسسة نظرا لخبرتها ومتابعتها لكل ما هو جديد خاصة فيما يخص التكوين في تنمية الموارد البشرية.

3. **المجال الزمني:** ويقصد به المدة الزمنية التي إستغرقتها التحقق الميداني بالمديرية الجهوية للخزينة العمومية لولاية بومرداس، لقد دامت مدة التريص الميداني قرابة الثلاث أشهر من 2023/02/30 إلى 2023/05/30 و التي كانت موزعة كالتالي:

- **المرحلة الإستطلاعية:** تمثل الدراسة الإستطلاعية مجالا هاما من مجالات بحثنا على اعتبار أهمية الموضوع من جهة ولحاجتنا لأخذ صورة عن واقع تكوين المورد البشري كما هو موجود ميدانيا كذلك فقد بدأت هذه المرحلة بالإتصال.

- **مرحلة توزيع الإستبيان:** بعم ما تم تعديل وضبط أسئلة الإستبيان، قمنا بتوزيعها على أفراد العينة، فدامت فترة النهائي من 2023/05/24 إلى 2023/05/20 .

**الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة**

نظرا لطبيعة موضوع بحثنا والمتعلق بالتكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية إعتدنا منهج دراسة الحالة، وذلك بسبب سهولة الحصول على المعلومات، كذلك التغيرات التي تعيشها هذه الخزائن في مجال الإقتصاد وبالتالي أستوجب اللجوء الى أدوات الدراسة التالية:

1- **الملاحظة:** ويمكن تعريف الملاحظة بانها عبارة عن "عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية و متابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتتبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة اغراض الانسان وتلبية احتياجاته<sup>1</sup>.

2- **وثائق المديرية:** تتمثل في مجموعة السجلات التي إستخلصنا منها المعلومات المراد الحصول عليها، ومختلف المقررات والمنشورات المتعلقة بنشاطات المديرية التكوينية وكذلك الموقع الإلكتروني للمديرية.

3- **المصادر الثانوية:** إتجهنا في معالجة الإطار النظري للبحث عن مصادر والبيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة و القوانين والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة.

4- **المقابلة:** هي تلك الأداة المستخدمة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين ، وملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الجماعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبيدات و الآخرون، منهج البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2006، ص73

<sup>2</sup> خير الدين عمار، محاضرات منهجية البحث الإجتماعي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص72

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

ثم اعتمادنا على المقابلة من أجل الحصول على بعض المعلومات والتفسيرات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة وكيفية العمل بها والهيكل التنظيمي الخاص بها وعدد العاملين بها، كما تم إجراء مقابلة مباشرة مع مسؤولة الموارد البشرية، ومسؤول مكتب التكوين لمعرفة مدى اهتمامهم بتطبيق البرامج تكوينية والإستثمار في المورد البشري.

### 5- الاستبيان

**مفهوم العينة Sample:** جزء من المجتمع تتم دراسة الظاهرة عليهم من خلال المعلومات عن هذه العينة حتى نتمكن من تعميم النتائج على المجتمع<sup>1</sup>.

**خصائص العينة:** تختلف خصائص العينة باختلاف العينة وحتى يكون التقدير مناسب يجب أن تكون العينة تتمتع بما يلي<sup>2</sup>:

- أن تكون العينة ممثلة للمجتمع.

- أن يكون حجم العينة مناسب.

- العينة الممثلة للمجتمع: هي العينة التي يتم اختيارها بطريقة عشوائية.

**الإستبيان:** هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين<sup>3</sup>.

وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمرتبطة ترتيباً منطقياً توجه إلى مجموعة من الأفراد الذين تم اختيارهم من خلال العينة من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة.

ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية هي:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وذلك من حيث الجنس، الفئة السنية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية وعدد مرات التكوين.

**المحور الثاني:** يتضمن بيانات حول التكوين بالخزينة الجهوية (وهو المتغير المستقل للدراسة).

**المحور الثالث:** ويتضمن بيانات حول تنمية الموارد البشرية في الخزينة الجهوية (المتغير التابع للدراسة)، ويضم الأبعاد التالية:

- البعد الأول: تنمية المعارف والمعلومات؛

- البعد الثاني: تنمية المهارات والقدرات؛

- البعد الثالث تنمية الاتجاهات.

<sup>1</sup>نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، دار الحامد، عمان\_الأردن، الطبعة الأولى،

2005، ص90

<sup>2</sup>نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص90

<sup>3</sup>محمد عبيدات و الآخرون، مرجع سبق ذكره، ص63

الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

المطلب الثالث: تحليل الإستبيانات

1/ قياس صدق الاستبيان (الاتساق الداخلي):

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0.001	0.567	01	
0.000	0.718	02	
0.000	0.649	03	
0.000	0.794	04	
0.000	0.619	05	
0.000	0.785	06	
0.000	0.718	07	
0.000	0.675	08	
0.001	0.554	09	
0.000	0.561	10	
0.005	0.491	11	
0.007	0.476	12	
0.008	0.467	13	
0.030	0.390	14	
0.000	0.621	15	
0.000	0.595	16	متغير
0.000	0.692	17	(التكوين)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط العبارات كانت مرتفعة حيث تراوحت بين 0.390 و0.794 وكانت في غالبيتها دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.005، مما يدل على اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه، وبالتالي فإن غالبية عبارات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	متغير (تنمية الموارد البشرية)
0.000	0.736	01	
0.000	0.766	02	
0.000	0.809	03	
0.000	0.777	04	
0.000	0.734	05	
0.000	0.899	06	
0.000	0.859	07	
0.000	0.774	08	
0.000	0.677	09	
0.000	0.635	10	
0.022	0.409	11	
0.000	0.672	12	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط العبارات كانت مرتفعة حيث تراوحت بين 0.409 و 0.899 و كانت في دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.005، مما يدل على اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه، وبالتالي فإن كل عبارات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

2/ ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (3-1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
التكوين	17	0.893
تنمية الموارد البشرية	12	0.916
الثبات العام للاستبيان	29	0.933

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

يتضح من الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ 0.933 لإجمالي عبارات الاستبيان (29) وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.70، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.893 كحد أدنى و 0.916 كحد أعلى.

### الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

و0.916 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

#### 3/خصائص العينة :

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

شكل رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول رقم(2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس															
 <p>الجنس</p> <p>ذكر 16%</p> <p>أنثى 84%</p>	<table border="1"><thead><tr><th>النسبة المئوية</th><th>التكرار</th><th>المتغير</th><th>البيان</th></tr></thead><tbody><tr><td>%16</td><td>05</td><td>ذكر</td><td rowspan="2">الجنس</td></tr><tr><td>%84</td><td>26</td><td>أنثى</td></tr><tr><td>%100</td><td>31</td><td>المجموع</td><td></td></tr></tbody></table>	النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان	%16	05	ذكر	الجنس	%84	26	أنثى	%100	31	المجموع	
النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان													
%16	05	ذكر	الجنس													
%84	26	أنثى														
%100	31	المجموع														

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2007

نلاحظ من الجدول و الشكل السابق أن أغلبية أفراد العينة إناث بنسبة 84%، في حين بلغت نسبة

الذكور 16%، وهذا ما يدل على محدودية التنوع في أفراد عينة الدراسة من جانب العنصر الذكري .

**الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -**

**توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السنية**

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة السنية	الجدول رقم(3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة السنية																		
<p><b>الفئة السنية</b></p> <p>من 20 إلى 35 سنة    من 35 إلى 50 سنة    فما فوق 50 سنة</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسبة المئوية</th> <th>التكرار</th> <th>المتغير</th> <th>البيان</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>9.7%</td> <td>03</td> <td>من 20 إلى 35 سنة</td> <td rowspan="3">الفئة السنية</td> </tr> <tr> <td>64.5%</td> <td>20</td> <td>من 35 إلى 50 سنة</td> </tr> <tr> <td>25.8%</td> <td>08</td> <td>من 50 فما فوق</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>31</td> <td>المجموع</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان	9.7%	03	من 20 إلى 35 سنة	الفئة السنية	64.5%	20	من 35 إلى 50 سنة	25.8%	08	من 50 فما فوق	100%	31	المجموع	
النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان																
9.7%	03	من 20 إلى 35 سنة	الفئة السنية																
64.5%	20	من 35 إلى 50 سنة																	
25.8%	08	من 50 فما فوق																	
100%	31	المجموع																	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة السنية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2007

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابق أن أغلب أفراد العينة ينحصر عمرهم ما بين 35 إلى 50 سنة بنسبة 64.5%، يليها الفئة من 50 سنة فما فوق بنسبة 25.8%، و الفئة من 20 إلى 35 سنة بنسبة 9.7%، وهو ما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة كبار في السن و هذا إن دل فإنما يدل على خبرة و حنكة فريق العمل المتواجد بها.

الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم(3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي																		
<p style="text-align: center;"><b>المستوى التعليمي</b></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسبة المئوية</th> <th>التكرار</th> <th>المتغير</th> <th>البيان</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>%25.8</td> <td>08</td> <td>ثانوي فأقل</td> <td rowspan="3">المستوى التعليمي</td> </tr> <tr> <td>%64.5</td> <td>20</td> <td>جامعي</td> </tr> <tr> <td>%9.7</td> <td>03</td> <td>دراسات عليا</td> </tr> <tr> <td>%100</td> <td>31</td> <td>المجموع</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان	%25.8	08	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي	%64.5	20	جامعي	%9.7	03	دراسات عليا	%100	31	المجموع	
النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان																
%25.8	08	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي																
%64.5	20	جامعي																	
%9.7	03	دراسات عليا																	
%100	31	المجموع																	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2007

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابق أن أغلب أفراد العينة جامعيين بنسبة 64.5%، يليها فئة الثانوي فأقل بنسبة بلغت 25.8%، ثم فئة أصحاب الدراسات العليا بنسبة 9.7%، وهو ما يدل على غالبية الفئة الجامعية و أن المؤسسة تقوم بإعطاء الكفاءات كل حقوقها في التوظيف.

توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

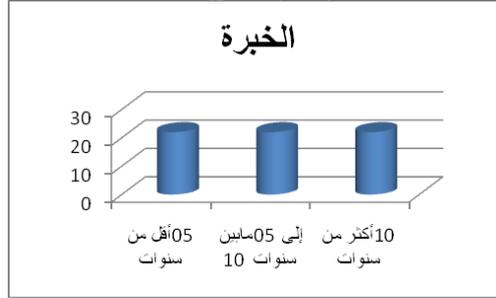
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم(3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
% 03.2	01	أقل من 05 سنوات	الخبرة
% 25.8	08	ما بين 05 إلى 10 سنوات	
% 71	22	أكثر من 10 سنوات	
%100	31	المجموع	

### الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).  
والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة  
الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2007

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابق أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة كبيرة و يتواجدون بأغلبية ساحقة على مستوى المؤسسة تفوق 10 سنوات وهي بنسبة 71%، تليها الفئة ما بين 05 على 10 سنوات بنسبة 25.8%، والفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 3.2% و التي تكاد تتعدم جراء إلمام المؤسسة التام بأصحاب الخبرات الواسعة حتى تكون قادرة على مجابهة كل التحديات التي قد تتجم عن أي طارئ.

توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التكوينية

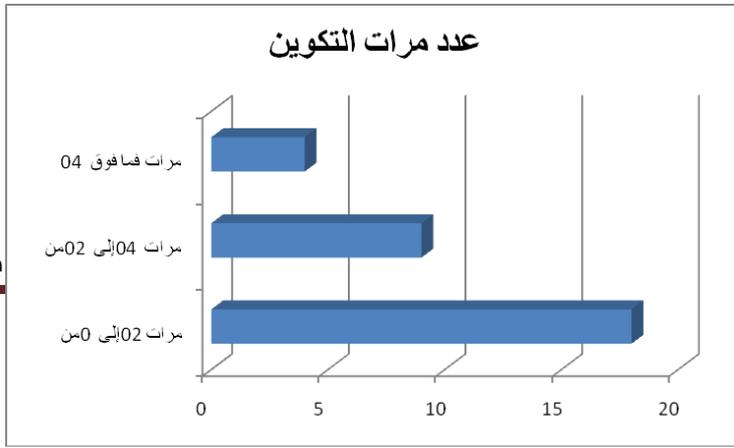
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية

الجدول رقم(3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
58.1%	18	من 0 إلى 02 مرات	عدد الدورات التكوينية
29%	09	من 02 إلى 04 مرات	
12.9%	04	04 مرات فما فوق	
100%	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL 2007.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابق أن أغلب أفراد العينة تقدر عدد دوراتهم التكوينية ما بين 0 إلى 02 دورتين وهم بنسبة 58.1%، و تليها الفئة التي عدد دوراتها تتحصر بين 02 إلى 04 دورات و المقدره نسبتهم 29%، في حين تأتي الفئة التي عدد دوراتها من 04 دورات فأكثر بنسبة 12.9% و هذا ما يشير بأن المديرية الجهوية للخزينة العمومية لولاية بومرداس لا تقدم دورات تكوينية بالشكل الكافي للعاملين بمختلف مصالحها الإدارية.

#### 4/ اختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية البيانات:

##### اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

Shapiro-wilk			Kolmogorov-Smirnov			التكوين
مستوى	درجة	القيمة	مستوى	درجة	القيمة	
الدلالة	الحرية	الإحصائية	الدلالة	الحرية	الإحصائية	
sig	ddl	statistique	sig	ddl	statistique	
0.248	31	0.960	0.030	31	0.166	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

من الجدول السابق يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف لمتغير التكوين تمثل 0.166 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.030 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما يتضح أن قيمة شبيرو وبيك بلغت 0.960 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.248 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، و بالتالي فإن بيانات المتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي.

##### اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

Shapiro-wilk			Kolmogorov-Smirnov			تنمية الموارد البشرية
مستوى	درجة	القيمة	مستوى	درجة	القيمة	
الدلالة	الحرية	الإحصائية	الدلالة	الحرية	الإحصائية	
sig	ddl	statistique	sig	ddl	statistique	
0.058	31	0.935	0.200	31	0.110	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

من الجدول السابق يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف لمتغير تنمية الموارد البشرية تمثل 0.110 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما يتضح أن قيمة

### الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

شبيرو وبلغت 0.935 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.058 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن بيانات المتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة الميدانية تخضع للتوزيع الطبيعي مما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

#### 5/ تحديد مجال المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح بالأوزان):

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

$$\text{المدى: } 5 - 1 = 04$$

$$\text{طول الفئة: } 4 \div 5 = 0.80$$

#### جدول رقم (3-7) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	المستوى
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
محايد	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
موافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
موافق تماما	من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

#### جدول رقم (3-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المديرية الجهوية للخزينة العمومية لولاية بومرداس

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع جدا	1.194	4.32	تعتمد مديريتكم على التكوين الداخلي.	01
13	منخفض	1.137	2.32	يتم تحديد احتياجاتك التكوينية من خلال تقييم دوري ومستمر لأدائك.	02
6	محايد	1.256	2.61	يتم تحديد حاجتك للتكوين من خلال المقارنة بين أدائك المتوقع وأدائك الفعلي.	03
5	محايد	1.275	2.68	يتم تحديد احتياجاتك التكوينية نتيجة اعتماد	04

الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

				تكنولوجيا معينة في المديرية.	
10	محايد	1.411	2.48	يتم تحديد حاجتك للتكوين عندما يتم نقلك من مكتب إلى آخر.	05
16	منخفض	1.110	2.03	تعتقد أن يتم تصميم البرنامج التكويني بناءا على أهداف واضحة و مكتوبة.	06
11	منخفض	1.234	2.45	تعتقد أن يتم مراعاة الفروق بين الأفراد المتكونين عند تصميم البرنامج التكويني.	07
17	منخفض	1.056	1.87	تعتقد أن توفير المكونين من خارج المديرية يزيد من معارفك و مهاراتك.	08
15	منخفض	1.182	2.26	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية البرامج التكوينية.	09
4	متوسط	1.416	3.16	التوقيت الزمني للبرنامج التكويني بلاتمك.	10
2	مرتفع	1.313	3.48	تعتقد أن مدة التكوين كافية لتحقيق الهدف منه.	11
3	مرتفع	1.338	3.48	مكان إجراء التكوين يتوفر على جميع التجهيزات الضرورية.	12
8	منخفض	1.232	2.58	تعتقد أن التكوين الذي تلقته مناسب لطبيعة عملك.	13
14	منخفض	1.249	2.32	تعتقد أن التكوين سبب في ترقيةك.	14
12	منخفض	1.177	2.42	يتم تقييمك أثناء قيامك بعملك للوقوف على مدى اكتسابك لمهارات جديدة.	15
5	متوسط	1.275	2.68	يتم تقييمك قبل التكوين و بعده.	16
9	منخفض	1.313	2.52	يتم تقييم نتائج البرنامج التكويني من خلال التطورات التي تطرأ على العمل.	17
7	متوسط	0.683	2.60	بعد التكوين	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 01 "تعتمد مديريتكم على التكوين الداخلي" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.32 وانحراف معياري 1.194 واتجاه "مرتفع جدا"، ثم عبارة "تعتقد أن هناك تكرار في محتوى البرامج التكوينية" بمتوسط حسابي قدره 2.55 وانحراف معياري 1.091 واتجاه "منخفض"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "تعتمد مديريتكم على التكوين الخارجي" بوسط حسابي قدره 1.26 وانحراف

### الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

معياري 0.445 واتجاه "منخفض جدا"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم تنوع على توفر بعد التكوين في المؤسسة محل الدراسة و هذا ما نلمسه في متوسط البعد، حيث لدى المؤسسة سياسة منتظمة في الفترات المتعلقة بالتكوين.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	منخفض	1.000	2.00	تعتقد أن التكوين الذي تلقته له دور في تطوير معارفك و معلوماتك.	01
5	منخفض	1.065	2.00	زادت قدرتك على تبادل المعارف و المعلومات مع زملائك في العمل.	02
1	منخفض	1.068	2.16	تغيرت طريقة عملك بعد تلقي التكوين و اكتشفت طرق جديدة.	03
3	منخفض	1.153	2.06	تقوم بتزويد غيرك بالمعارف و المعلومات التي تحصلت عليها بعد التكوين.	04
2	منخفض	0.884	2.06	<b>بعد تنمية المعارف و المعلومات</b>	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 03 " تغيرت طريقة عملك بعد تلقي التكوين و اكتشفت طرق جديدة " حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.16 وانحراف معياري 1.068 واتجاه "منخفض"، ثم عبارة "تقوم بتزويد غيرك بالمعارف و المعلومات التي تحصلت عليها بعد التكوين " بمتوسط حسابي قدره 2.06 وانحراف معياري 1.153 واتجاه "منخفض"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "زادت قدرتك على تبادل المعارف و المعلومات مع زملائك في العمل " بوسط حسابي قدره 2.00 وانحراف معياري 1.065 واتجاه "منخفض"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم اختلاف طفيف على توفر بعد تنمية المعارف و المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، وذلك نظرا لانخفاض اتجاه البعد كاملا.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	منخفض جدا	0.729	1.74	تحاول تطوير نفسك عن طريق اكتساب مهارات جديدة في مجال عملك .	01
4	منخفض	1.012	2.10	تعتقد أن التكوين ساهم فعلا في تحسين أداءك مما يحقق خدمة نوعية .	02
2	منخفض	1.176	2.13	تعتقد أنك اكتسبت مهارات إدارية جديدة.	03

### الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

04	تعتقد انك أصبحت تملك القدرة على اتخاذ القرارات في الحالات الطارئة ضمن مجال عملك.	2.48	1.387	منخفض	1
<b>بعد تنمية المهارات و القدرات</b>					
3		2.11	0.933	منخفض	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 04 " تعتقد انك أصبحت تملك القدرة على اتخاذ القرارات في الحالات الطارئة ضمن مجال عملك " حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.48 و انحراف معياري 1.387 واتجاه "منخفض"، ثم عبارة " تعتقد انك اكتسبت مهارات إدارية جديدة" بمتوسط حسابي قدره 2.13 وانحراف معياري 1.176 واتجاه "منخفض"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "تحاول تطوير نفسك عن طريق اكتساب مهارات جديدة في مجال عملك " بوسط حسابي قدره 1.74 وانحراف معياري 0.729 واتجاه "منخفض جدا"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم اختلاف على توفر بعد تنمية المهارات و القدرات في المؤسسة محل الدراسة، حيث لدى المؤسسة عدم توافق واضح لعينة الدراسة حول بعد تنمية المهارات و القدرات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	أصبحت لديك اتجاهات ايجابية نحو العمل بالمديرية	2.19	0.910	منخفض	3
02	أصبحت أكثر التزاما بعملك.	1.81	0.792	منخفض	5
03	غيرت من معاملتك مع زملائك في العمل .	2.48	1.180	منخفض	1
04	أصبح لديك شعور بأهمية التفوق و التمييز في العمل	2.16	1.128	منخفض	4
<b>بعد تنمية الاتجاهات</b>					
2		2.24	0.813	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 03 " لدى غيرت من معاملتك مع زملائك في العمل " حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.48 وانحراف معياري 1.180 واتجاه "منخفض"، ثم عبارة "أصبحت لديك اتجاهات ايجابية نحو العمل بالمديرية" بمتوسط حسابي قدره 2.19 وانحراف معياري 0.910 واتجاه "منخفض"، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "أصبحت أكثر التزاما بعملك" بوسط حسابي قدره 1.81 وانحراف معياري 0.792 واتجاه "منخفض"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم عدم رضا واهتمام كلي على توفر بعد تنمية الاتجاهات في المؤسسة محل الدراسة.

**6/حساب معامل الارتباط 'Rho de Spearman' :**

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

الجدول رقم(3-9): نتائج تحليل معامل الارتباط سبيرمان للعلاقة بين بعد التكوين وأبعاد التنمية البشرية المتمثلة في (بعد تنمية المعارف و المعلومات/بعد تنمية المهارات و القدرات/بعد تنمية الاتجاهات).

بعد تنمية الاتجاهات		بعد تنمية المهارات والقدرات		بعد تنمية المعارف و المعلومات		البيان
Sig	Rho de Spearman	Sig	Rho de Spearman	Sig	Rho de Spearman	التكوين
0.010	0.457	0.002	0.533	0.031	0.388	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن التكوين كمتغير مستقل كانت علاقته بالمتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية قوية حيث بلغت نسبة (65.1%) وبمستوى دلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباط معنوي بين التكوين و تنمية الكفاءات البشرية وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك تأثير مباشر وإيجابي بينهما. إلى أن تدخلت الأبعاد الثلاثة وأضعفت العلاقات (بعد تنمية الكفاءات البشرية) بنسبة (38.8%) بالنسبة لبعدها تنمية المعارف والمعلومات، ثم يليها بعد تنمية المهارات والقدرات بنسبة(53.3%)، ثم يليها بعد تنمية الاتجاهات بنسبة(45.7%).

### 7/الانحدار الخطي المتعدد

الجدول رقم (3-10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد تنمية الموارد البشرية على

التكوين

أبعاد تنمية الموارد البشرية مجتمعة				/
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	التكوين
0.002	6.676	0.426	0.653	
$1.421+0.183 \times 1+0.264 \times 2+0.111 \times 3 Y =$				
$429 \text{SIG} \quad 0.4870.282 \text{ 0.}$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.653، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية مجتمعة و التكوين، كما بلغ معامل التحديد 0.426 و هو ما يدل على أن 42.6% من التغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية كانت نتيجة للتكوين أما النسبة الباقية 57.5% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 6.676 بمستوى دلالة 0.002 حيث أنها أقل من 0.05 مما يؤكد معنوية العلاقة.

### الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

كما يتضح من الجدول أن بعد تنمية المعارف و المعلومات لا يؤثر على التكوين حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0.487 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير على التكوين مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، كما أن بعد تنمية المهارات و القدرات حقق مستوى دلالة 0.282 وهو أعلى من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أنه هو الآخر غير قادر على التأثير على التكوين بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى.

وكما يتضح من الجدول أيضا أن بعد تنمية الاتجاهات لا يؤثر على التكوين حيث أن مستوى الدلالة بلغ 0.429 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير على التكوين مع المتغيرات التفسيرية الأخرى.

## الفصل الثالث : واقع التكوين في المديرية الجهوية للخزينة العمومية – بومرداس -

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تم عرضه يمكننا القول بأن للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية وأن مستوى التكوين يحدد بالحاجة التكوينية مع إدراك أهمية هذا الأخير في تنمية الموارد والكفاءات هذا ما أكدته تحقيق الفرضيات الفرعية التي مفادها:

4- توجد علاقة بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية بالمديرية الجهوية للخزينة العمومية

لولاية بومرداس.

5- يمكن تحديد مستوى تكوين الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للخزينة العمومية لولاية

بومرداس من خلال الحاجة التكوينية وتنمية المعارف والقدرات والإتجاهات.

6- يوجد وعي حول أهمية تنمية الكفاءات البشرية بالمديرية الجهوية للخزينة العمومية

لولاية بومرداس.

أظهرت نتائج البحث أن المديرية الجهوية محل الدراسة تهتم بالتكوين بالتحديد التكوين الخارجي للمؤسسة مع وجود وعي وإدراك لأهمية هذا الأخير وأنه يعتبر عملية أساسية لتنمية مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم، حيث نجدها تقوم بإرسال موظفيها إلى دورات تكوينية.

كما أنها تعتمد حاجة العنصر البشري للتكوين، وتقييم أدائه، ومدى فعالية التكوين الذي تلقاه في تنمية المعارف والقدرات والإتجاهات لتحديد مستوى تكوين الموظف بوضوح وبناء إستراتيجية تكوينية وفق ذلك.

وفي الأخير وعلى ضوء فرضيات الفرعية وتأكيد صحتها يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بدور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المديرية الجهوية للخزينة العمومية ومن هنا نستخلص أن للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية بحث يعد أحد الدعائم الأساسية لتنمية الموارد وهو السبيل الأمثل الذي يسمح للمؤسسة بالتكيف والتأقلم مع جميع التغيرات المحيطة بها إقتصادية وإجتماعية.

إن النتائج التي توصلنا إليها كانت تتفق مع الدراسات السابقة أن المؤسسة تقوم بتكوين عمالها وزيادة مهاراتهم غير أن الخزينة الجهوية كانت تعتمد على تكوين موظفيها خارج مكان العمل وذلك لوجود معاهد ومدارس خاصة بعملية التكوين لكونها أن التكوين يقتصر على تنمية المهارات الفنية و التقنية.

خاتمة

## الخاتمة

بعد دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية اتضح جليا أن التكوين يعتبر أحد الأسس الضرورية لأي سياسة تقوم بها المؤسسة، من أجل تطوير معارف ومهارات للعنصر البشري العلمية والعملية وتحقيق الأهداف والإستراتيجيات الموجودة، فهو مثابة استثمار جد هام لها. فعلى كل مؤسسة أن تولي لها اهتماما بالغا فيبقاها واستمرارها مرهون بهذا العنصر، لذا لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب واستقطاب اليد العاملة فقط، بل يجب الإهتمام بها وتنميتها وتطويرها عن طريق التكوين.

لا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية وقدرتها في تجسيد الخطط والبرامج وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للمؤسسة وهذا لا يأتي إلا بفضل ممارسة التكوين. إذ يعتبر التكوين نشاطا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، فهو عملية تستهدف إجراء تغيير في قدرات الفرد إلى أحسنها مما يساعده على إنجاز المهام والوظائف المطلوبة وتحقيق الفعالية فيها.

ومن خلال ماتم عرضه يمكننا القول بان للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية وهذا ما أكده تحقيق الفرضيات الفرعية التي مفادها:

- 1- يساهم التكوين في تنمية وتطوير المهارات لدى الموظف.
- 2- يؤدي التكوين إلى تنمية روح الإبتكار والإبداع لدى الموظف.
- 3- تساهم البرامج التكوينية في تنمية قدرات ومهارات الموظفين بالمديرية الجهوية للخرينة العمومية لولاية بومرداس.

يساهم التكوين في توفير أهم عوامل القدرة على تقديم القدرة التنافسية فهو يمد الموظفين بالمعرفة المتجددة التي تؤهله للعمل في أكثر من منصب .

وللتكوين دور هام وكبير في تنمية القدرات الإبداعية والمهارات وذلك من خلال البرامج التكوينية التي تساعدهم على التفكير بطرق مختلفة والعمل على تقديم وطرح أفكار جديدة، وتطوير قدراتهم وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين .-

## المقترحات والتوصيات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيقية نقدم في ما يلي بعض من المقترحات والتوصيات:

- إعطاء قيادة المديرية الأولوية للنخبة والكفاءات البشرية وذوي الشهادات للرقى بالمديرية.
- عقد اجتماعات للحوار البناء بين المدير والموظفين وما بين الموظفين فيما بينهم لتدارك النقائص والأخطاء .
- اقتراح التمديد في فترات التكوين للموظفين مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل.
- اعتماد المديرية على التكوين الداخلي إضافة على التكوين الخارجي وتوفير الظروف المادية والبيئية الملائمة له.

## الخاتمة

- تقييم نتائج البرامج التكوينية المطبقة قبل التكوين وبعده.
- العمل على تنوع البرامج التكوينية مع مراعاة تخصصات الموظفين.
- إجراء مسابقات لتوظيف ذوي مستوى التعليم العالي.
- اقتراح تنظيم دورات تكوينية في مجال الإعلام الآلي واللغات الأجنبية.

### آفاق الدراسة

- بعد دراستنا لهذا الموضوع و محاولة الإلمام بمختلف الجوانب ولمزيد من الإثراء تقترح مجموعة من المواضيع المتعلقة بالتكوين وتنمية الموارد البشرية التي يمكن أن تكون كبحوث ناجحة مستقبلا.
- تحديد الاحتياجات التكوينية ودوره في فعالية البرامج التكوينية.
  - تنمية الوعي حول أهمية التكوين في تحسين أداء الموظفين.

المراجع

## قائمة المصادر و المراجع

### الكتب

- أبو النصر مدحت محمد، التدريب الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2016.
- أبو النصر مدحت محمد، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة 01 ، القاهرة\_مصر ، 2007 .
- أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 ،
- السكارنة بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة، عمان\_الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- السكارنة بلال خلف ، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
- الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006
- الهييتي خادل عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2006..
- بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس - الأبعاد - الإستراتيجية) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان. الأردن ، 2010 .
- بن عيشي عمار ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة، عمان\_الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- برونوطي سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- بوخريسة بوبكر بوخريسة وآخرون ، تسيير وتدبير الموارد البشرية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، عمان\_الأردن ، 2016
- حسين حريم ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، مصر ، 2013 ،
- درير كمال، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2000.
- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عملن\_الأردن ، 2011.
- خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2007 .
- راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- رشدي عثمان فريدي، التدريب المهني، دار الراية، عمان\_الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

## قائمة المصادر و المراجع

- زويلف مهدي حسين، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة 01 ، عمان ، 2001.
- زويلف مهدي حسين، إدارة الأفراد "مدخل كمي" ، ط3 ، دار مجدلاوي ، الأردن ، 1998 ،
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى 2002.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية. الدار العلمية. القاهرة. 2000.
- طلحي فاطمة الزهراء ، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2017،
- عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية دار وائل للنشر ، عمان، 2006.
- عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2006
- عقيلي أحمد وصفي " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، بيروت.
- عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية، 2004،
- محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2009 .
- مصطفى أبو بكر، الموارد البشرية (الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية\_مصر، 2004.
- مسلم محمد، مدخل الى علم النفس العمل إدارة قرطبة، ط1، 2007 .
- أطروحات، رسائل ومذكرات**
- بن شعبان سليمة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018/2019.
- بن يحي أحمد ربيع ، أثر الرأسمال الفكري في إدارة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة قطاع البنوك العمومية - ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير المنظمات ، شعبة علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2014-2015
- بودوح غنية ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية - المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة \_ نموذج - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة\_الجزائر ، 2012-2013.

## قائمة المصادر و المراجع

- خليفي لطيفة خليفي و مروة سعيود ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية - مجدوب السعيد الطاهير/جيجل- ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة ممد الصديق بن يحي ، جيجل\_الجزائر ، 2016-2017 .

- عكوش عقيلة، أثر التكوين على التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة/بومرداس"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس،2013/2014،

- مراد مهدي، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس،2017/2018،

- ومان محمد توفيق ، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية -دراسة في الأبعاد السوسيو\_تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة\_ - ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة\_الجزائر ، 2015-2016 .

### مقالات علمية

- بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، جامعة الشلف\_الجزائر ، د س  
- قرينعي احمد ، إدارة الموارد البشرية ، مجلة منارات لدراسة العلوم الاجتماعية ، المجلد01 ، العدد02 ، جامعة ابن خلدون ، تيارت\_الجزائر ، د س.

### محاضرات علمية

- عيد الجليل طواهرير، محمد منير بن عبد الهادي، محاضرات في هندسة التكوين، ألقيت على طلبة السنة الأولى ماستر (إدارة الموارد البشرية) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019/2020

الملاحق

## الملاحق

ملحق رقم 01: رسالة طلب السماح بتوزيع الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الاستبيان موجه لموظفي المديرية

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله الى معرفة آرائكم حول الدراسة التي سيتم انجازها بعنوان "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية - بالمديرية الجهوية للخزينة العمومية ولاية بومرداس- و ذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي لذا فإننا نشكر تعاونكم و مساهمتكم في الإجابة على المحتويات الاستبيان لإتمام هذا العمل مؤكداً على أن كل ما سوف تدلون به آراء و وجهات نظر أو بيانات سوف يكون موضع السرية و لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وفي الأخير شكراً لكم على حسن تعاونكم تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

### بيانات عامة

- لا يتم كتابة الاسم و اللقب .
- ضع الإشارة (x) داخل الخانة التي تمثل رأيك .

الأستاذ المشرف:

- مغاري عبد الرحمان

من إعداد الطالبتين:

- حسناوي مريم سلام

- بن سعدي صبيحة

## الملاحق

### المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر  انثى

2- الفئة السنية :

من 20 الى 35 سنة

من 35 الى 50 سنة

من 50 فما فوق

3- المستوى التعليمي

ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

4- الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات  ما بين 5 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

5- عدد مرات التكوين

من 0 الى 2 مرات

من 2 الى 4 مرات

4 مرات فما فوق

## الملاحق

### المحور الثاني: التكوين

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تعتمد مديريتكم على التكوين الداخلي.					
02	تعتمد مديريتكم على التكوين الخارجي.					
03	يتم تحديد احتياجاتك التكوينية من خلال تقييم دوري ومستمر لأدائك.					
04	يتم تحديد حاجتك للتكوين من خلال المقارنة بين أدائك المتوقع و أدائك الفعلي.					
05	يتم تحديد احتياجاتك التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معنية في المديرية.					
06	يتم تحديد حاجتك للتكوين عندما يتم نقلك من مكتب الى آخر.					
07	تعتمد أن يتم تصميم البرنامج التكويني بناء على أهداف واضحة و مكتوبة.					
08	تعتمد انه يتم مراعاة الفروق بين الأفراد المتكويين عند تصميم البرنامج التكويني.					
09	تعتمد أن هناك تكرار في محتوى البرامج التكوينية.					
10	تعتمد أن توفير المكونات من خارج المديرية يزيد من معارفك ومهاراتك.					
11	يتم اختيار المكونات الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية البرامج التكوينية.					
12	التوقيت الزمني للبرنامج التكويني يلائمك.					
13	تعتمد أن مدة التكوين كافية لتحقيق الهدف منه.					
14	مكان إجراء التكوين يتوفر على جميع التجهيزات الضرورية.					
15	تعتمد أن التكوين الذي تلقينه مناسب لطبيعة عملك.					
16	تعتمد أن البرامج التكوينية تؤهلك للعمل في أكثر من منصب.					
17	تعتمد إن التكوين سبب في ترقيةك.					
18	يتم تقييمك أثناء قيامك بعملك للوقوف على مدى اكتسابك لمهارات جديدة.					
19	يتم تقييمك قبل التكوين و بعده.					
20	يتم تقييم نتائج البرنامج التكويني من خلال التطورات التي تطرأ على العمل.					

## الملاحق

### المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية

البعد الأول: تنمية المعارف والمعلومات						
الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تعتقد أن التكوين الذي تلقيته له دور في تطوير معارفك ومعلوماتك.					
02	زادت قدرتك على تبادل المعارف والمعلومات مع زملائك في العمل.					
03	تغيرت طريقة عملك بعد تلقي التكوين واكتشفت طرق جديدة.					
04	تقوم بتزويد غيرك بالمعرف والمعلومات التي تحصلت عليها بعد التكوين.					

البعد الثاني: تنمية المهارات والقدرات						
الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تحاول تطوير نفسك عن طريق اكتساب مهارات جديدة في مجال عملك.					
02	تعتقد ان التكوين ساهم فعلا في تحسين أداءك مما يحقق خدمة نوعية.					
03	تعتقد انك اكتسبت مهارات ادارية جديدة.					
04	تعتقد انك أصبحت تملك القدرة على اتخاذ القرارات في الحالات الطارئة ضمن مجال عملك.					

البعد الثالث: تنمية الاتجاهات						
الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	أصبحت لديك اتجاهات ايجابية نحو العمل بالمديرية.					
02	أصبحت أكثر التزاما بعملك.					
03	غيرت من معاملتك مع زملائك في العمل.					

## الملاحق

04

أصبح لديك شعور بأهمية التفوق و التمييز في العمل.

نقصد ب**تنمية المعارف والمعلومات** هو تزويد الفرد المتكون بمجموعة من المعارف والمعلومات ذات العلاقة بوظيفته، وبالأساليب المتطورة لأداء واجباته ومسؤوليات تلك الوظيفة.

نقصد ب**تنمية المهارات و القدرات** هو التركيز على إكساب المتكون مهارات جديدة تمكنهم من انجاز أعمالهم بصورة أفضل وبمستوى عالي من الإتقان.

نقصد ب**تنمية الاتجاهات** بأنها الرغبة في تغيير ما يعتقده المتكونون أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفصيلاته لأسباب العمل، كما تعني تعديلات في توجيهات المتكونين وأدائهم.

## الملاحق

ملحق رقم 02:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	17

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	12

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	29

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التكوين	,166	31	,030	,960	31	,284

a. Correction de signification de Lilliefors

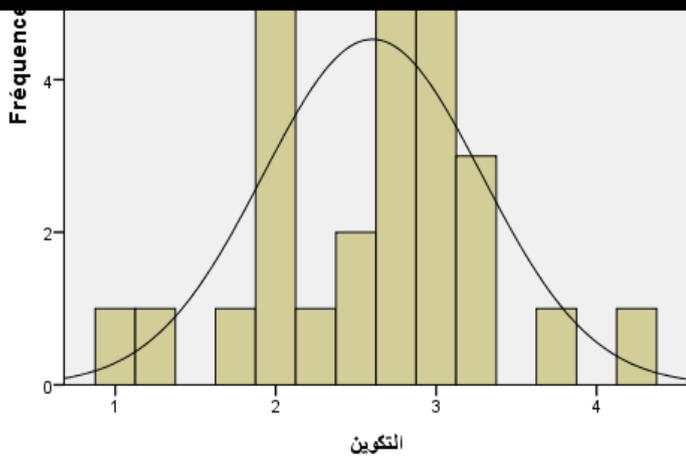
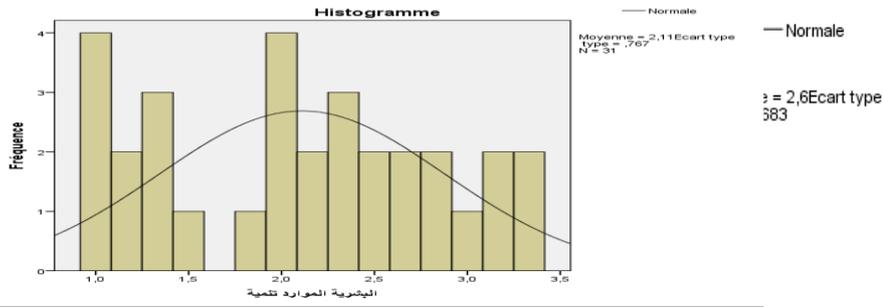
### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تنمية الموارد البشرية	,110	31	,200*	,935	31	,058

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## الملاحق



## الملاحق

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التكوين	,166	31	,030	,960	31	,284

a. Correction de signification de Lilliefors

### Statistiques

		نوع الجنس	العمر	الدرجة العلمية	الخبرة	عدد الدورات التكوينية
N	Valide	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0

### نوع الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	5	16,1	16,1	16,1
	أنثى	26	83,9	83,9	100,0
Total		31	100,0	100,0	

### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 35 سنة	3	9,7	9,7	9,7
	من 35 إلى 50 سنة	20	64,5	64,5	74,2
	من 50 فما فوق	8	25,8	25,8	100,0
Total		31	100,0	100,0	

## الملاحق

### الدرجة العلمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي فأقل	8	25,8	25,8	25,8
جامعي	20	64,5	64,5	90,3
دراسات عليا	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

### الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	1	3,2	3,2	3,2
ما بين 5 إلى 10 سنوات	8	25,8	25,8	29,0
أكثر من 10 سنوات	22	71,0	71,0	100,0
Total	31	100,0	100,0	

### عدد الدورات التكوينية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 0 إلى 2 مرات	18	58,1	58,1	58,1
من 2 إلى 4 مرات	9	29,0	29,0	87,1
4مرات فما فوق	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## الملاحق

### Corrélations

			التكوين	تنمية الموارد البشرية
Rho de Spearman	التكوين	Coefficient de corrélation	1,000	,651**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	31	31
	تنمية الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	,651**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	31	31

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



## الملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## الوزير الأول

ال مديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري

مفتشية التوظيف العمومية لولاية بومرداس

الرقم: .....م.ج.ج.ج.إ.م.و.ج.م.ر/2023/35.

بومرداس في .....

### محضر اجتماع

في عام ألفين و ثلاثة وعشرون وفي الثامن عشر من شهر افريل وعلى الساعة (10 صباحا)  
تم عقد إجتماع بمقر مفتشية التوظيف العمومية مخصص للمصادقة على المخطط الغير مركز  
للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات المديرية الجهوية للخزينة ببومرداس لسنة 2023

#### بحضور:

- السيد: سيدي معمري يوسف  
- السيد: عزيزي مختار  
رئيس مفتشية التوظيف العمومية  
مدير إدارة الوسائل و المالية

لقد تم التوصل من خلال دراسة الجداول المشكلة للمخطط الغير مركز للتكوين وتحسين المستوى  
وتجديد المعلومات المقدم بعنوان السنة المالية 2023 و المرفق بالوثائق التالية:

- دفتر التعدادات المالية (موجود).
- القرار الإطار المتعلق بإمتحانات و مسابقات التوظيف (موجود).
- القائمة الإسمية للمستخدمين إلى غاية 2022/12/31 (موجودة).

#### إلى النتائج التالية:

- تمت المصادقة على المخطط الغير مركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لسنة 2023 .

تم تحرير المحضر على ضوء كل ما سبق ذكره و بقبول أطرافه.

رئيس مفتشية التوظيف العمومية  
مدير إدارة الوسائل و المالية

# مخطط غير الممرکز للتكوين و تجديد المستوى و تجديد المعطومات لسنة 2023

## الملاحق

وزارة المالية  
المدبرة العامة للخزينة و التسوير المحاسبي للعمليات المالية للدولة.  
المدبرة الجهوية للخزينة بمراس  
السنة 2023

المرجع القانوني الأساسي : - المرسوم التنفيذي رقم 298-10 المؤرخ في 29/11/2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأصلاك الخاصة بإدارة الخزينة و المحاسبة و التأمينات .  
- المرسوم التنفيذي 04-08 المؤرخة في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأصلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

### جدول حوصلة رقم 08

الاعتمادات المالية المتوقعة	عدد المناصب المالية المتوقعة	عدد الموظفين و الأعران المعنيين	الرتبة المعنوية	عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
11.070.000.00	123 07	123 07	مفتش رئيسي مفتش	دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف التكوين الأولي أثناء فترة التريض
9.056.480.00	(03+24) 27	(03+24) 27	مفتش رئيسي مراقب	دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
600.000.00	02+05	02+05	مساعد مهتمس مستوى الأول	
120.000.00	05+03	05+03	تقني سامي في الإعلام الأبي.	
96.000.00	03	03	كاتب مدبرية رئيسي	
/	/	/	/	ندوة التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي
/	/	/	/	عمليات التكوين بالخارج
/	/	/	/	عمليات تحسين المستوى
/	/	/	/	عمليات تجديد المعلومات
20.942.480.00	202	202		

عن الوزير وزير  
مدير إدارة التسيير و المالية  
استضاء: عزيزي حسن مستشار

عن المدير  
مدير إدارة التسيير و المالية  
استضاء: عزيزي حسن مستشار

عن المدير  
مدير إدارة التسيير و المالية  
استضاء: عزيزي حسن مستشار

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للخزينة والتمويل  
الحاسبي للعمليات المالية للدولة .  
المديرية الجهوية للخزينة  
بيومرداس

مقرر رقم 05 يتضمن فتح دورة تكوين التحضيري  
برتبة : مفتش رئيسي للخزينة والمحاسبة والتأمينات  
المدير الجهوي للخزينة بيومرداس

- بتمتضى المرسوم رقم 145.66 المؤرخ في 02 جوان 1966 يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي او الفردي التي تهم وضعية الموظفين المعدل والتمم.
- بتمتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 26 ماي 1990 والمتضمن إنشاء تنظيم و تسيير جامعة التكوين المتواصل .
- بتمتضى المرسوم التنفيذي رقم 298.10 المؤرخ في 29.11.2010 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المتقنين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة و للمحاسبة و التأمينات .
- بتمتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12/08/2013 الذي يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتهية للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة ، للمحاسبة و التأمينات و مدته و محتوى برامجه.
- بتمتضى الرخصة الاستثنائية رقم 713 المؤرخة في 17/01/2023 المتضمنة تأهيل جامعة التكوين المتواصل لإجراء التكوين التحضيري لشغل رتبتي مفتش رئيسي و عون المعاينة للخزينة، المحاسبة و التأمينات، لموظفي المصالح المركزية و الجهوية للمديرية العامة للخزينة و التسيير الحاسبي للعمليات المالية للدولة، بعنوان سنة 2023.
- بتمتضى الاتفاقية الإطار المؤرخة في 15 مارس 2023 المبرمة مع جامعة التكوين المتواصل المتضمنة للشروط و الكيفيات العملية لإجراء و تنظيم التكوين .

تقرر ما يلي :

- المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 298.10 المذكور أعلاه، تفتح دورة التكوين التحضيري للاتحاق برتبة: مفتش رئيسي للخزينة والمحاسبة والتأمينات لموظفي المديرية الجهوية للخزينة بيومرداس.
- المادة الثانية :** يحدد عدد المناصب المالية المخصصة بعد اجتياز دورة التكوين بنجاح : مائة و ثلاثة و عشرين (123) منصب.
- المادة الثالثة :** يتم إجراء التكوين على مستوى جامعة التكوين المتواصل.
- المادة الرابعة :** ينطلق التكوين ابتداء من 25 مارس 2023 و يتم التكوين بشكل تناوبي بحجم ساعي يقدر بـ 270 ساء.
- المادة الخامسة :** ترفق قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين بهذا المقرر .
- المادة السادسة :** يكلف السيد المدير الجهوي للخزينة بالنيابة المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بتنفيذ هذا المقرر .

05 أفريل 2023

حجر بيومرداس في : .....

عن الوزير  
مدير إدارة التكوين والمحاسبة  
الاستشارة: عزيبي حفيظ





## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للخزينة والتسيير  
المحاسبي للعمليات المالية للدولة .  
المديرية الجهوية للخزينة بومرداس

مقرر رقم 01 يتضمن فتح دورة التكوين التكميلي قبل الترقية للالتحاق برتبة مفتش رئيسي للخزينة والمحاسبة والتأمينات

- يمتضى المرسوم رقم 145.66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المعدل و المكمم المتعلق بإعداد و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تخص وضعية الموظفين،
- يمتضى المرسوم رقم 293-84 المؤرخ في 6 أكتوبر سنة 1984 والمتضمن إنشاء معهد عال للتسيير والتخطيط وتحديد قانونه الأساسي، المعدل والمكمم،
- يمتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-298 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتخمين للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات،
- يمتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 6 أوت سنة 2013، المحدد لكيفية تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المتخمية للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات ومدته ومحتوى برامجها،
- يمتضى الاتفاقية رقم 03/2023 المؤرخة في 09 فيفري 2023 المبرمة مع المعهد العالي للتسيير والتخطيط المتضمنة تحديد شروط وكيفية إجراء وتنظيم التكوين.

تقرر مايلي :

- المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة 25 من المرسوم التنفيذي 10.298 المذكور أعلاه، تفتح دورة التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مفتش رئيسي للخزينة والمحاسبة والتأمينات،
- المادة 02: يحدد عدد المناصب المالية المخصصة للترقية بعد اجتياز دورة التكوين بنجاح ب: (24) أربعة وعشرين منصب،
- المادة 03: يتم إجراء التكوين على مستوى المعهد العالي للتسيير والتخطيط،
- المادة 04: ينطلق التكوين ابتداء من 19 فيفري 2023 بحجم ساعي يقدر بـ 270 سا ويتم بشكل تناوبي،
- المادة 05: تلحق القائمة الاسمية للموظفين المعتمدين بالتكوين بهذا المقرر،
- المادة 06: يكلف السيد المدير الجهوي للخزينة بالنيابة بومرداس، السيدة المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بتنفيذ هذا المقرر.

01 مارس 2023

الجزائر في:.....

مدير إدارة الوسائل والمالية

إمضاء: عزيزي مختار





REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNELS  
ETABLISSEMENT : CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'APPRENTISSAGE  
« KARA, Mohamed E'Seghir » DE DELLYS W. BOUMERDES

N°: 22/2014

### ATTESTATION DE FORMATION

Je soussigné, Directeur de l'établissement, certifie que Madame/Mademoiselle /Monsieur:

Nom : **DAOUI** Prénom : **Hafida**  
Date et lieu de naissance : **02/11/1976 à Alger**

A suivi (e) une formation dans la spécialité : « *Finances et Comptabilité Publique* » et Cela dans le cadre de la formation conventionnée.

Durée de Formation : **10 Jours** Début de formation : **22/12/2013** Fin de Formation : **02/01/2014**

Directrice régionale de Trésor  
عن وزير المالية و تطابق مع  
الدارة الجهوية للتربية

Visa du Directeur  
35/02  
المديرية العامة للتعليم  
بولاية الجزائر

ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

نهدف من خلال بحثنا هذا التعرف على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية. لتناول هذا الموضوع انطلقنا من إشكالية تبحث في ما إذا كان لعملية التكوين في المؤسسة دور في تنمية الموارد البشرية. لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بجمع المراجع الضرورية لإنجاز الجانب النظري وقمنا أيضا بإجراء دراسة حالة على مستوى الخزينة لولاية بومرداس، وذلك بتوزيع استبيان على عينة مكونة من (33) موظف لم يسترجع منها (02) بالإضافة إلى ذلك قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية ومسؤول مكتب التكوين لهذه المؤسسة.

ولمعالجة بيانات الاستبيان اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وقد تم الوصول من خلاله الى مجموعة من الاستنتاجات منها أن أغلب العمال في خزينة ولاية بومرداس استفادوا من عملية التكوين، وهو ما يكشف اهتمام المؤسسة بالبرامج التكوينية، وجود وعي بضرورة البرامج التكوينية ومساهمتها في تنمية وتطوير معارفهم وقدراتهم واتجاهاتهم وهذا راجع الى استجابتهم له والاستفادة منه. كما تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن التكوين يساهم في رفع أداء الموظف من خلال تنمية مهاراته وقدراته وتجديد نشاطه وحيويته.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، المورد البشري، تنمية الموارد البشرية، تنمية المعارف والمعلومات، تنمية المهارات والقدرات، تنمية الاتجاهات.

### Résumé de l'étude :

Notre travail vise à identifier le rôle de la formation dans le développement des ressources humaines. Nous avons traité notre sujet en partant de la problématique suivante : le processus de formation a-t-il un rôle dans le développement des ressources humaines ?

Pour atteindre les objectifs de l'étude nous avons consulté certains ouvrages qui nous ont permis de traiter le côté théorique de notre mémoire, et nous avons également mené une étude de cas au niveau de la trésorerie de la wilaya de Boumerdes, en diffusant un questionnaire sur un échantillon composé de (33) salariés. Le nombre de questionnaire non récupéré s'élève à deux questionnaires. D'un autre côté avons mené un entretien avec le responsable des ressources humaines et le responsable du bureau de formation de cet établissement.

Pour traiter les données du questionnaire, nous nous sommes appuyés sur le paquet statistique pour le programme des sciences sociale (SPSS), ce qui nous a permis d'arriver à un ensemble de conclusions dont les plus importantes sont les suivantes : la plupart des travailleurs ont bénéficié du processus de formation, cela est dû à l'intérêt que porte l'organisation aux programmes de formation et à la prise de conscience de travailleurs de la nécessité des programmes de formation et de leur contribution au développement de leurs connaissances, capacités et attitudes. Notre recherche nous permet de dire que la formation contribue à améliorer la performance du salarié car elle développe ses compétences et ses capacités et lui permet également de renouveler son activité et sa vitalité.

**Mots clés :** formation, ressources humaines, développement des ressources humaines, développement des connaissances

et de l'information, développement des compétences et des capacités, développement des tendances.