



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع:
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم : العلوم السياسية

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

ميدان الحقوق والعلوم السياسية
التخصص: إدارة محلية
تحت إشراف الأستاذة(ة):
بوقراص رقية
الشعبة: العلوم السياسية
من إعداد الطالب(ة):
فارح سمية

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذة(ة) ابصير أحمد طالب رئيسا
الأستاذة(ة) بوقراص رقية مشرفا مقرر
الأستاذة(ة) عبد الله بلغيث مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021
نوقشت يوم: 2022/07 / 12

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاه والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى
اله وصحبه اجمعين الى يوم الدين ،والحمد لله رب العالمين.

أهدي ثمرة جهدي وفكري إلى أئمن جوهرة نزعت من تاج الكون لتكون زينة وأجمل
هدية وهبها لي الله إلى من حملتني وهن على وهن إلى النبع الذي لا ينقطع حبا، إلى قرة
عيني أُمي الغالية حفظها الله ورعاها.

إلى من أعطاني القوة المعنوية و المادية إلي الذي لم يبخل عليا بنصائحه فكان
سبيل في وصولي إلي بر الأمان وسندا قويا و داعما كبيرا طوال حياتي أبي العزيز بارك
الله فيه واطال في عمره إلي من لولاهم ما شعرت بطعم الحياه أخي العزيز بلال وأختي
الوحيدة وتوأم روعي خليدة الكتاكت الصغار ريمة وألاء والشكر موصول أيضا إلى
عائلي الكبيرة التي دعمتني ،إلى جدتي رحمها الله في قبرها التي لا طالما أرادت أن تراني ما
أنا عليه اليوم.

اللهم أرحمها وأجعل مثواها الجنة يا رب أغفر لها ونور قبرها وأجعله روضه من
رياض الجنة فكل الشكر لجدتي التي ربنتي و وفرت لي نبع من الحنان بعد مرض أُمي
فكانت لي السند والروح بغيابها.

فأتملت دراستي وأنا بكامل فخر أنني حققت لها حلمها الوحيد أن تراني في مرتبة
عليا وإن شاء الله المزيد من النجاحات في الحياة وأني لا أكتب هذه الكلمات و
أدرف الدموع على كل يوم مضى مع جدتي التي أردتني أن أدرس وأنجح وأتأبر
فالحمد لله رب العالمين اللهم لا جدال في قدرك.

كما أهدي عملي هذا إلى كل الصديقات وجمع أساتذتي ة وكل طلبة العلوم
السياسية دفعه 2021- 2022.

المرء ضيف في الحياه وأني ضيف كذلك تقصد الاعمار

وإذا اتممت وأنا شخص بينكم وإذا رحلت فكتاب هذا تذكار.



سمية

شكر وتقدير

نحمدك الله وإياك نشكرك يا من اغدقت نعمك على جمع خلقك
من الفضل أن تعترف لأصحاب الفضل بالفضل نتوجه بالشكر الجزيل
الى من كانت لي الاستاذة والسند والموجه الاستاذة الفاضلة بوقراس
رقية.

الى كل من مد لنا يد المساعدة من قريب او من بعيد الى جميع
الاساتذه من الابتدائي الى الجامعة.
الى استاذي المحترم عباسي عبد القادر، رئيس قسم العلوم
السياسية.

الى كل من وقفوا الى جانبي في إتمام هذه المذكرة، مكتبة كلية
الحقوق والعلوم السياسية.





مقدمة

مع دخول القرن الواحد والعشرين والذي يركز على اقتصاد المعرفة، قد تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤشرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية واعتبرت أن إنتاجية رأس المال البشري هي المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم، وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي.

يعد التكوين من النشاطات الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة، يهدف إلى صقل مهارات وكفاءات الموارد البشرية من أجل المساهمة في حيازة المنظمة لميزة تنافسية، تجعلها تستمر في بيئة شديدة التنافس تؤمن بمبدأ البقاء للأقوى.

لذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية العلمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها، فالتكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية، يجب العمل على جعل قوة وتطورها، ولاشك أن التكوين تمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية، حي يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، لذا أصبح ينظر إلي على أن وسيلة للاستثمار الذي تلجأ إلي المنظمات لتحقيق أهدافها باعتباره عنصرا حيويا لا بد من لبناء الخبرات والمهارات المتجددة بغرض رفع كفاءة وفعالية الأداء في المنظمة نرى في الوقت الراهن أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعيش تقلبات تمخضت عن التحول نحو اقتصاد السوق، نتج عنها صعوبات حالت دون تبني المقاربات الحديثة في إدارة مواردها البشرية، وسط تغييرات بيئية تتميز بالتجديد والمنافسة، يكون الاعتماد فيها على الأساليب العلمية في تسيير المؤسسة في إطار سياسات واضحة لمختلف أنشطة المؤسسة.

ومن المفاهيم الحديثة التخطيط الاستراتيجي الذي أضحي أداة جيدة في يد المؤسسة لتحقيق البقاء والاستمرارية، كما لم يعد اليوم في مصلحة المؤسسة سواء في الأجل القصير او الطويل اغفال الجوانب المتعلقة بتبني سياسة حديثة وواضحة لتنمية كفاءاتها، وبالخصوص تكوين أفرادها حتى تكون لديها مختلف المعارف والمهارات التي تسمح بمواجهة كافة التغيرات على جميع المستويات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية.

فنجاح المنظمات العمومية والخاصة، سواء كان ذلك في الدول النامية أو المتقدمة، يتوقف على كفاءة العنصر البشري مما يتطلب تطبيق استراتيجيات خاصة بالموارد البشرية ومنها تبني استراتيجية التكوين، لقد ازدادت أهمية التكوين في هذا القرن الذي يفرض علينا التفكير في التغيرات والتحديات المتنوعة والمتمثلة في التدفق المعرفي والتكنولوجي والتكتلات الاقتصادية العملاقة والعولمة، إن تبني هذه الاستراتيجيات سيسمح لا محالة بتحسين ممارسات وظيفة تسيير الموارد البشرية كما أن لها التأثير في تطوير أداء المؤسسة وتعزيز مكانها في الاستثمار البشري.

إن نجاح المؤسسة في هذه المهمة، لا يكون إلا بتكاتف جهود مختلف الفاعلين في صنع استراتيجية التكوين على كل المستويات انطلاقا من الإدارة العامة وصولا إلى المتكون في حد ذاته.

إشكالية الدراسة

انطلاقا مما سبق تبرز إشكالية الدراسة فيما يلي:

ما مدى أهمية استراتيجية التكوين لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

وتتفرع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مفهوم الموارد البشرية؟

2- ما هو واقع استراتيجية التكوين في الجزائر؟

3- فيما يكمن دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة

بعد تجميع المعلومات المرتبطة بالموضوع الذي نحن بصدد معالجته قمنا بصياغة عدد من الفرضيات وهي:

1- يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا وعاملا مؤثرا وهاما في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له، ولهذا يتم إدارته استراتيجيا.

2- استراتيجية التكوين في الجزائر برامجها لا تؤدي الدور المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسات الجزائرية.

3- يؤدي التكوين إلى تنمية روح الابتكار والإبداع لدى الفئات العاملين وبالتالي يهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية.

أسباب ودواعي اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتني لاختيار هذا الموضوع من بينها:

-نوع التخصص الدراسي الذي درست فيه له صلة مباشرة وشاملة بتخصص تنمية الموارد البشرية

-موضوع استراتيجية التكوين لتنمية الموارد البشرية حساس لدى كل المؤسسات بمختلف أنماطها وأشكالها

-كون الموضوع وسيلة من وسائل الفعالة لرفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة وتحسين التنافسية من جهة ثانية، وبذلك فإن أهمية دراستنا تظهر في العناصر التالية:

-الدور الذي تلعبه الاستراتيجية المتبعة لتكوين وتنمية الموارد البشرية في الحصول على مزايا تنفسية، وتكييف هذه الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة، وتحقيقها.

-أهمية دمج مفاهيم وآليات التطوير المستمر في نسيج المنظمة ونظمها، مما يساعد على استثمار المعرفة والتقنيات الإدارية الحديثة في تنمية قدراتها وتأكيد تفوقها وتميزها في مجال نشاطها.

- مساعدة مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الترف على فعالية برامج التكوين الاستراتيجية لتنمية المورد البشري والوقوف عند الثغرات ورصد المعوقات لزيادة التركيز على المجالات التي لها فاعلية من خلال انتقاء افضل السبل ومعالجة القصور.

-تتبلور أهمية هذا التناول البحثي وجديته في إمكانية تقديمه نموذجا تطبيقيا لاستخدام منهجية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

-تسليط الضوء على أحد استراتيجيات وظيفة الموارد البشرية أقل ما يقال عنها أنها المسؤولة عن تقليل خطر اللاتكيف مع تحولات محيط المؤسسة.

-ترتكز الدراسة على موضوع يؤثر على تعزيز القدرة التنافسية حيث أن التكوين هو استثمار طويل الأجل لأهم مورد بالمؤسسة يسمح بتحسين أداء العمال وتطوير معارفهم ومهاراتهم وهذا ما يرفع قدراتها التنافسية محليا ودوليا.

-تأصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الاستراتيجية ومختلف الفاعلين فيها تحديد درجة تدخل كل طرف حسب نوع نشاط المؤسسة أو حجمها...الخ نظرا لقلّة المراجع بخصوصها واختلاط المفاهيم المرتبطة بها.

-من خلال الدراسة سنوضح كيفية دمج استراتيجية التكوين في المؤسسة بشكل يجعلها تحقق الأهداف البيئية المرجوة منها ومساهمتها في تحقيق البقاء والاستمرارية للمنظمة.

المناهج المتبعة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في اعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدارسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على ما يلي:

-**المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يتيح لنا الوقوف على المفاهيم الخاصة بالتكوين الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

-المنهج التاريخي: وذلك لتعرف على مجملًا لتطورات والتحولات التي طرأت على حيث استراتيجية الموارد البشرية من خلال التعرض لأهم المراحل والحقب التاريخية المترتبة بذلك ، فلا يمكن تفسير هذه التطورات دون سوابق تاريخية .

-المنهج الاستقصائي: وهو يتيح لنا استغلال البيانات والمعلومات تتضمن مجموعة من التساؤلات المتعلقة بموضوع استراتيجية التكوين ودورها في تنمية الموارد البشرية

الدراسات السابقة

فيما يلي أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة سواء تلك التي تناولت موضوع التكوين أو تلك التي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية في حدود علمي، لغرض الاستفادة من خلاصة نتائج هذه الدراسات.

1-بوقطف محمد، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغزو – خنشلة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، بجامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.

جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين، وقد خلصت إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس و المتطلبات الضرورية لأن سياسة تتبناها المؤسسة من اجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

2-مساعدية عماد، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية(دراسة حالة بعض المؤسسات)، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف، 2013/2014

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ضمن سياق جديد مرتبط بإدماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإبراز دورها في المؤسسة من خلال ما تحقق من مزايا كونها أحد المداخل التي تبناها المؤسسات للتكيف مع المتغيرات البيئية المتصارعة ومواجهة التحديات، كذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها: تتوفر في أغلبية المؤسسات محل الدراسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، وهذا من شأن أن يرفع من كفاءة الموارد البشرية، إن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة غير واضحة بالنسبة لأفراد الإدارة العليا والوسطى، فهي بمثابة رد فعل على التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالبح والتطوير، هناك أولويات بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، فالبعد الاقتصادي هو البعد الاستراتيجي البعد الاجتماعي البيئي، عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالنفقات الموجهة للبح والتطوير، تعمل جل المؤسسات محل الدراسة على التقليل من حوادث العمل وكذا تحسن بيئة العمل داخل الورشات وخارجها كذلك تهتم بالرعاية الطبية للعاملين، غياب دراسات لمعرفة رضا العاملين عن العمل في أغلب المؤسسات، أن لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية درا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تقسيم الدراسة

لإنجاز هذه الدراسة ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى فصلين، نسعى من خلالهما محاولة تغطية جوانبه النظرية التي جاءت كما يلي:

الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية، التكوين الاستراتيجي كمدخل عام

والذي يضم ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول، كمدخل عام لتنمية الموارد البشرية من خلال تحديد مفهومها ومتطلباتها ومسؤولياتها، وتناولت في المبحث الثاني مفاهيم عامة حول التكوين، أما المبحث الثالث فحددت فيه التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية، تعريفه، عناصره وكذا أهميته ومتطلبات تكوينه.

أما الفصل الثاني: استراتيجية التكوين كألية لتحقيق تنمية الموارد البشرية

والذي يضم هو الآخر ثلاث مباحث، تكلمت في المبحث الأول عن استراتيجية تنمية الموارد البشرية، تطرقنا إلى استراتيجية الموارد البشرية وكذا امثلة عن نماذج هذه الأخيرة، أما المبحث الثاني كان يدور حول مساهمة استراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية، دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات، والمبحث الثالث تناولنا فيه معوقات ومقومات نجاح التكوين الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية.

وختمناه بخاتمة مع ذكر اهم النتائج التي توصلت إليها من خلال هذه الدراسة وطرح بعض الاقتراحات المهمة للدراسة.



الفصل الأول

تنمية الموارد البشرية، التكوين الاستراتيجي

مدخل عام

تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، لأنها تلعب دوراً كبيراً في استقطاب القوى العاملة، اختيارها، والمحافظة عليها، وتواجهت المنظمات تحديات كبيرة في الاحتفاظ بالعناصر البشرية المميزة، وذلك في ظل المنافسة القوية بين المنظمات، وفي العادة يلقي القادة الإداريين عبئاً كبيراً على إدارة الموارد البشرية لصيانة وتطوير أنظمة وسياسات وإجراءات ولوائح القوى البشرية، وفي أنه من الضروري لمديري وأخصائيي الموارد البشرية الاطلاع ومواكبة كل جديد في مجال الموارد البشرية لإدارة هذه الموارد في المنظمة بشكل فعال للحفاظ على القوى العاملة المميزة واستقطاب كفاءات أخرى لها. ويعد تخطيط وتنمية الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتوقف عليها وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المنظمات في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستقرار، والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية، وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة.

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية، مدخل عام

إن التأثير العميق الذي أحدثته التغيرات، التطورات والتوجهات العالمية في مفاهيم الفكر الإداري هو توجيه اهتمام المؤسسات المعاصرة بالموارد البشري واعتباره أحد أهم ملامح نجاحها؛ أين أصبح العنوان الأول في توجهها نحو النهوض بمستويات المختلفة ومجالات التحديات والتطورات الحاصلة.

وتتمثل أهم الأسس التي تبرز مكانة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث فيما يلي¹:

-المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية؛

-أن المورد البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وإسناده العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر؛

-أن العنصر البشري يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء، يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة. أدت هذه الأسس بطبيعة الحال إلى توسيع دائرة الاهتمام بالموارد البشرية، لدرجة ولادة مفاهيم حديثة تعنى بقضايا الاستثمار في تنمية الموارد البشرية سواء من منظور شامل؛ أي ما يلقى على عاتق الدولة من مسؤوليات حول النهوض بمواردها البشرية أو من منظور جزئي؛ أي ما يعنى من جهود تقوم مؤسسات الاستخدام في مجال تنمية رأس مالها البشري.

المطلب الأول: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية

شغلت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين والمختصين سواء على المستوى الكلي الدولة(أو الجزئي)مؤسسات الاستخدام، حيث تلعب دورا هاما في جعل الأفراد قادرين على

¹-بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، ط1، 2008، ص 124.

تحقيق متطلبات الوظيفة وحائزين على مقومات الإبداع والابتكار من مهارات ومعارف وخبرات عالية المستوى

الفرع الأول: مفهوم التنمية البشرية

إن مصطلح التنمية البشرية يستخدم عادة على المستوى الكلي الذي يتمثل أساسا في جهود الدولة القائمة على تعليم أفراد المجتمع وتوفير الصحة والغذاء، هذه العناصر الثلاث أطلقت عليها الباحثة مسمى ثالوث التنمية البشرية، نقدم فيما يلي بعض تعاريف التنمية البشرية تعرف التنمية البشرية على أنها:

" -عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، ذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادهم في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى¹

" -عملية إتاحة مزيد من الاختيارات أمام الأفراد،, أهم هذه الاختيارات أن يحيا الأفراد حياة طويلة خالية من الخلل وأن يتعلموا وتتاح لهم الموارد اللازمة لأن يعيشوا حياة كريمة²

" -توسيع خيارات الناس وقدرتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة³

كما تعرف التنمية البشرية بحسب تقارير الأمم المتحدة على أنها:

" -تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، ... من خلال السعي المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية وصقل المواهب⁴

¹-مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص 189

²-محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 72

³-الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 6، 2008، ص 9.

⁴-بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عدد، 2010، ص 84.

من التعاريف السابقة يمكن القول بضرورة اهتمام الدولة بجميع الأنشطة التي تؤثر على تنمية الفرد وتساهم في تشكيل مهاراته وإكسابه القدرات والسلوكيات المنتجة عن طريق التعليم، بالإضافة إلى بيئة المناخ الصحي لكي يحيا ويعيش أفراد المجتمع في بيئة خالية من الأمراض، بالإضافة إلى التركيز على المؤسسات التي تزوده بالمهارات وغيرها من الاحتياجات الضرورية لتحقيق حياة كريمة في كافة الحياة الاجتماعية، من الأسرة إلى المدرسة فمؤسسات الاستخدام وهي مؤسسات الاستخدام موضوع بحثنا هذا:

وقد حددت مجموعة من الأبعاد التي تشكل محور التنمية البشرية وعامل نجاحها هي¹:

-تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية؛

-الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرة البشرية المكتسبة؛

-تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية. وحتى يتحقق هذا لا بد من بناء القدرات البشرية التي تضمن مستوى رفاه إنساني راق على رأسها: حياة طويلة وصحية، اكتساب المعرفة والتمتع بالحرية لجميع البشر دون تفرقة، بالإضافة إلى وجوب التوظيف الكفاء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني، حيث لا بد من العمل الجاد:

-التأكيد على أن الحجر الأساس في التنمية البشرية هو الاحترام القاطع لحقوق الإنسان وحياته؛

-تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة من خلال تمكينها وإتاحة جميع الفرص أمامها، سيما التي تمكنها من بناء قدراتها المعرفية والفكرية؛

-تكريس اكتساب المعرفة وتوظيفها بفاعلية في بناء القدرات البشرية واستثمارها في جميع أصناف النشاط الاجتماعي، وصولا إلى تحقيق الرفاه الإنساني الشامل. فالتنمية

¹-قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10/03/2004، ص 2.

الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية، التكوين الاستراتيجي كمدخل عام

البشرية تعد أساسا فاعلا في التنمية الشاملة المتكاملة للبشر والمنظمات التجمعية، يستهدف تحقيق أسما الغايات من حرية، عدالة وكرامة إنسانية

الفرع الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

بعد التعرف على مفهوم التنمية البشرية سنتطرق لتعريف تنمية الموارد البشرية من منظور إداري وفي إطار العمل في مؤسسات الاستخدام، حيث تعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تعنى بانشغال المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارساتها، حيث بدأ الاهتمام "كحقل علمي سنة 1958¹" من طرف عدد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين، بعدها جاءت كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الانتشار، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتابه سنة 1979 الذي بين فيه أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاث هي: إدارة الموارد البشرية وبيئة الموارد، تنمية الموارد البشرية وحدد مضامينها في جدول على النحو التالي:

جدول رقم (I-01): الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة

تحسين بيئة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
-الاثراء الوظيفي -التوسع الوظيفي -التطوير التنظيمي	-التعيين -الاختيار -التوظيف -التقييم -التعويض -تخطيط القوى العاملة	-التدريب -التعلم -التطوير

Source: Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, P.4

¹-حسين برقي، استراتيجية تنمية الوارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 89.

يتضح من الجدول أن "نادلر" أعطى أهمية قصوى للمورد البشري في المؤسسات، تبدأ بالاختيار السليم للموارد البشرية والحاكمهم بالوظيفة، ثم العمل على تدريبهم وحثهم على التعلم وأخيراً تطويرهم بصفة مستمرة والعمل الدائم على تحسين بيئتهم، بغية جعل هذه الموارد ثري ووظائفها وتستقر فيها وبالتالي تحقق الفعالية المطلوبة.

وقد تعددت تعاريف تنمية الموارد البشرية نذكر منها:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها:

"-تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة، المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"¹

"- عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتساب معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، بالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة"²

"- عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، التي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي"³

وعليه ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات اليوم أصبحت ضرورة ملحة، فرضتها الحاجة إلى التكيف والتغيرات الحاصلة في جميع الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، السياسة والتكنولوجية، كما يمكن إبراز أهم أسباب هذه الحاجة فيما يلي⁴:

1-مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 197.

2-بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 84.

3-محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 77-78.

4-حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت 2005، ص 358.

- توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بثتى أنواع النشاطات والوظائف؛
- تعليم وإرشاد كيفية ونوعية الأداء المتوقع من الموظفين؛
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أداءهم، بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يحسون بأن المؤسسة بيتهم الثاني؛
- بيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على خدماتهم وأدائهم؛
- بيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة؛
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكونات والمهارات وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- كما تعود أهم أسباب الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية سيما في الدول النامية إلى التحديات البيئية الداخلية على رأسها اتجاهات الموظفين السلبية، التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها ومنها¹:
- شعور الموظفين بقلّة المعلومات لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم؛
- الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- الاعتقاد المتزايد للموظفين بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
- شعور الموظفين بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم الأداء وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛

¹-قدي عبد المجيد، مرجع سابق، ص 6.

-رغبة الموظفين في المشاركة في تقديم اقتراحات واتخاذ قرارات خاصة بعملهم؛
-الطلب الأجنبي المتزايد على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية وتقديمها
إجراءات كبيرة لاستقطاب نحو الخارج.

بالإضافة إلى الأسباب التالية: ¹

-مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات؛
-توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم؛
-بيئة الموظفين لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية
والمعلوماتية والتسويقية؛

-بيئة الموظفين لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمؤسسة في مجالات عدة،
منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات ذات المواصفات
والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما تتطلبه من تصاميم وتجهيزات وتركيبات متنوعة.
يمكن القول مما سبق أن تنمية الموارد البشرية هي عملية دائمة ومستمرة تستهدف تطوير
معارف الموارد البشرية وتحسين سلوكياتهم، بما يضمن تعديل اتجاهها م وتغيير معتقدتهم،
بهدف التكيف مع التطورات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من ثم رفع قدراتهم
على التعامل مع مختلف الظروف والمستجدات؛ هذا يؤدي إلى خلق نوع من التوازن بين
توجهات، معتقدات، ميولات، دوافع وأهداف الموارد البشرية وبين توجهات ودوافع وأهداف
المؤسسة.

الفرع الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط
التالية:

¹-زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 336.

-عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل؛

-عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة؛

-نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، بالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر و تهديدات من جهة ثانية؛

-نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة؛

-نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم، يعمل على ضمان زيادة مقدر م على الأداء المتميز، كذا مساعداتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي

أما عمر وصفي عقيلي فيرى أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تختلف خصائصها، لا اعتبار أن مفهوم التنمية من وجهة نظر حديثة يجب أن تتصف بخصيتين أساسيتين من خلالهما تكون الخصائص الأخرى واضحة هما: ¹

1-تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة،

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص437-438.

حيث تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري، التي تهدف وتوسع 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 الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل، لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية باستمرار وتحقيق الرضا، كذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المعارف والمهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المعارف والمهارات الجديدة التي تخلقها تنمية الموارد البشرية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة

إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة، تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، بالتالي من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها

المطلب الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقات البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة والموارد البشري فيها على النحو:

الفرع الأول: الأهداف على مستوى المؤسسة

تعمل المؤسسات على اختلافها على تنمية موارد البشرية ساعية بذلك إل تحقيق مجموعة من الأهداف، نبرزها في النقاط التالية¹:

-تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات لا سيما التكنولوجية منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها؛

-الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهارتها ومعارفها الوظيفية؛

-تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة؛

-تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة؛

-تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية؛

-اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.

-عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل؛

-تكيف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها²؛

-استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على مدى طويل³؛

¹- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006، ص 132.

²- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 440.

³-بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 85.

-الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغير أو الهدر في موارد معينة آلات، معدات ومواد...¹

الفرع الثاني: الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة

تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي:²

-إكساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها؛

-صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري؛

-تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا؛

-توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي؛

-مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل؛

-تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمهامهم وتؤهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.³

بالإضافة إلى جملة الأهداف التالية:⁴

-تساعد الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل؛

¹-المرجع نفسه، ص 85

²-نجم عبد الله العراوي، عباس حسين جراد، الوظائف الاستراتيجية في دارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 224.

³-بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 85.

⁴-مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 133-134.

-تساعد الموارد البشرية في التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المؤسسة؛

-تمكن الموارد البشرية من اكتساب معارف ومعلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات الإيجابية لديهم؛

-تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز؛

-الاستمرار والثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها؛

-تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلم المورد البشري كيف يفكر في الأمور والمسائل بشكل صحيح، عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكل صحيح ليصل إلى استنتاجات حلولها،

بالإضافة إلى تعليمه كيف يستخدم قدراته في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة¹.

وعليه فهذه الأهداف تبرز الأهمية القصوى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، التي أصبحت العنوان الرئيسي للقضايا المعاصرة التي تشغل بالمسيري المؤسسات اليوم سواء في الدول المتقدمة أو النامية، هذا يعد انعكاسا حتميا للتغيرات الهائلة والتطورات في مجال الإبداع التكنولوجي خاصة في مجال البرمجيات والإلكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية التي أدخلت العالم كله فيما يسمى بشباك العولمة

المطلب الثالث: مداخل ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعد وظيفة تنمية الموارد البشرية من أكثر الوظائف أهمية وتعقيدا في المؤسسات المعاصرة التي تبنت التوجه الاستراتيجي في تنمية رأس مالها البشري، هذا ألزمها التركيز في تحديد مداخل ومسؤوليات هذه التنمية، يتم فيما يلي تقديم مداخل تنمية الموارد البشرية ومسؤولياتها

¹- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، 448.

الفرع الأول: مداخل تنمية الموارد البشرية

إن المؤسسات اليوم في رسمها لاستراتيجيات التنمية للموارد البشرية لا يجب أن تركز فقط على ما لديها من موارد بشرية؛ بل لا بد من خلق استراتيجية وقائية تمكنها من إنجاح عملية التنمية الفعلية لما لديها من طاقات بشرية، تتمثل في تبني بعض المداخل التي تجعل وظيفة تنمية الموارد البشرية تبدأ من الاستقطاب والاختيار الأمثل للموارد البشرية والتي سيتم توظيفها وتنتهي بانتهاء مسارها الوظيفي، نبرز هذه المداخل من خلال الجدول :

الجدول رقم (02-1): مداخل تنمية الموارد البشرية

المدخل	المضمون	الشرح
مدخل سلسلة المهارات والمعرفة	تخطيط المهارات والمعرفة	-تقدير احتياجات المؤسسة من المهارات والمعرفة المستقبلية -مقارنة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة بما تتوفر عليه من مهارات ومعرفة -تحديد الفجوة بينهما ثم العمل على تقليصها وتضييقها
	الحصول على المهارات والمعرفة	-التوظيف الخارجي من خلال الدخول في معادلة سوق العمل -التوظيف الداخلي من خلال الانتقال بين الوظائف أو الترقية
	تنمية المهارات والمعرفة	-الوظيفة التدريبية -التعليم التنظيمي -الوظيفة التطويرية الابداع الوظيفي
مدخل تصميم العمل	علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي	-توفير معلومات كاملة عن الوظائف ومتطلبات الأداء

<p>-إعطاء تصميم للعمل من المهارات من خلال التحليل المعمق للوظائف (يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على كيفية تصميم العمل والتحديد الجيد لمتطلباته من المهارات والمعارف)</p>		
<p>-التخطيط الجيد للمسار الوظيفي -وضع الرجل المناسب في المكان المناسب</p>	<p>الاستخدام الأمثل للموارد البشرية</p>	

المصدر: راوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،

ص 243.

نلاحظ من الجدول أن كل من مدخل سلسلة المهارات والمعرفة ومدخل تصميم العمل وإن اختلفا في الأساليب والمضامين والمنطلقات إلا أن لكليهما فكرة مفادها أن نجاح المؤسسة في تنمية ما تمتلكه من طاقات بشرية ومهارات ومعارف؛ إنما هو امتداد لمدى نجاحها في التخطيط الجيد لاحتياجاتها من موارد بشرية وكذا متطلبات العمل والتي تأتيها فقط من التصميم الجيد والواقعي للعمل، هذا يمكنها من الكشف عن الفجوة ما تملكه من طاقات بشرية وما تحتاجه منها وبالتالي إمكانية سدها باستقطاب وتعيين أكفاء ووضعهم في مناصب مناسبة لهم، هذا يسهل على المؤسسة فيما بعد الاعتناء هذه الكفاءات والعمل على صقل مهاراتها وزيادة معارفها من خلال تبني استراتيجيات فاعلة لتنمية ما لديها من طاقات بشرية

الفرع الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية هي¹:

1-المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، بالتالي فإن كل تصرف تأخذها ينتج عنه نمواً أو تقدماً في إمكانيات

¹-محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 79.

المورد البشري لديها، فعليها مراجعة النظم: هيكل المؤسسة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها، مع توفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات.

2- المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية

تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية وظائفها بكفاءة وفعالية، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تم بـ:

-تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة والاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد.

-مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة وتقييم النتائج.

-ويعد المدير المباشر أهم عناصر عملية تنمية الموارد البشرية، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، بالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التنموية، حيث تحدد المسؤوليات الأساسية التي يقوم المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي¹:

-المشاركة في اختيار المورد البشري وإسناد المهام له؛

-متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء؛

-الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمورد البشري؛

-التدريب أثناء العمل؛

¹- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 1985، ص 275.

-استخدام نظام الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

3-المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة

سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتنمية الموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة.¹

4- المسؤولية على مستوى المورد البشري

لا بد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية؛ أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجات وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي. وعليه حتى تنجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجاباً على أهدافها وتوجهاتها، لا بد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسؤولين على هذه التنمية، بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل وخارج المؤسسة وأخيراً أهم حلقة في دائرة التنمية وهو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين

عرفت المجتمعات القبلية التكوين المهني منذ القديم، حيث كان آنذاك يقتصر على تدريب أفرادها على حرفة معينة، والتي كانت الغاية منها الحفاظ على بقاء القبيلة واستمرار حياتها، وفي القرون الوسطى أصبح التكوين يقوم به المعلمون في مختلف الحرف حيث يقدمون نوعاً من التعليم لصبيان الحرف، فكان التكوين يسير بطرق ارتجالية ولم تكن له أهداف محددة وواضحة.

ولكن في الوقت الحالي زاد الاهتمام بموضوع التكوين وخاصة في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغير التكنولوجي وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج ، أما

¹-نفس المرجع، ص 276.

في الدول النامية فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والانتقال من اقتصاد فلاحى متخلف إلى اقتصاد صناعي متطور خلال مدة زمنية محدودة وما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة ، قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة.

المطلب الأول: ماهية التكوين (تعريف، أنواع، مبادئ *طرق وأساليب)

الفرع الأول: تعريف التكوين

هناك عدة تعاريف للتكوين وكل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة: يعرفه الدكتور **وصفي عقيلي** على أنه: "برامج متخصصة، تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات¹ يعرفه **filippo** " على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملین بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين²

ويعرفه **David king** هو العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال³

التكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية⁴

"هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويهدف التكوين إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات، لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم ومسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية، وكذلك المنافسة سواء كانت داخلية

1-أحمد وصفي عقيلي،

2-جيمس سي كراج،

3-بوب باورز،

4-محمد مسلم، ص 74

أو خارجية ولا سيما العولمة وما تحمله من مخاطر وتهديدات وكذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح وأخيرا لتعير متطلبات العملاء، لأن طلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها اليوم ولن تكون كذلك " 1

* تفرقة مفهوم التكوين مع مفاهيم أخرى

بعد تحديد مفهوم التكوين من خلال التعاريف السابقة نقوم بمقارنته ببعض المفاهيم المشابهة له والتي تدخل في ميدان التربية والتكوين.

1- التكوين_التدريب: اشتقت كلمة التكوين من فعل كون former ذات المصدر اللاتيني Former ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، و يقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم Training الذي ترجمه مختلف العلماء و الباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين ، Formation ولا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي². وهكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين، ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

2-التكوين_التربية : التربية في التحديد اللغوي من فعل ربا أي زاد و نما وأربيته نميته.³ أما في التحديد الاصطلاحي فيعرفها جون ديوي :التربية هي حاصل العمليات و السبل التي ينقل بها مجتمع ما، سواء أكان كبيرا أم صغيرا، ثقافته المكتسبة وأهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمراره ووجوده⁴

بينما ينصرف مفهوم التكوين لكونه:(الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة ما

1-نورد الدين حاروش، ص 70-71.

2-راجح العايب، ص 29

3-ابن منظور، 1994، ص 304.

4-راجح تركي، 1990، ص 16.

يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة¹

3- التكوين_التعليم : هناك فرق بين التعليم والتكوين، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي ما التعلّم فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد والنتيجة عن الميزات التي يمر بها، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلّكيات معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد محددة²

4-التكوين_التنمية: تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين و هما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة.

فهناك من يعرف التكوين بأنه: التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له.³

ويرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية

من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم ، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات و قدرات جديدة.⁴

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلة من آليات التنمية

الفرع الثاني: خصائص عملية التكوين

يلاحظ من خلال ما تطرقنا له أن لتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:

1-سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار للنشر الأردن، ط2، 2006ص 106.

2-فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، 1997، ص 240.

3-منال طلعت محمود، 2003، ص 215.

4-جمال الدين المرسي، ص 333.

1- التكوين نشاط رئيسي مستمر: فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة. فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه¹

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد

2- نظام متكامل: النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

3- النظرة المستقبلية: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

4- التكوين نشاط متغير ومتجدد: ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات و تعدل أهدافها استراتيجياتها²

¹-خيرى خليل الجميلي، 1998، ص 94-95
²-علي السلمي، ص 357.

5- الشمولية: بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم و كبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد . فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها¹

الفرع الثالث: مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ أهمها:

-التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها

-التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة

-التكوين عملية شاملة

-التكوين عملية مستمرة

-التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة

-التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين

-التكوين يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية

-التكوين ينبغي أن يراعي مبادئ الكفاية والفعالية

-التكوين يجب أن يكون متجددا دوما.

التكوين يجب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية²

¹-أحمد عادل راشد، 1981، ص 183.

²-عبد الغفار حنفي، 2002، ص 348.

الفرع الرابع: أنواع التكوين

إن التكوين يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية

المحددة، وكما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:¹

1- حسب مرحلة التوظيف

أ. **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:
*الترحيب بالقادمين الجدد.

*خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة.

*تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين.

والبعض الأخرى تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.²

ب - **التكوين أثناء العمل:** ترغب المؤسسة أحياناً في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين: هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكويناً مباشراً على الآلة نفسها، ومن المشرف عليه، ومن سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكوناً ماهراً ونموذجاً يقتدى به

¹- عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 128.

²- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، ط5، الإسكندرية، 1995، ص 319.

ت - التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك¹.

ج - التكوين من أجل الترقية والنقل: نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف.

د - التكوين من أجل التهيئة للمعاش: يتم تهيئة العمال كبار السن في المؤسسات الراقية إلى الخروج على المعاش

2 حسب الوظائف:

أ- التكوين المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن أمثلتها: النجارة، الصيانة، الميكانيك، الكهرباء، أعمال البناء... الخ.

ب - التكوين التخصصي: ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسات بمختلف أنواعها... الخ.

ج - التكوين الإداري: ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم المراقبة، المراقبة اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة، التنسيق والاتصال، إدارة العمال.

3- حسب المكان:

أ- التكوين الداخلي: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها.² وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

¹-أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 187.

²-حمداوي وسيلة، ص 108.

ب - **التكوين الخارجي**: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة ويرى الدكتور احمد ماهر أنه على المؤسسة ان تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط والتغيرات التكنولوجية والتنظيم العمل.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها

الفرع الأول: أهمية التكوين

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت، والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلائم مع هذه التغيرات. فان نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة قبل خمسين سنة، أصبحت عملية التغير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا¹. وأهمية التكوين تتمثل فيما يلي:

-**النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع** : فالمهارة الكبيرة تسفر في فترة التعليم مع ازدياد لاحق في الإنتاجية

-**تخفيض عدد الحوادث**: فاعلم هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فيهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو الظروف العمل أو قصور الأفراد أو عجزهم على نوعين هما قصور في المهارة وقصور الفكر أو الرأي.

¹-علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 53.

-**تخفيض من حدة الاشراف:** الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والاشراف القريب (أو المباشر لا يستفيد وقت وموهب هذا الاشراف فحسب بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوس.¹ ومن الأفضل أن يتوخى المسؤولين السرعة والفعالية في توشي في اعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العالم أنه تخطى مرحلة التكوين والاشراف الدقيق أو بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدة هذا الاشراف.

-**زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع:** الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل في زيادة استقراره ومرونته وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة، وهذه يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكوينهم حتى يتييسر اجراء عملية استبدال، أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى اعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضائهم عن أعمالهم وهذا بدوره يتطلب التكوين.

رفع الروح المعنوية: يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه، حيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعا أكثر للمنشأة وبقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية وللتكوين في هذا النطاق أهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والعاملين والمجتمع على حد سواء.²

-توسيع وزيادة فرص الترقيّة الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية

-رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية

-تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية

-تحديث المعلومات واثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية

¹- عبد الباري إبراهيم درة، ص 150.

²- عبد الباري إبراهيم، ص 150.

-المساعدة على تطوير مهارات الايصال بين الأفراد

-تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء¹

-الحفاظ على المعدلات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها وتقليل العطل والاتلاف
المساعدة في ربط اهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.²

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

الفرع الثاني: أهداف التكوين

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها
البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها.

بالنسبة للمنظمة : يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات من أهمها:

***زيادة الإنتاجية** حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته

***تخفيض حوادث العمل :** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث
نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل ، و منه فالتكوين الجيد على الأسلوب
في العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

***يؤدي إلى استمرارية التنظيم و استقراره:** استقرار التنظيم و ثباته بمعنى قدرة التنظيم
الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم
على التكيف مع أي تغيرات من حجم - العمل - و يتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات
المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

1- عامر خضير الكبسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
الرياض، ط1، ص 108.

2-نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الثناء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 115.

فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم¹ بالنسبة للأفراد: يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها: ²

-يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن ، كما يزيد من قابليتهم و مهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

-يساعد العاملين التغلب على حالات القلق و التوتر و الاغتراب و الصراع داخل المنظمة.

-يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهارتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات

-يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي

-يقلل من أخطاء العاملين و من حوادث العمل.

-يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل و الحديث و الاستماع.

-يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الانجاز.

-يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها.³

المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ برامج التكوين ومعوقاته

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات

يمكن لاحتياجات التكوين أن تتبع بعدة طرق مختلفة وذلك التحليل التنظيمي، تحليل العمليات والتحليل الفردي، أو بصورة أدق يمكن أن نحدد الاحتياجات على المستوى المستقبلي والحالي والتنظيمي والمهني والفردي، وعلى العموم يمكن تحديد الاحتياجات بدقة من خلال⁴

-وضع الأهداف

¹- عبد الغفار حنفي، 2002، ص 147.

²-جنيفر جوري، ترجمة أحمد اصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ص 141.

³-نورد الدين حاروش، مرجع سابق، ص 7.

⁴-محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، إدارة قرطبة، ط1، 2007، ص 97.

- تقييم ومراجع الأداء نتيجة الأخطاء التي يتم ارتكابها.
- من الأداء السيئ، أي الفشل في الوصول للمستوى المطلوب.
- من مراقبة الموظفين أثناء العمل.
- من طلب الأفراد للعون.
- من شكاوي العملاء.
- من الوقت المستهلك في القيام بمهمة ما استهلاك وقت أطول من اللازم
- من التغيير في القوانين وطرق العمل والنظم والإجراءات والتكنولوجيا وحتى مضمون الوظيفة ومسؤولياته
- تحديد الأهداف التكوينية
- تحديد المشاركين في عملية التكوين.
- مكانيات المنظمة¹
- تحديد أماكن التكوين بالنظر إلى الأهداف والأهمية.
- اختيار أساليب التكوين، كالمحاضرات، المباريات، الندوات، أو ورشات العمل.....

الفرع الثاني: تقييم برامج التكوين: إن تفكير مسؤول تسيير الموارد البشرية يكون مركزا حول تقييم التكوين عندما يتعلق الأمر بتقييم تسيير الموارد البشرية، إنه المجال الذي يريد أن يبدأ منه عملية القياس. في الواقع حيث أن عملية القياس ليست سهلة ولكنها في نفس الوقت ليست مستحيلة. فهناك جهود كبيرة تبذل في هذا المجال.²

يهدف مدير الموارد البشرية إلى تقييم نتائج تكوين الموارد البشرية لثلاث أسباب:

¹-رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب في تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، لبنان، ط1، 2001، ص 75.
²-أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 330.

- بعض رجال التسيير يشككون في مردودية الاستثمار في التكوين الاطلاع على نتائج برامج التكوين يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية.
- المبالغ المستثمرة في تكوين الموارد البشرية ذات أهمية. والهدف من تقييم نتائج برامج التكوين ما يلي:
- تقدير إلى أي مدى استفاد الأفراد والمنظمة من تطبيق برامج التكوين. وتقييم فعالية التكوين لا تتم إلا بعد مضي فترة زمنية معينة عن انقضاء التكوين.
- تقدير التغيرات والتحسينات التي تطرأ على الأفراد وأعمالهم بعد تلقي التكوين.
- معرفة إلى أي مدى تمكن الأفراد من اكتساب المعارف والحصول على المعلومات التي يهدف برنامج التكوين إلى توصيلها لهم.
- تقييم النتائج قبل و بعد التكوين، وتتم على أساس حجم المبيعات وحجم الأرباح والتكاليف ومعدل الغياب.....الخ..
- تقييم سلوك الأفراد بعد التكوين أي الوقوف عما إذا كان تحسن أو لا¹.

الفرع الثالث: مشكلات ومعوقات التكوين

- إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها ومن بين هذه المشاكل:
- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين - أن تلعبه و بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو اخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي.

¹نزهة بوعود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، حالة مركب المحركات والإجراءات، رسالة ماجستير، وإشراف عبد الوهاب تمام، فرع تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002، ص 85

- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى و بذلك تقل أهميتها و أهمية الدور المنوط بها.¹

- - عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس ، فالتكوين علم له منهجيته و أصوله العلمية و فلسفته و مبادئه العلمية و أدواته و أساليبه ، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين.

- - عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، و مع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعهد التقييم العلمي و لا يكون ممكنا.²

- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية و العملية في تخطيط و تنفيذ و تقييم و متابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة و فعالية التكوين.

المبحث الثالث: التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية

تهتم هذه الاستراتيجي بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة، ويتم تصميم هذه الاستراتيجية في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية، وكذلك في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل

المطلب الأول: تعريف استراتيجية تكوين الموارد البشرية

يرى " كيب " **keep** " أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات

¹-سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 192.

²-أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 38.

والمعارف.¹ وترتكز هذه الاستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمنظمة، ومن ثم يؤكد على ضرورة إتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة من أجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمة، لذا تهدف استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية

-وضع الأسس السلمية لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية؛

-رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في سوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية؛

-تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة تسهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية؛

-ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورعايتهم وتوجهاتهم الشخصية؛²

-ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة

المطلب الثاني: عناصر استراتيجية تكوين الموارد البشرية

إن استراتيجية تكوين الموارد البشرية تتكون من عناصر مختلفة نلخصها فيما يلي:³

-تخطيط الموارد البشرية وذلك بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والأعداد وذلك بناء على مراجعة استراتيجيات المنظمة وخططها الاستراتيجية في مجالات

¹-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 233.

²-أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1979، ص 487.

³-رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب اعداد الخطة التدريبية، الشركات العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007، ص 19.

الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية، التكوين الاستراتيجي كمدخل عام

نشاطها المختلفة، وتقدير مستويات الإنتاج وحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في فترة عادة هي الخطة التي تغطيها خطة الموارد البشرية.

-تخطيط البحث والاستقطاب وذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، واختيار أساليب البحث، ومغريات تحفز الأفراد على التقدم بطلبات شغل، وظائف المنظمة الشاغرة، كما تتضمن هذه العملية تحديد أساليب ومعايير المقارنة والمفاضلة بين المتقدمين وأسس اختيار العناصر الأفضل من بينهم.

-تخطيط استبقاء الموارد البشرية والمحافظة عليهم، وتهدف هذه الخطة إلى بيان الظروف والشروط الواجب تنميتها في المنظمة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها واستثمار تراكم الخبرة والمعرفة لديهم لفترات أطول، وتعالج هذه الخطة مسائل تتصل بنظم ومستويات الرواتب والتعويض المالي والمادي والمعنوي لجهود العاملين، إشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم، وتنمية مناخ وثقافة المنظمة مما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين

كما يتضمن بناء استراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها:

-الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمة
-تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعاً، لرفع مستوى كفاءة التنفيذ

إن استراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة وصلة بكفاءة تكوين الموارد البشرية منها ما يلي:

-تسطير برنامج خاص بتكوين العمال على المديين المتوسط والبعيد
-وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بالعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية

-المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة

-المفاضلة بين إجراءات عمليات البحث والاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة أو اسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.¹

-تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار

-مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملائمة التصميم وإمكانية تحقيقه

-مراجعة واقتراح تطوير هياكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين

المطلب الثالث: بناء ، أهمية ومتطلبات استراتيجية تكوين الموارد البشرية

الفرع الأول: بناء استراتيجية تكوين الموارد البشرية

يتضمن بناء استراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها، الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمة، تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعا لرفع مستوى كفاءة التنفيذ. إن استراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة وصلة بكفاءة تكوين الموارد البشرية، ونذكر منها ما يلي:²

-تسطير برنامج خاص بتكوين العمال على المديين المتوسط والبعيد؛

-وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بالعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية؛

-المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة؛

¹-جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 330.

²-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 196.

-المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة؛

-تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار؛

-مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملائمة التصميم وإمكانية تحقيقه؛

-مراجعة واقتراح تطوير هياكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل؛

-مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرض التكوين وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين فيها.

-مراجعة واقتراح تطوير نظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.¹

إن تحقيق كفاءة التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية تتوقف على مدى ادراك أهمية التغيير وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة، فالمتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء للموارد البشرية وقادة مؤسسات يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المنظمة الاقتصادية معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي، كما أن إدارك المنظمات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف لها زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تكوين وتسيير الموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهمية التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتكوين الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية بسبب:

¹-عبد الغفار حنفي، المرع السابق، ص 355..

-ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المنظمة، فالمنظمات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المنظمة المالية والتكنولوجية.¹

-زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمنظمات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.

وتتجلى أهمية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية بسبب تحديات البيئة الداخلية، ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي، ومنها:

-انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.

-شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل، واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أداءهم.

-الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيات المعلومات.

-الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدرتهم بشكل كامل وفعال.

-شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أداءهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.

-الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

¹-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 208.

-الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المنظمات الدولية وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج هجرة الأدمغة.

الفرع الثالث: متطلبات التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية

تتوقف قدرة المنظمات الاقتصادية على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تكوين الموارد البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

-أن تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

-ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.

-التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.¹

-تكامل سياسات الموارد البشرية الاستقطاب، التكوين، التجهيز.. الخ وتدعيم بعضها. كما يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتكوين الموارد البشرية على مدى إدراك المنظمة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية، وهي:

-تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها، وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل مع محاولة تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها تحقيقاً للأمان الوظيفي وتنمية لروح الالتزام والابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.

-تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح استراتيجية المنظمة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، التسويقية والتمويلية لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية، وكذا تباين الاستراتيجيات المستهدفة.²

-تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط

¹-عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص356.

²-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 209.

خلاصة الفصل

إن عملية تكوين الموارد البشرية تعد أحد أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال التي تسعى من خلالها لتطوير مواردها البشرية، وهو ما جعل الكثير من منظمات الأعمال اليوم لا تولي التكوين العناية فقط بل إنها تصرف عليه أموال ضخمة وتوفر لو ميزانيات قارة ايماناً بها بالدور الذي يمكن أن يلعبه هذا المجال فيما يخص ليس تطوير الموارد البشرية فحسب بل في تطوير المنظمة خاصة وأن أي زيادة في الكفاءة والفعالية لدى الأفراد في المنظمات هي زيادة في الأداء العام للمنظمة أين ينعكس بصورة مباشرة على كفاءتها الإنتاجية.

لذا فمن المهم اليوم وضع خطط وبرامج، تدريبية تتماشى وأهداف وفوائد المنظمة من خلا سياساتها التي تريد تحقيقها وهو ما جعل من ظهور مؤسسات كبرى تعني بالتكوين في حد ذاته لما له من دور جوهري في عملية التطوير والتحسين بما يخلق نوعاً من التميز لدى الأفراد العاملين في منظمات الأعمال المختلفة.



الفصل الثاني

استراتيجية التكوين كآلية
لتحقيق تنمية الموارد البشرية

تمهيد

ينظر في الوقت الراهن إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها، وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار.

المبحث الأول: استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تكوين وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة، فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التكوين منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المنظمة الذين يبدو قصور في مستويات أدائهم، وذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المنظمة، أو بالتعاون مع جهات تكوينية متخصصة خارج المنظمة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى على انحصار أثره في المتكون وعدم وصولها إلى موقع العمل، بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه، وقد بينت منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفصيل التكوين وجرعات تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها، ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء¹.

المطلب الأول: موضوعات ومبادئ بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية

الفرع الأول: موضوعات استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تخاطب استراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة عادة الموضوعات التالية²:

-تطوير خطط وفرص التعلم للأفراد؛

-تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي؛

-تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة؛

1-أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 53.
2-راوية حسن محمد، مرجع سابق، ص 19.

-تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة؛

-تنمية وتطوير القيادات الإدارية؛

-تنمية الذكاء الوجداني للعاملين؛

-تنمية القدرات الاستراتيجية للمنظمة؛

وبناء على كل هذا، هناك استراتيجيات التعلم الفردي، التي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتكون على التطبيق في موقع التكوين، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل، والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم، بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة، وفي ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.¹

وهناك استراتيجيات أخرى منها استراتيجية التعلم التنظيمي، ويقصد بها أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة، كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المنظمة، ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطينها داخل

1- غول فرحات، دور اعاءة الهندسة كاسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع ابيئية الراهنة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص 9.

المنظمة، فالتعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المنظمة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف¹.

الفرع الثاني: مبادئ بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية

وتسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء استراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية:
- صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي ويتبنى منهج الإدارة الاستراتيجية، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والاقتران بها من جانب جميع العاملين بالمنظمة.

- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمنظمة.

- تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة

أولاً: استراتيجية إدارة المعرفة²

المعرفة هي ناتج التعلم، ومن تم تصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت استراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق، وتهتم استراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة باعتبارها من أهم الموارد والثروات التي تتاح للمنظمة، ولذا تعمل الاستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بدون أعضاء وقطاعات المنظمة، والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاضم تأثيرها في تحويل وتطوير أنماط الأداء، وتتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة مصادر هي:

- المعرفة الكامنة المخترنة داخل أفراد المنظمة.

1- فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، ط2، 2006، ص 78.
2- نفس المرجع، ص 79.

-المعرفة المعلنة للمنظمة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات، تقارير، خبرات سابقة، تكنولوجية.

-معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة.

ومن الأهمية التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تُحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن

ثانياً: استراتيجية تنمية رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المنظمة، وتضم هذه الأصول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة والتي يدرکها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملاءها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم، الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني، وتتجمع منتجات فكر العاملين في المنظمة لتشكل رأس المال البشري، والذي تسعى استراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على المزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال الفكري للمنظمة.¹

ثالثاً: استراتيجية تنمية القيادات الإدارية

1- مفهوم استراتيجية تنمية القيادات الإدارية

تتجه استراتيجيات تنمية القيادات الإدارية قدرات وطاقات المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، ويقصد بذلك أن تتحول مفاهيم وأساليب القادة في المنظمة

¹- مريزق هشام يعقوب، فاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار الراية للنشر والتوزيع، عان، 2008، ص 21-22.

إلى نمط مرن متحرر يواكب المتغيرات ويتعامل في كل موقف بما يناسبه، كل ذلك يعرض أحداث تأثير إيجابي في العاملين حتى يرفع مستوى أدائهم ليحقق للمنظمة أهدافها. إن تطوير وتنمية القيادات الإدارية في الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع استراتيجيات التعلم الفردي لأعضاء المنظمة، وعمليات التعلم التنظيمي حتى تحدث جميعها الآثار المطلوبة، وتهتم استراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكيد الأمور التالية:

إدراك القادة لاستراتيجية المنظمة وسياساتها والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمدها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها؛

-فهم واستيعاب مجموعات الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها؛¹

-إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، واستيعاب مداولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المنظمة؛

وتمثل استراتيجية تنمية القيادات الإدارية أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة نظراً لما تتكلفه من جهد وخبرة وتكلفة، ثم في ذات الوقت تكون المنظمة معرضة لفقد القيادات التي ثم تنميتها وتطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة وخاصة السحب بمعرفة المنافسون، لذلك تتضح أهمية تكامل تلك الاستراتيجية مع استراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات وابتكار الأساليب والحوافز والمغريات التي تجعلهم يفضلون الاستمرار في العمل بالمنظمة

2-المبادئ الواجب مراعاتها في بناء استراتيجية تنمية القيادات الإدارية

ومن أهم المبادئ الواجب مراعاتها في بناء استراتيجية تنمية القيادات الإدارية ما يلي:
-التأكيد على شمولية المعرفة التي يتمتع بها القائد الإداري وعدم انحصاره في نطاق تخصص معرفي ضيق.

1-مريزق هشام يعقوب، فاطمة حسين الفقيه، مرجع سابق، ص 22.

-التركيز في تنمية القيادات الإدارية على المفاهيم والأطر الفكرية وبناء النماذج، مع تحميلهم مسؤولية البحث في إمكانيات تحويلها وتطبيقها في مواقف العمل الخاصة بهم، أي الغرض تنمية قدرة القادة على تصميم نظم وتقنيات مواكبة لظروف منظماتهم، وبذل الجهد الفكري لتطوير وإعادة صياغة الأطر الفكرية والنماذج الشائعة على تطبيقات متخصصة في منظماتهم

رابعاً: استراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

عرف "جولمان" الذكاء الوجداني بأنه قدرة الإنسان على اكتشاف مشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مع الآخرين، وكذا اكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد، وهو يرى أن الذكاء الوجداني يتركب من أربعة عناصر، إدارة النفس، معرفة النفس، المعرفة الاجتماعية¹

خامساً: موقع استراتيجية الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة

تعتبر استراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة، حيث تقع ضمن نفس المستوى الذي تقع فيه استراتيجية الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق، والمالية... الخ والتي تشكل مجموعها استراتيجية المؤسسة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات الأخرى، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً. يتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم التكامل الاستراتيجي الذي يؤكد على أن استراتيجية المؤسسة تتوافق وتتطابق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي تتطابق هي الأخرى مع استراتيجية المؤسسة لأنها تعمل على خدمتها، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية كنتيجة تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيه المؤسسة ككل، وتستخدم استراتيجياتها للتكيف والتفاعل معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار².

1-رياض عزيز هادي، الجامعات (النشأة والتطور، الحرية الأكاديمية والاستقلالية)، سلسلة جامعية ثقافية، جامعة بغداد، المجلد 2، العدد 2، 2010، ص 7-8.
2-جواد كاظم الفتنة، مرجع سابق، ص 411.

الشكل رقم (II-01): التكامل الاستراتيجي



المصدر: عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 73.

من خلال الشكل يتضح لنا أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع:
-متطلبات رسالة واستراتيجية المؤسسة؛

-متطلبات استراتيجية الوظائف واحتياجاتها من الكفاءات والمهارات البشرية؛

يمكن القول بأن صفة التكامل والتطابق التي وصفت بها استراتيجية الموارد البشرية لها جانبين هما:

أولاً : التكامل الداخلي : يقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل مكون من وظائف وممارسات تتكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة وإنجاز استراتيجية المؤسسة، وهيكلها التنظيمي. إن تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع غيرها من الاستراتيجيات يحقق للمؤسسة العديد من المزايا والمنافع نذكر منها¹:

-استخدام نتائج التكامل الاستراتيجي كمرشد ودليل للمؤسسة لتحديد المتغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية؛

1-يوسف حجيم الطائي واخرون، المرجع السابق، ص 141.

الفصل الثاني: استراتيجية التكوين كآلية لتحقيق تنمية الموارد البشرية

-زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة ومجالات الفرص والتهديدات وتحديد البرامج والسياسات التنفيذية للتعامل معها؛

-زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

-خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية والعمليات التنفيذية؛

-زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث أو معدل دورات العمل... الخ¹

مما سبق نستنتج أن هناك ضرورة لوجود تفاعل مستمر بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن نظام إدارة الموارد البشرية يؤثر في تصميم الاستراتيجية العامة وفي تطبيقها، ويتأثر في نفس الوقت بالتوجهات والمتطلبات الاستراتيجية التي تقتضيها رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، فالتفاعل مستمر من الكل إلى الجزء ومن الجزء إلى الكل.

إن تحقيق التكامل الداخلي يقتضي قيام إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخدمات نذكر منها:

-رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المؤسسة تحت شعار " العنصر البشري شريك في العمل " الذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المؤسسة المستقبلية، وإشراكها في اتخاذ القرارات لخلق الانتماء والولاء لديها، ومساعدة المديرين على تطبيق هذه السياسة؛

-مساعدة المديرين في تصميم نظام لتقييم الأداء ومشاركتهم في تحقيق قياس الرضا الوظيفي لدى الأفراد الذين يقعون تحت مسؤوليتهم؛

-مساعدة المديرين في تصميم برامج التوجيه، التحفيز والتدريب للموارد البشرية؛

¹-نفس المرجع، ص 142.

-توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته ورضا العملاء وسمعة المؤسسة مرتبط بكفاءة رضا مرؤوسهم

ثانيا : التكامل الخارجي : يقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي في مواجهة تحديات البيئة الخارجية، فاستراتيجية الموارد البشرية نظام فرعي ضمن نظام كلي أكبر هو استراتيجية المؤسسة، التي تشمل على مختلف الاستراتيجيات الوظيفية والتي تتكامل جميعها لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، ولقد أطلق على هذا النوع من التكامل مصطلح التطابق الاستراتيجي¹.

تتوقف قدرة المؤسسة على تبين الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية ضمن استراتيجيتها العامة على قدرتها على تنمية بيئة تكون فيها:

-الموارد البشرية عنصرا متكاملا من عناصر العمل الأخرى؛

-الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الاستراتيجية؛

-القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساسا من حاجة العمل الفعلية؛

-أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضه البعض بدلا من معاملتها كأنشطة مستقلة ويساعد التخطيط للموارد البشرية في تحقيق هدف المؤسسة في تبني هذا الاتجاه الاستراتيجي.

يستدعي البعد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية تحقيق مستوى جديد من التكامل والتعاون بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وباقي الأنشطة داخل التنظيم، وهذا يقتضي من مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون شريكا كاملا لمدير العمليات وغيره من المدراء في وضع الخطط والاستراتيجيات القادرة على مساعدة المؤسسة ومواجهة تحديات بيئة أعماله،

وفي هذا السياق يتطلب من المؤسسات أن تخلق استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، ذات صلة وثيقة باستراتيجيتين معروفتين هما استراتيجية الأعمال واستراتيجية التغير، لأن وجود الاستراتيجيات الثلاثة يعزز من دور وفعالية المؤسسات بما يضمن تحقيق أهدافهم. حتى

¹-راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 156.

الفصل الثاني: استراتيجية التكوين كآلية لتحقيق تنمية الموارد البشرية

تؤدي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية دورها الفعال في تحقيق التكامل المطلوب، يجب أولاً تحقيق متطلبات نجاح استراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في الخطوتين التاليتين:

-تحديد مشاكل الأفراد.

-وضع وتطوير الخطط لحل هذه المشاكل.

فالخطوة الأولى تستدعي من مدارء الموارد البشرية أن يتهيؤوا عدّة وعتادا لهدم الفجوات الحاصلة بين سلوك وإمكانيات الأفراد الحالية، وبين تلك القدرات التي يمكن أن تطلبها المؤسسات مستقبلا، ومن بين الأسئلة التي تواجه هؤلاء نجد:

-هل يرى الأفراد مهنتهم تلتقي مع توجهات استراتيجية العمل المطروحة من قبل المؤسسة؟

-هل أن مهاراتهم أو قدراتهم تدعم وتفي بحاجات المؤسسة العملية منها والتقنية؟

أما الخطوة الثانية فتقتضي وضع الأسس الكفيلة بالإطاحة بالفجوات المذكورة أعلاه، وهذا يستلزم حرص المؤسسات على امتلاك إخلاص الأفراد وعاطفتهم، ووضع الاستراتيجية الخاصة بهم، والتي تشدد على أن يعطى الأفراد نفس القيمة والعناية التي تعطيها المؤسسات لموردها الأخرى¹.

المطلب الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية

تختلف استراتيجيات الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى حسب منظورها لهذه الاستراتيجيات وامكانياتها وطبيعة المورد البشري فيها، قد تتمثل هذه الاستراتيجيات في الوظائف الاعتيادية لتسيير الموارد البشرية لكن بطابع استراتيجي في ظل الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة كما قد يضاف إليها مجموعة حديثة إلى حد ما من الاستراتيجيات كالتمكين، التعلم المستمر، التدريب المكافئ والتحفيز... الخ.²

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 71.

2- رعد الله الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 240.

الفرع الأول: استراتيجية تمكين العاملين

نتناول في هذا الاطار أهمية ومزايا تمكين العاملين، مبادئ تمكين العاملين، القواعد التي تحكم عملية التمكين الفعال وكذا مراحل هذه الأخيرة.

1-أهمية ومزايا تمكين العاملين

يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمؤسسة معا وبالطبع تمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء والموردون وغيرهم، ويمكن اجمال أهم المزايا في:
-اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.¹

-سرعة اتخاذ القرارات، والإدارات الجيدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.

-الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والابداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي.

-يعزز التمكين التواصل بين الفرد والمؤسسة ويفتح له آفاق التعلم المستمر وبناء استعداداته الفكرية وفرص الالتحاق بمناصب أعلى.

2-مبادئ تمكين العاملين

إن مبادئ تمكين العاملين عبارة عن مجموعة العناصر الواجب توافرها لتحقيق التمكين ونجاحه ويمكن تجميع هذه المبادئ في كل ما يلي:²

1-أحمد خطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص 29.

2-رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 246.

الفصل الثاني: استراتيجية التكوين كآلية لتحقيق تنمية الموارد البشرية

أ- القيادة والإشراف: إن توجهات ونمط القيادة والإشراف يعتبر أحد العوامل الأساسية والحاسمة في تمكين العاملين، وهناك أبعاد وعناصر عديدة تندرج ضمن هذا العامل تلعب دورها في التمكين ومنها:

-مدى ايمان القائد أو المدير أو المشرف بالتمكين وأهميته في المنظمة

-نمط القيادة والإشراف

-التحويل والتفويض لصلاحيات اتخاذ القرار إلى المنفذين

-الثقة بين المدير والمرووسين

ب-بناء المعارف والمهارات وتدريب الجودة: إن تمكين العاملين يتطلب توفير القدرات لديهم لاتخاذ القرارات وحل المشاكل، وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة، وقد يحتاج الفرد لزيادة مستوى كفاءته في العمل من خلال زيادة معارفه أو مهاراته فيه

د-التحفيز: يذهب تران إلى أن الأبحاث الإدارية والنفسية خلال أكثر من 50 عاما أثبتت أن الحوافز المادية يمكن أن تشكل حوافز للأمد القصير وليس للأمد الطويل، وأن الحوافز ذات الأهمية التي تنصدر الحوافز في إدارة الجودة الشاملة هي: التغذية الراجعة والتميز، خلق الإحساس بالإنجاز، امتلاك التأثير أو السيطرة.

هـ-فرق العمل: إن التعقيد في العمليات الصناعية والتجارية والخدمية خارج قدرات أي شخص بمفره والطريق الوحيد الفعال للتعامل مع المشاكل أو التحسين في الأعمال الحالية من خلال الاعتماد على المجموعة أو الفريق، ان اعتماد أسلوب الفريق في حل المشاكل أو التحسين يتميز عن أسلوب الفرد الواحد في الآتي:¹

1-عثمان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين الازمات في العنف الطلابي في الجامعات، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة، الأردن، 26-27 ماي 2008، ص 25.

-القدرة على التعامل مع أنواع عديدة من المشاكل المعقدة من خلال تحشيد ذوي الاختصاص والموارد اللازمة.

-توفير التنوع في المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشكلة وحلها بكفاءة أكثر.

3-القواعد التي تحكم عملية التمكين الفعال

-يتطلب التمكين تغيير الهياكل والأوضاع والأفكار والأنماط التنظيمية، وذلك كتمهيد لتطبيق التمكين من خلال نقل المسؤوليات وعملية صنع القرارات إلى المستويات التنفيذية في المؤسسة، وبالوضع الذي يوفر الثقة والمصداقية لدا العاملين وفرق العمل وهذا يتطلب تغيير الأسلوب الإداري المتبع.¹

-الثقة في العاملين هي المحور الذي تتحقق حوله الرؤية المشتركة والهدف المشترك وهي الطريق لبناء استراتيجيات فعالة للتمكين، كما أنها السبيل نحو مساعدة فرق العمل لكي تؤدي وظيفتها بفاعلية وكفاءة.

4-مراحل عملية تمكين العاملين: قدم "رنالو" نموذجا يتكون من ست خطوات لعملية التمكين

وهو تعتمد على التدرج حتى تتكامل عملية التمكين وهذه الخطوات هي:

الأولى: تعريف وتوصيل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المؤسسة

الثانية: تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق التمكين²

الثالثة: تدريب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المؤسسة وفي اطار توسيع وتقوية التمكين.

الفرع الثاني: استراتيجية تدريب الموارد البشرية

تعريف التدريب: بالرغم من تنوع المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها تشير إلى معاني محددة، فالتدريب يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة

1- أحمد خطيب وآخرون، المرجع السابق، ص 30.

2- رعد الله الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص 240.

التي تساهم في تحسين الأداء، أو ان التدريب يساع الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم.¹

أهمية التدريب: في اطار ما سبق يمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط المحددة التالية²
-يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة

-يساهم التدريب في تخفيض تكلفة الإنتاج، لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف والفاقد والمعيب.

-البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودورات العمل.

-التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم.

أنواع التدريب: تتعد أنواع وتصنيفات التدريب نذكر من بينها:³

أ-التدريب المهاري: وهو التدريب الذي يركز على اكتساب وتعلم وتنمية المهارات التي يحتاج إليها الأفراد أو التي تعالج جوانب القصور والضعف في الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة، وهذا النوع من التدريب يمكن القول بأنه أقدم وأكثر أنواع التدريب معرفة وانتشارا.

ب-التدريب على اثراء وتنوع العمل: لكل منظمة من الناحية التقليدية وظائف محددة ومتخصصة يقوم بها الأفراد لكن معظم المنظمات اليوم تركز على التنوع أكثر من التركيز على التخصص ويمكن القول بأن التدريب على التنوع أو التداخل الوظيفي يشمل تدريب الموظفين لكي يؤديوا العمليات والتشغيل في مناطق أخرى عبر الوظائف المحددة.

1-سيد جاد محمد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، القاهرة، 2009، ص 109.

2-المرجع نفسه، ص 111-112.

3-سيد جاد محمد الرب، مرجع سابق، ص 115.

ج-التدريب الإبداعي: حيث يتم تدريب العاملين على الابتكار والابداع، وتتجه معظم المنظمات إلى هذا التدريب، وطبقا للإحصاءات التي نشرتها مجلة التدريب الأمريكية تبين أن عدد المنظمات التي بها مائة عامل فأكثر والتي تحقق التدريب الابتكاري تتضاعف.

د-التدريب على إدارة الازمات: يكن القول بأن الحوادث والاختفاء والكوارث وحالات العنف تمثل جزءا من الحياة العامة والعملية للأفراد ولذلك تقوم الشركات بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية على كيفية إدارة هذه الازمات والتصرف فيها باقل قدر ممكن من خسائر.

مخطط التكوين: مخطط التكوين هو عملية تسمح للمؤسسة بتحديد مختلف المراحل الضرورية لوضع في العمل برنامج التكوين (تحليل – تصميم-تنفيذ وتقييم).¹

الفرع الثالث: استراتيجية التحفيز والمكافآت

1-محتوى استراتيجية المكافأة: توفر استراتيجية المكافأة الإحساس بالغرض والاتجاه، وهي اطار عمل لتطوير سياسات المكافأة، الممارسات والعمليات، اعتمدت في مضمونها على فهم احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين وكيف يمكن إرضاء هذه الاحتياجات بشكل أفضل، تهتم كذلك بتطوير قيم المؤسسة وكيفية مكافأة الافراد وصياغة المبادئ الارشادية التي تؤكد على فاعلية هذه القيم. تهدف استراتيجية المكافأة إلى العديد من الأهداف منها تحقيق توازن مناسب بين المكافأة المادية وغير المادية، وكذا استخدام مفاهيم أخرى لتطوير علاقات العمل وبيئته التي تدفع إلى الالتزام والارتباط بالعمل وتوفير المزيد من الفرص لمساهمة الأفراد وتحقيق اهداف المؤسسة.²

2-استراتيجيات التحفيز والمكافآت : يرى أحد الباحثين أن عدد كبير من المديرين يرون أن تحقيق افضل النتائج يأتي من دمج الأفراد ومشاركتهم في الأرباح التي تحققها المؤسسة وأيضا توفير المعلومات للعاملين والتي توضح الأداء المالي للمؤسسة والحوافز والمكافآت والأجور والعلاوات غير المباشرة.

1-سيد جاد محمد الرب، مرجع سابق، ص 116.

2- عثمان عيسى العمري، مرجع سابق، ص 23.

3-التحفيز والكفاءات: التحفيز ظاهرة معقدة تناولها العديد من الباحثين أمثال maslow و herzberg، فقط يمكن القول أن لكل فرد تحفيز خاص به، ويشمل تحفيز جو العمل والعوامل المثمنة ومحتوى العمل حيث يمثل اثناء العمل والأنظمة محدد أساسي في عملية التحفيز¹.

ويمثل التحفيز محرك الكفاءة حيث تعطي الثنائيات (كفاءات / تحفيزات) للعامل وعي جيد بكل الأوراق الراجعة في تطوير مساره وتحسين أدائه يدفعها للكفاءات إلى زيادة تثبيت معارفها النظرية والعملية والسلوكية، بالتكوين وغيرها من أساليب تطوير الكفاءة كما تعمل على زيادة قابلية الشغل لديها ومن ثم محاولة تطبيق هذه المعارف وإبراز هذه الكفاءات في مجال العمل وهو ما ينعكس على الأداء.

المطلب الثالث: نماذج استراتيجية تنمية الموارد البشرية

ضمن هذا المطلب نقوم بتحليل اهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أو ما يطلق عليها بالتطبيقات الحديثة للتسيير الاستراتيجي الموارد البشرية التي تعتبر مدخلا لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد المعرفة، وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:

الفرع الأول: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية النموذج الأكثر ثراء بالأبحاث مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية : يسمح هذا النوع من التخطيط المؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن اندماج الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة

¹-سيد جاد محمد الرب، مرجع سابق، ص 121.

الفصل الثاني: استراتيجية التكوين كألية لتحقيق تنمية الموارد البشرية

يمر تلقائيا عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعا) بحيث هذا التخطيط يأخذ الحالات التالية:¹

-**الحالة المثلى:** حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية

-**حالة العجز في الموارد البشرية:** حيث حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية

-**حالة الفائض:** حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يمكن ادراج أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:²

-يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى اقل حد.

-يسعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطي التدريب مثلا أو تخطيط الأجور والاستقطاب والاختيار.

3-العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية³

-**رسالة المنظمة:** هي الاطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات وتهدف إلى تبيان سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها.

-**المحيط الخارجي:** يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة وبالتطورات التكنولوجية ووضعية السوق.

¹ -Sid Ahmed Benraoune, le management des ressources humaines : etude des concepts, approches et outils développés par les entreprises Américaines, office des publications universitaires, Alger, 2010, p167.

² -Sid Ahmed Benraoune, op.cit, p 170

³ -Idem, p 172.

الفصل الثاني: استراتيجية التكوين كآلية لتحقيق تنمية الموارد البشرية

-المحيط الداخلي: يركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.

-الأهداف التنفيذية: وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط والتي لها أثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد استراتيجية المؤسسة

-الخيارات الاستراتيجية: إن أهم عنصر في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الاستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل.

الفرع الثاني: نموذج تسيير الرأسمال البشري

يشكل الرأسمال اللامادي أو الرأسمال الفكري مسألة متزايدة الأهمية في مجالات البحث التسييري منذ بداية التسعينات.

مفهوم الرأسمال اللامادي ومكوناته

أ-مفهوم الرأسمال اللامادي (الرأسمال الفكري): لقد نشر العديد من الكتاب كتابات حول الرأسمال اللامادي لكن مفهومهم لهذا الأخير يختلف من كاتب إلى آخر.

حسب "كريستيان بيارات" الرأسمال اللامادي هو عنصر تراث للمؤسسة والذي يمثل بالعديد من المواصفات:

-غياب المكون المادي

-مدة حياة غير محددة وقوة خاصة

-عدم اليقين حول المداخل المستقبلية له

-صعب فصله عن الأصول الأخرى¹.

¹-سيد جاد محمد الرب، مرجع سابق، ص 152.

من أجل توضيح أكثر للصورة نقول أن رأسمال المؤسسة الإجمالي يتكون من الرأسمال المادي والرأسمال اللامادي وبدخولنا في اقتصاد المعرفة أصبح الاستثمار اللامادي يمثل أهمية مزدوجة، فهو وسيلة من وسائل اكتساب وإنتاج المعارف ووضعيات العمل وهو ورقة استراتيجية رابحة للمؤسسة في التنافسية الاقتصادية.

والرأسمال اللامادي ليس حقيقة جديدة، فهو موجود دائما لكن كان ينظر إليه من قبل كعنصر تابع أو كان يعالج بطريقة مجردة، أما وجهات النظر الحالية فأصبحت أكثر نضجا، ويعرف على أنه "يمثل مجموع الأصول غير النقدية وغير المادية التي بحوزة المؤسسة من أجل استعمالها في إنتاج وتقديم الحاجات والخدمات¹، ويتكون الرأسمال اللامادي من: الرأسمال التنظيمي (الهيكلية)، الرأسمال العلائقي، الرأسمال البشري.

الفرع الثالث: نموذج تسيير الكفاءات

يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد.

1- مفهوم الكفاءات وأنواعها

أ- مفهوم الكفاءات: تصور الكفاءة تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب حصر تعريف محدد له، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل، أي انه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي.

الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجيهات كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية... التزام من الفرد الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذلك المجال أي مجال الكفاءات².

¹ -Jean-Mari Bruneau, Jean-François Pujus, le management des connaissances dans l'entreprise (ressources humaines et system d'information), préface de Jean-Pierre Bouyssonnie, éd : organisation, Paris, 1992, p 29

²-كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديريةية التوزيع، باتنة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014، ص 51.

والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقاً.¹

مما سبق يتضح أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في المعارف النظرية والمعارف العملية (الممارسات) ومعارف التحلي (السلوكية)

أنواع الكفاءات: يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات:

-**الكفاءات الفردية:** يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف.

-**الكفاءات الجماعية:** الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

-**الكفاءات الاستراتيجية:** هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة².

تسيير الكفاءات: يمكن القول إن تحقيق تسيير الكفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة.

¹- حمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة قرن 21، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص 60.

²- Patrick Gilbert, La gestion prévisionnelle des ressources humaines (histoire et perspective), Revue française de gestion, N 124, Juin -Juillet- Août, 1999, Paris, p66.

تقييم الكفاءات: يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات.

بعض الأساليب في تطوير الكفاءات: هناك بعض أساليب تطوير الكفاءات الممثلة في التكوين المرتكز على الكفاءات والتدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات

-التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات.

-التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.¹

رواتب الكفاءات: تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ إن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذاً عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب. فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصاً مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة.

لقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة إجارية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في:

-الأجر القاعدي

-الجزء المتغير من الأجر (العلاوة – تعويضات الاعمال الإضافية...)

-الميزات المحتملة (تأمينات – سيارة الوظيفة...)

1- حمد المرسي، مرجع سابق، ص 60.

-احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل، وأخرى.

المبحث الثاني: مساهمة استراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: أهمية دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

وللتكوين دور كبير جداً وخصائص وميزات عديدة يمكننا الإشارة إليها من خلال ما يأتي:

-التكوين من أهم العوامل التي تؤدي إلى الارتقاء بمستوى الشركة أو المؤسسة فهو يساعد المؤسسة على استثمار الموارد البشرية بها، وإمداد الموظف بالمعلومات والمعرفة التي تؤهله لإنجاز العمل بمهارة وبالكيفية المطلوبة.

-وكما نعلم أنه كلما زادت كفاءة الموظفين وتحسن الأداء أدى هذا إلى زيادة جودة الإنتاج مما يؤثر على واردات الشركة إيجاباً، وهناك العديد من الأسباب التي تجعل من التكوين أثناء الخدمة ضرورة ملحة ومن بين هذه الأسباب:¹

-تحقيق الاستقرار الوظيفي في الشركة مما يعمل على استقرارها المالي وإكسابها حسن السمعة، فالموظف المتكون يكون لديه من المهارات والمعرفة ما يؤهله للإنجاز العمل على أكمل وجه وبالكيفية المطلوبة، مما يؤدي إلى رضا الإدارة ومن ثم يكن أهلاً للمكافآت والحوافز وهذا يزيد من ارتباط الموظف بالشركة وإتقانه العمل.

-التكوين يقلل الحاجة إلى مشرفين فالموظف المتكون يؤدي واجبه بإتقان وبكفاءة من غير حاجة إلى مزيد من التوجيه.

-التكوين يحسن من خدمات المؤسسة مما يعمل على تحسين العلاقة بين المؤسسة وعملائها
-يساعد التكوين على إمداد الموظف بالمهارات والمعلومات الجديدة حيث أنه يجعل الموظف على علم بكل المستجدات والتطورات في مجاله، مما يجعله أكثر إماماً بمتطلبات وظيفته وأكثر خبرة.

1- كمال تيميزار، مرج سابق، ص 52.

هذه فوائد التكوين بشكل عام أما فوائد وأهداف التكوين بالنسبة للموظف على وجه الخصوص فهي:

أولاً: يؤدي التكوين إلي زيادة فرص الترقية للموظف.

ثانياً: تعمل على تقليل الأخطاء وحسن الإدارة والتصرف.

ثالثاً: كما أن التكوين يزيد من الروح الإيجابية عند العامل ورفع معنوياته.

رابعاً: وتجعله أكثر استيعاباً للقوانين واللوائح.

خامساً: يعمل التكوين على غرس القيم والأخلاق داخل العامل فيعزز من خُلق الأمانة والنزاهة والإتقان بداخله، مما يعمل على تقليص فرص الغش والارتشاء وغيرها داخل المؤسسة.

-أهم مبادئ دور التكوين في تحسين أداء الموظفين¹

التكوين نشاط أساسي في المؤسسات وليس تكميلياً أو ثانوياً وهنا نتعرف على الدور الذي يقوم به التكوين وأهم مبادئه:

أولاً: رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إمداده بالمهارات والمعلومات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.

ثانياً: تغرس في الموظف روح الإتقان وحب العمل وتقديره لمؤسسته ولمكان عمله وسعيه إلى التميز فيه.

ثالثاً: كما أن التكوين يعالج المشكلات الحالية والمتوقعة التي من الممكن أن تواجه العامل فتؤهله إلى كيفية التعامل معها.

رابعاً: وأيضاً فإن التكوين يزيد من ثقة العامل بمهاراته وقدراته.

-أمور مراعاة التكوين: أمور ينبغي مراعاتها في التكوين حيث إنه له اعتبارات متعددة:

1- عمر وصقلي عقيلي، مرجع سابق، ص 233.

-لابد أن يراعى في التكوين مرحلة التوظيف، فتمكين الموظفين الجدد يختلف عن تكوين المتمرسين والموظفين القدامى.

-كذلك هناك تكوين لزيادة مهارة الموظف، وتكوين بغرض الترقية، والنقل وتمكين بغرض التأهل للتقاعد.

وهناك أسباب داعية إلى تكوين الموظف ينبغي الإشارة إليها، والتي تتمثل في الآتي:

-وجود قصور في أداء الموظف¹

-ظهور تغيرات في طبيعة الوظيفة نفسها ودخول تعديلات عليها

-رغبة الإدارة في الارتقاء بالمستوى العلمي والثقافي للموظف ليعود على المؤسسة بالفائدة عندما تنوي الإدارة تعيين موظفين جدد أو ترقية آخرين.

المطلب الثاني: دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات

تعد تنمية كفاءات الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها. ولتنمية كفاءات أفرادها تتبع عدة استراتيجيات من أهمها التكوين والتدريب، حيث تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام باستراتيجية التكوين والتدريب لارتباطهما بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، حيث تمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، التكوين والتدريب وأهميتهما في تنمية الكفاءات²

الفرع الأول: التكوين وأهميته في تنمية الكفاءات

التكوين هو عملية تحصيل للمعلومات، كما يعتبر عملية تدريجية تسمح للفرد باكتساب معارف جديدة توظف في نشاطات المؤسسة. أما التكوين بالنسبة للمؤسسة هو مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة تسمح للأفراد باكتساب معارف جديدة بدافع التكيف مع

1- بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 124.

2- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 199.

المتغيرات التي تفرضها البيئة على المؤسسة. حيث يهدف التكوين إلى رفع كفاءة العاملين من خلال تحديد احتياجاتهم من التكوين والأساليب المناسبة لذلك وتقييم العملية التكوينية أهمية التكوين في المؤسسة: يعمل التكوين على معالجة نقائص في المؤسسة وذلك من خلال¹:

-تحسين الأداء للأفرد داخل المؤسسة مما يسمح لها بأن تكون أكثر تنافسية.

-زيادة جودة المنتوجات حسب تطور رغبات الزبائن.

-إدخال مهن جديدة في المؤسسة تتوافق مع التطور التكنولوجي المتسارع.

-القضاء على الاختلالات على جميع مستويات المؤسسة، من خلال معرفة نقائص الفرد ومعالجتها وتقييمها. كما أن المؤسسة من خلال التكوين تحاول الحصول على كفاءات مناسبة لاحتياجاتها في الوقت المناسب.

تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة: يختلف مخطط التكوين من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب احتياجات كل المؤسسة، حيث لا يتم تصميم البرامج التكوينية إلا بعد معرفة وتحديد الحاجات الفعلية للموارد البشرية من التكوين. ويهدف هذا التصميم إلى تنظيم نشاطات التكوين حسب الأهداف التي تضعها المؤسسة، كما يساعد على التخطيط السليم الذي يوفر الرضا الوظيفي بين العاملين، حيث يتضمن تصميم البرامج التكوينية عدة خطوات من أهمها نذكر تحديد أهداف البرنامج التكويني ومحتواه، تحديد أساليب التكوين والوسائل المساعدة في ذلك وتحديد ميزانية العملية التكوينية بالإضافة إلى تحديد طريقة تقييم التكوين

التدريب وأهميته في تنمية الكفاءات²

التدريب هو الحصول على معارف نظرية وعلمية جديدة أو استخدام الخبرة في توليد معارف الجديدة. وظهر هذا المفهوم للتعبير عن حاجة الأفراد في التعلم والاستفادة من خبرتهم لمواجهة المشاكل التي تعترض المؤسسات. فمن بين أهداف التدريب في المؤسسة هو إحداث تكيف

1-بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 84.

2- محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 9.

المؤسسة مع بيئتها. كما أن التدريب يعتبر استثماراً هادفاً في تطوير وتحسين الكفاءات البشرية وليس مجرد عبء تتحمله المؤسسة دون مردود وللتدريب أهداف أساسية نذكر منها الزيادة في الإنتاج، الاقتصاد في النفقات، تخفيض حوادث العمل بالإضافة إلى استمرارية التنظيم واستقراره.

أسباب الاهتمام بالتدريب في المؤسسة: هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بالتدريب نذكر منها قوة تأثير البيئة على المؤسسة، فأدت المنافسة بشكل كبير إلى تصاعد الاهتمام به. حيث أكد العلماء بأن البيئة أصبحت أكثر تعقيداً، مما يملّي على المؤسسة الاهتمام بتدريب كفاءاتها، مثل: صنع منتجات جديدة، اقتناص أسواق، خفض التكلفة. (كما أن للتدريب أهمية للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وله أهمية للأفراد من خلال توضيح أدوارهم فيها وتحسين فهمهم لها¹

● **خصائص التدريب في المؤسسة ومناهجه:** يمتاز التدريب بأنه يعتبر خطوة لتحقيق الأهداف وليس نتيجة، وبأنه عبارة عن استثمار وليس هدراً للوقت والمال كما يمتاز التدريب في المؤسسة بعدة خصائص نذكر منها:

- تدريب تنظيمي له نتيجة تتمثل في تنمية الكفاءات.

- هو إجابة لوضعية جديدة تفرضها البيئة من خلال تغير شروط المنافسة.

- هو نشاط طبيعي يمارسه الأفراد بفعل تغيرات البيئة.

- هو ناتج عن خبرة المؤسسة وتجربتها في مواجهة البيئة

وبما أن التدريب يحتاج إلى رؤية مشتركة حول مستقبل المؤسسة، فهناك عدة مناهج تستعملها المؤسسة في العملية التدريبية نذكر منها: الاستفادة من الخبرة التي تساهم في تنمية التدريب، توظيف العلم، التكوين المستمر والاستفادة من التجارب الناجحة.

¹ - قدي عبد المجيد، المرجع السابق؟، ص 4.

المطلب الثالث: دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية

تشكل منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الحكومية والأهلية حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة الإنتاج والتنمية والتقنية المشاركة¹

التكوين من منظور إدارة الغداء: يوضح هذا العرض المفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية التكوين، إن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تكوين فقط ، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التكوين، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء.

-إن اللجوء إلى التكوين كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي أو الفريق ومجموعة الأفراد، ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.

-أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التكوين لن يحقق الآثار المستهدفة منه إذ لم يصاحب التكوين أو يلحقه تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.

-لا يقتصر التكوين في مفاهيم إدارة الأداء على التكوين الرسمي الذي يتم في قاعات التكوين، بل يشمل أيضا كل أشكال التوجه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل

¹ - حسين برقي، المرجع السابق، ص 89.

2.5- عناصر إدارة الأداء وعلاقته بالتكوين

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات، وتشمل تلك العمليات أعمال " تخطيط الأداء"، " توجيه الأداء"، " تشخيص الأداء"، " تقييم الأداء"¹

تخطيط الأداء وعلاقته بالتكوين: تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التكوين بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.

- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.

- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة

توجيه الأداء وعلاقته بالتكوين: تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تكوينيا حقيقيا ومستمرًا على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثير في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وفي هذا الصدد يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية، وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وبذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل وبين الفرد².

3.2.5- تشخيص الأداء وعلاقته بالتكوين:

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أساليب " الفجوة " التي تفضل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو

1- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 200.

2- محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 90.

المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دورها مهما في فعالية التشخيص وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة عن المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية¹

4.2.5- تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين: إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء، وفي ضوء التعرف على مظاهر وأسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية، تطوير الأفراد، تطوير العمل، تطوير التنظيم.

¹ - قدي عبد المجيد، مرجع سابق، ص 30.

المبحث الثالث: معوقات ومقومات نجاح التكوين الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

يتسم التكوين الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية معوقات ومقومات نجاح هذه الأخيرة وهي كما يلي:¹

المطلب الأول: معوقات نجاح التكوين الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

الفرع الأول: عدم وجود هدف محدد

يعتبر الهدف هو تلك النتيجة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها في زمن بكمية معينين وبمواصفات محددة، كما يساعد الهدف المسؤولين على تحديد الفوراق واجراء التصحيحات اللازمة وتنقسم أهداف التكوين إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

-أهداف المنصب الذي يشغله العامل: يتم تحديد أهداف المنصب بعد القيام بتحليل العمل من أجل تحديد مواصفاته والواجبات الملقاة على عاتق الموظف وكيفية أدائه

-أهداف المؤسسة، تقوم المؤسسة بصياغة أهدافها واستراتيجياتها وفق ما تملكه من إمكانيات بشرية ومادية بحيث لا يمكن نجاح أي استراتيجية دون اشراك العاملين وإحساسهم بعبء المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

-الهدف الشخصية للموظفين، لكل انسان أهداف في حياته الشخصية يريد تحقيقها وتتشكل في التنمية الذاتية واحترام الاخرين له، وتقدير ذاته والمهم هو كيفية مساعدة الشخص على أن يضع أهدافا لنفسه، وكشف الطرق الملائمة لبلوغها والسعي إلى تحقيقها من خلال مصالح المؤسسة أيضا.

إن عدم تحديد الأهداف السابقة الذكر تبقي عملية التكوين رهينة قرارات عشوائية غير مبنية على أسس موضوعية، فالعمل على إرساء ممارسات تسيير الموارد البشرية أضحي ضرورة ملحة لمختلف المؤسسات وذلك من أجل القيام بعملية التكوين في أحسن مستوى ومواكبة التطورات الحاصلة في هذا الميدان.

1-مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، العدد 23، 2002، ص 78.

الفرع الثاني: عدم تحديد الحاجات التكوينية

يقصد بالحاجيات التكوينية ذلك الفارق بين الحد الأدنى لمستوى الموظف المعرفي والمهاراتي للقيام بعمل معين والمستوى المعرفي والمهاراتي الواجب توفره للقيام بذلك العمل لذلك تسعى مصلحة تسيير الموارد البشرية إلى تحديد الحاجيات التكوينية وتخصيص مبالغ معتبرة وتخصيص الوقت والجهد اللازمين لإنجاح هذه العملية ولا يتم هذا إلا عن طريق التخطيط الجيد.¹

إن عدم تحديد مصلحة الموارد البشرية الحاجيات التكوينية يرجع إلى عدم وعيها بأهمية هذه العملية، والاهتمام بالكم دون النوع في البرامج أي عدد المتدربين الذين يجتازون الدورات التكوينية وليس نوع المهارات التي يكتسبونها من هذه الدورات.

الفرع الثالث: عدم وجود الترابط بين البرنامج التكويني والجانب السلوكي للموظفين

تركز البرامج التكوينية على تلقين الموظفين مهارات ومعارف جديدة تتعلق بوظيفة معينة دون النظر إلى أهداف المتدرب جوانبه الشخصية واتجاهاته وسلوكياته.

قد لا يتفاعل الموظف مع برامج التكوين لأنها خالية البعد السلوكي وقد لا يبدي أي اهتمام بها رغم ما تحتويه من ثراء في المعلومات ويرجع ذلك إلى عدم اقتناعهم بأنها تسد حاجة فعلية لديهم وهذا راجع إلى اعتقادهم ان قرار تكوينهم لم يتم اشراكهم فيه، إذا هناك علاقة وثيقة بين الجوانب السلوكية للموظف و اخلاقيات العمل لذا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى دعم الجوانب السلوكية لتحقيق التقارب بين الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مقومات نجاح التكوين الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

تسعى المؤسسات إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة من عمليتي التكوين الاستراتيجي ولا يتم ذلك إلا عن طريق:

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 233.

-إن جعل الهدف التكويني يتصف بمجموعة من السمات بحيث يكون واضح وقابل للقياس في الكمية والزمن وبنوعية معينة يضمن عدم تشتت الجهود وتوجيهها نحو هذا الهدف عن طريق القيام بمجموعة من الإجراءات (وضع برامج، تحديد مواضيع التكوين، اختيار المدربين، تحضير المتدربين، تمويل وتنفيذ البرامج، تقييم نتائج البرنامج) كفيل بتحقيق أعلى النتائج.¹

-اعتبار عملية تحديد الفوارق بين الحد الأدنى للمستوى المعرفي والمهاري للموظف عند القيام بعمل معين والمستوى المعرفي والمهاري الواجب توفره في هذا الموظف عند القيام بهذا العمل عملية مستمرة ولا تقتصر على تحديد جوانب الخلل والقصور في الأداء للموظف في فترات متقطعة بل تمتد إلى أبد من ذلك من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في كافة الميادين، فعلى المسؤولين تجنب القرارات العشوائية والأخذ بنظر الاعتبار أهمية المعايير الموضوعية في تحديد هذه الحاجيات لأن القرارات العشوائية تؤدي إلى خلق هوة بين ما يريده الموظف وما تريده المؤسسة لذا يفضل أن يحدد الموظف هذه الحاجيات بنفسه وباشراك رئيسه المباشر إن اقتصر الحال يتم الاستعانة بمستشار متخصص.

-قيام المسؤولين بتجسيد خلال البرامج التكوينية نشر ودعم ثقافة التعاون الوظيفي، العمل الجماعي، حث الموظفين على جمع ومعالجة المعلومات وتوزيعها قصد استفادة الجميع منها وإيجاد سيناريوهات لاتخاذ القرارات عن طريق المشاركة.

-تقييم برامج التكوين تقييم علميا وموضوعيا من اجل الوقوف عند مواطن الخلل وتحديد الفوارق بين ما خطط له وما تم الوصول إليه من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

¹-بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص 266.

خلاصة الفصل

يتضمن بناء استراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها، الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبنى استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمة، تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعاً لرفع مستوى كفاءة التنفيذ .



خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، اتضح لنا أن المؤسسات أصبحت تتعامل وتتنظر نظرة استراتيجية لمواردها البشرية، حيث نتيجة التغيرات الحاصلة أيقنت هذه الأخيرة أن نجاحها وتميزها مرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية، ومن هذا المنطلق يجب على كل منظمة الاهتمام بالتكوين الاستراتيجي لمواردها البشرية والعمل على تنمية كفاءاته من خلال التدريب، والحرص على تقييم أدائهم.

نتائج الدراسة

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تتمحور حول التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية توصلنا إلى مجموعة من النتائج وأهمها ما يلي:

- يعتبر استراتيجية التكوين الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد.
- التكوين يؤدي إلى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام المنوطة له؛
- التكوين يؤدي إلى اكتساب العامل القدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة؛
- لكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي ومخطط دقيق لمساعدة الموظفين للوصول إلى المستوى المطلوب لإعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة.
- استراتيجية التكوين تهدف في مجملها إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، وتستمد نشاطها من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الجوهري في الإدارة.
- على المؤسسات أن تعمل على تنمية مواردها وفق منظور استراتيجي، لتواكب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

التوصيات والاقتراحات

- على كل مؤسسة مطالبة بتبني استراتيجيات الموارد البشرية (استراتيجية التمكين، التعلم المستمر، التدريب، المكافأة والتحفيز....)

- تطبيق نماذج حديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية – نموذج تسيير الرأسمال البشري – نموذج تسيير الكفاءات- نموذج تسيير المعارف- نموذج محاسبة الموارد البشرية... الخ.
- تطوير أساليب وبرامج اختبار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار.
- مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملائمة التصميم وإمكانية تحقيقه.
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرص التدريب وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين فيها.
- تحسيس عمال الشركة بمختلف فئاتهم بضرورة وأهمية التكوين على مستوى الفرد والشركة ككل.
- تقليصا للتكاليف الباهظة التي تتطلبها العملية التكوينية خاصة خارج الوطن، نوصي يجلب الأساتذة المكونين بدلا من إرسال العديد من العمال إلى خارج الوطن.
- العمل على إقامة لقاءات وملتقيات وكذا تربصات ضمن نوادي داخل الشركة أو خارجها تشجيعا لروح العمل الجماعي قصد خلق وتبادل الأفكار بين عمال الشركة وزملائهم من الفروع التابعة لها، وبالتالي تعزيز روابط الصداقة والأخوة بين العمال وإقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء للشركة مما يؤثر بالإيجاب على أدائهم.
- عقد ندوات ودورات تدريبية حول كيفية العمل كوحدة واحدة داخل المؤسسة قصد زيادة ترسيخ الثقافة السائدة للمؤسسة.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أ-الكتب

- 1-بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، ط1، 2008.
- 2-أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 3-أحمد خطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
- 4-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 5-أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1979.
- 6-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، ط5، الإسكندرية، 1995.
- 7-بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2005.
- 8-بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عدد، 2010.
- 9-جنيفر جوري، ترجمة أحمد اصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية.
- 10-حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت 2005.
- 11-حمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة قرن 21، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.
- 12-رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب في تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، لبنان، ط1، 2001.
- 13-رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب اعداد الخطة التدريبية، الشركات العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007.

قائمة المراجع

- 14- رعد الله الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 15- رياض عزيز هادي، الجامعات (النشأة والتطور، الحرية الاكاديمية والاستقلالية)، سلسلة جامعية ثقافية، جامعة بغداد، المجلد 2، العدد 2، 2010.
- 16- زاهد محمد ديربي، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 17- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار للنشر الأردن، ط2، 2006.
- 18- سيد جاد محمد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، القاهرة، 2009.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 20- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 1985.
- 21- علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 22- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 23- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 24- محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، إدارة قرطبة، ط1، 2007.
- 25- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007.
- 26- مريزيق هشام يعقوب، فاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

قائمة المراجع

- 27- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006.
- 28- نجم عبد الله العراوي، عباس حسين جراد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 29- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الثقاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.

ب-المذكرات والاطروحات

- 30- حسين برقي، استراتيجية تنمية الوارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 31- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 32- عامر خضير الكبسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، ط1.
- 33- غول فرحات، دور اعاة الهندسة كاسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع ابيئية الراهنة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
- 34- فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، جامعة منتوري، قسنطينة، ط2، 2006.
- 35- كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديريةية التوزيع، باتنة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014.
- 36- نزهة بوعود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، حالة مركب المحركات والإجراءات، رسالة ماجستير، و اشرف عبد الوهاب تمام، فرع تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2001-2002.

ج-المجلات والملتقيات

37-الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 6، 2008.

38-عثمان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين الازمات في العنف الطلابي في الجامعات، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة، الأردن، 26-27 ماي 2008.

39-قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10/03/2004.

المراجع باللغة الفرنسية

40-Sid Ahmed Benraoune, le management des ressources humaines : etude des concepts, approches et outils développés par les entreprises Américaines, office des publications universitaires, Alger, 2010.

41-Jean-Mari Bruneau, Jean-François Pujus, le management des connaissances dans l'entreprise (ressourecs humaines et system d'information), préface de Jean-Pierre Bouyssonnie, éd : organisation, Paris, 1992.

42-Patrick Gilbert, La gestion prévisionnelle des ressources humaines (histoire et perspective), Revue française de gestion, N 124, Juin -Juillet- Août, 1999, Paris.

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر و عرفان
7-1	مقدمة
	الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية، التكوين الاستراتيجي، مدخل عام
09	تمهيد
10	المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية، مدخل عام
10	المطلب الأول: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية
18	المطلب الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: مداخل ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية
25	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين
26	المطلب الأول: ماهية التكوين (تعريف، خصائص، مبادئ وأنواع)
33	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين
36	المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ برامج التكوين ومعوقاته
39	المبحث الثالث: التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية
39	المطلب الأول: تعريف استراتيجية تكوين الموارد البشرية
40	المطلب الثاني: عناصر استراتيجية تكوين الموارد البشرية
42	المطلب الثالث: بناء، أهمية ومتطلبات استراتيجية تكوين الموارد البشرية
46	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: استراتيجية التكوين كألية لتحقيق تنمية الموارد البشرية
48	تمهيد
49	المبحث الأول: استراتيجية تنمية الموارد البشرية
49	المطلب الأول: موضوعات ومبادئ بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية

58	المطلب الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية
64	المطلب الثالث: نماذج استراتيجية تنمية الموارد البشرية
70	المبحث الثاني: مساهمة استراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية
70	المطلب الأول: أهمية دور التكوين في تحسين أداء الموظفين
72	المطلب الثاني: دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات
75	المطلب الثالث: دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية
78	المبحث الثالث: معوقات ومقومات نجاح التكوين الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية
78	المطلب الأول: معوقات نجاح التكوين الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية
79	المطلب الثاني: مقومات نجاح التكوين الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية
81	خلاصة الفصل
83	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الفهرس
	الملخص

ملخص مذكرة الماستر

تعد عملية تكوين الموارد البشرية من بين أهم الاستراتيجيات التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تطوير وتحسين الأفراد عن طريق الرفع من قدرات الأفراد وزيادة فعاليتهم في مناحي القصور، وهو ما يمكن المنظمات من زيادة الكفاية الإنتاجية، ولأن عملية تكوين الموارد البشرية في أي منظمة ليست بالأمر الهين إذا أنها تتطلب الكثير من العناية والحرص من قبل القائمين عليها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الالمام والدراية بكل ما يخص التكوين كعملية جد مهم من أجل الوقوف على كل جوانب هذه العملية ومتابعة تطبيقها في الواقع خاصة ما تعلق منها كمدخل أساسي لتطوير الموارد البشرية

الكلمات المفتاحية:

1/التكوين 2/تنمية الموارد البشرية 3/التكوين الاستراتيجي

Abstract of Master's Thesis

The process of human resource formation is one of the most important strategies through which organizations seek to develop and improve individuals by increasing the capabilities of individuals and increasing their effectiveness in the areas of deficiencies, which enables organizations to increase production efficiency, and because the process of human resources in any organization is not This is a very important task in order to identify all aspects of this process and to follow up on its application in practice, especially as it relates to it as a basic input to the development of resources. Humans Of.

Keywords : 1/composition 2/human resources development

3/Strategic composition