

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد و

الشعبة: العلوم الاقتصادية

تسيير مؤسسات

دور التكوين الموارد البشرية في تطور و نجاح المؤسسة الاقتصادية

مقدمة من طرف :

- بوشريط امينة
- بوخالفة سهيلة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا			جامعة مستغانم
مشرفا	خالدي علي	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا			جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2022/2021

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وكفى و حلاة على الحبيب مصطفى و أهله و من وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتأمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة النجاح

و الحمد بفضلہ وتعالی ممدآة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

و أحامهما نورا لدربي والى إخوتي ابوبكر و أمين سندي و نورا عيني

لكل العائلة الكريمة والى كل من كان لهو اثر في حياتي

إلى قرة العين إلى من جعلت الجنة تحب قدميها إلى التي حرمت نفسها و أعطتني من نوح حنانها سقتني
الحب و الحنان ربتي بلطف و علمتني كل شيء

إلى تلك المرأة العظيمة "أمي العذونة" حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى الروح أبي الطاهرة رحمة الله عليه.

إلى رفيق دربي و سندي وحيد "أخي العزيز" حفظه الله و أطال في عمره.

و إلى العائلة الكريمة التي سندتني ولا تزال.

شكر و تقدير

لا يسعنا بعد الانتماء من هذا البحث إلى أن أتقدم بجزير الشكر

و عظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل المحاضر (بج)

علي خالدي

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، حيث قدم لنا كل النصح

و الإرشاد طيلة فترة الإعداد فله مدي كل الشكر و العرفان و التقدير

الفهرس

المحتوي	الصفحة
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة عامة	1 - 3
الفصل الأول: الإطار النظري للموارد البشرية	4 - 28
تمهيد	4
المبحث الأول: عموميات حول الموارد البشرية	5 - 14
المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية .	5 - 7
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.	8 - 9
المطلب الثالث: تحديد احتياجات ووظائف إدارة الموارد البشرية.	10 - 14
المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية	15 - 20
المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته	15
المطلب الثاني: متطلبات عملية تخطيط الموارد البشرية وأهدافه	16 - 17
المطلب الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية	17 - 21
المبحث الثالث: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	21 - 27
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	21 - 22
المطلب الثاني: أشكال التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	23 - 25
المطلب الثالث: المؤهلات المدير الموارد البشرية	25 - 27
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني: إطار النظري حول التكوين و المؤسسة الاقتصادية	29 - 58
تمهيد	29
المبحث الأول: عموميات حول التكوين	30 - 38
طلب الأول: مفهوم التكوين	30 - 32
طلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين	32 - 34
المطلب الثالث: أنواع التكوين ومبادئه	34 - 38
المبحث الثاني: استراتيجيات التكوين	38 - 46
المطلب الأول: أساليب والإجراءات التكوين وتصميم برنامج التكويني	38 - 41
المطلب الثاني: عناصر العملية التكوينية والمسؤولية التكوين	42 - 43
المطلب الثالث: معوقات التكوين وبرامج تقييمه و التكوين كعامل لارتقاء المؤسسة	43 - 46
المبحث الثالث: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية	46 - 58

47 - 46	المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية
48 - 47	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة الاقتصادية
58 - 49	المطلب الثالث : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية ووظائفها
58	خلاصة الفصل
60 - 59	الخاتمة العامة
62 – 61	القائمة المراجع

القائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التكامل والترابط بين أنشطة وظيفة التكوين	12
02	وظيفة التعويضات	13
03	خطوات تخطيط الموارد البشرية	19
04	تصميم برنامج التكوين	41

القائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية	20
02	يمثل أنواع التكوين	37
03	يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة.	57
04	يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية	57

القائمة الرموز

الرمز		الرقم
DRH	إدارة الموارد البشرية	1
SHR	Staffing of Human Resource وظيفة تكوين الموارد البشرية	2
MHR	Maintenance of Human Resource وظيفة صيانة الموارد البشرية	3

المقدمة

مقدمة

يعتبر تكوين الموارد البشرية وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين أدائها و الرفع من مردوديتها و المحافظة على جودة متوجاتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرصة للموظفين تمكّنهم من تحسين مستواهم العلمي و المهني ,مما يؤهلهم للترقّيات المهنية و الاجتماعية و الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار و الفعالية , فالعملية التكوينية تجعل الأفراد قادرين على مواجهة كل الضغوطات و التحديات الإنسانية و التقنية و الإدارية و الإنتاجية , أدى الاهتمام المتزايد بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها فانخفاض أداء الفرد و كفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب إذ نجد ذلك من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية الذي يعتبر وظيفة حساسة و مهمة في نجاح و تطور المؤسسة الاقتصادية لتمكّنها من مسايرة المتطلبات و أفاقها المستقبلية باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالحها , إن تكوين الموارد البشرية له دور كبير من خلال تفعيل الفرد قدراته ومهاراته و استعداداته من أجل تحقيق الإدارة الناجحة في ظل العولمة و التطورات السريعة لأن استمرارها ونموها وتطورها يتطلب تشخيص استراتيجيات و مخططات التكوين على مستوى المؤسسة و إعادة النظر في الطرق الحالية و المنهجية في التكوين حيث في المنظمات الاقتصادية الحديثة يعتبر من أهم المقومات التي تؤدي البناء جهاز قادر على مواجهة كافة المشاكل و التغيرات التي تواجه الفرد و زيادة معارفه ومهاراته , الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية و قدرة الفرد على العمل حيث زاد اهتمام بالموارد البشرية من خلال الدور الفعال في التسيير , فالاهتمام به أصبح أمرا ضروريا مما أدى الى ظهور إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف و الأهداف خاصة التكوين.

إن التكوين في حد ذاته يؤدي الى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات المتمثلة في زيادة الإنتاجية الى عكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التكوين و زيادة حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف و الأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنضم حتى يتوافر لدى الفرد الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال , كما يكتسب الفرد من وراء كل هذا المعنويات و ثقة الفرد بنفسه , ولا شك من وجود برنامج للعلاقة الإنسانية له تأثير على المعنويات لكم إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف لأن الاهتمام بالفرد و تعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العامة مع التكوين المنضم و المستمر للإفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات , لكي يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للإفراد و زيادة الإنتاجية يؤدي كل ما ذكرناه في هذا الإطار إلى تخفيض العمل و يعني إن التكوين الجيد لأداء العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.

المقدمة

طرح الإشكالية:

- التكوين هو بمثابة الاستثمار في الموارد البشرية و نشاط ذو مردودية عبر الزمن من اجل بقاء و دوام المؤسسة و يجعل من العنصر البشري مفتاح النجاح.
- و على ضوء هذا قمنا بطرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي :

هاهو دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق النجاح والتطور في المؤسسة ؟

- وللإجابة على الإشكالية المطروحة , سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :
- هاهو دور التكوين في تحسين قدرة الفرد في المؤسسة ؟
- ما هي مراحل التكوين التي تم الاعتماد عليها ؟
- ما هو دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة ؟

فرضيات البحث

- بعد تجميع المعلومات التي اعتقد إنها مرتبطة بالموضوع قمت بصياغة عدة فرضيات قصد إثراء موضوع بحثنا من خلال ما يلي:
- ✓ التكوين يؤدي الى تقليل الأخطاء و حسن الإدارة و التصرف .
- ✓ التنظيم يساعد على تحقيق التكوين الفعال .
- ✓ إدارة الموارد البشرية تعمل على تزويد المؤسسة بأفضل الكوادر الممكنة فيها من خلال المؤهلات.

أهمية و أهداف البحث

- إن أهمية البحث تكمن في تحليل مفهوم التكوين للموارد البشرية و معرفة سياسته المنتهجة لنجاح و تطور المؤسسة الاقتصادية .
- ولقد قمنا بهذا البحث لتسليط الضوء على عدة نقاط و هي كالتالي:
- ✓ إظهار مدى تطبيق و ممارسة التكوين في المؤسسة .
- ✓ تسليط الضوء على تكوين الموارد البشرية .
- ✓ معرفة دور التكوين في نجاح و تطور المؤسسة الاقتصادية .

أسباب اختيار موضوع البحث

- ✓ قابلية الموضوع للبحث و الدراسة .
- ✓ إحساسنا بأهمية التكوين و دوره في تحسين أداء الفرد.
- ✓ علاقة موضوع الدراسة بالتخصص.

المقدمة

المنهج المتبع

■ لقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي في الفصول النظرية .
و للإجابة على الإشكالية و الأسئلة المطروحة و اختبار صحة الفرضيات المقترحة قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين نظريين تجنب الجانب التطبيقي نظرا لجائحة كورونا وما يترتب عنه احترام البروتوكول الصحي سواء في الجامعة أو المؤسسات التريص قمنا بتعويض الجانب التطبيقي بالجانب النظري .
حيث تناولنا في فصل الأول الإطار النظري للموارد البشرية فقمنا بإعطاء صورة شاملة و عامة .حيث تطرقنا إلى ماهية إدارة الموارد البشرية , أهميتها و أهدافها , احتياجات والمتطلبات تخطيط الموارد البشرية .
أما في لفصل الثاني تناولنا إطار النظري لتكوين و المؤسسة الاقتصادية حيث قمنا بإعطاء لمحة عن ماهية التكوين و أجراءاته و أساليبه ثم قمنا بتقييم التكوين , كما تطرقنا إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية و أهدافها ووظائفها وتصنيفاتها .

الفصل الأول

الإطار النظري حول

إدارة الموارد البشري

تمهيد :

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكري يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال ، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حالياً .

تلعب إدارة الموارد البشرية أدواراً عدة في حياة المؤسسات ، إذ أن الوظائف التي هذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات ، وتم تدريجياً لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة ، وفي مقدمها العلوم الإدارية ، وبالرغم من 1800 م أن زمان و مكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد ، إلا أنه مع بداية العام أو ما قبله بقليل ، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية ، وأصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول .

نظراً للتطور العلمي والفني والإداري في كافة المجالات وفي هذا العصر الذي تحول إلى مجتمع للمعلومات أصبح لزاماً على المؤسسات في بيئة الأعمال أن تلم بكافة النشاطات المتعلقة بكيفية استخدام الموارد البشرية على أحسن وجه وذلك لأن العنصر الإنساني هو العنصر الفاعل في العملية الإنتاجية أخذت الإدارة تهتم بهذا الجانب كون هذا العنصر أحد عناصر الإنتاج الأساسية.

سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية و ذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية
- المبحث الثالث: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

أولا : تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما :

أ / وجهة النظر التقليدية : يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضحك أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخص بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم مدير .

ب / وجهة النظر الحديثة : يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة .¹

التعريف الموارد البشرية

تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون استخدام الأمتل و الفعال للموارد البشرية ,لتحقيق أهداف المنظمة و الفرد و المجتمع ,وهي عبارة عن مجموعة الأنشطة و الممارسات الإدارية و التي تسعى للحصول المنظمة علي احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و حفاظ عليها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من كفاءة و فعالية .

ج / أهم التعارف لإدارة الموارد البشرية :

التعريف الأول : هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة .

التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها .²

¹عداد سنوسي بوخالفة عبد الحق, سياسة التكوين في المؤسسات الجزائرية,مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر,مستغانم جامعة عبد الحميد بن باديس2020-2021 ص6

²عداد سنوسي بوخالفة عبد الحق ,مرجع سابق ص 6.

التعريف الثالث : يعرف فرانرا ش " franarch " إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة .

التعريف الرابع : يعرف فيليبو " Philippon " إدارة الموارد البشرية بأنها التخطيط وتنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة . " التعريف الخامس : عرف مارتين " إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات ، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم ، وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين .

ومنه يمكن استخلاص من التعارف سابقة ما يلي :

- ❖ ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة .
- ❖ تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية وتعويض وتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم المقررة.
- ❖ فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الاقتصادية.
- ❖ هي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها.
- ❖ هي مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار والتعيين، وتقويم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.¹

ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه ، وتتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي :

الثورة الصناعية : ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة ، واستغنائها أحيانا عن العمال ، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة ، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة ، ضوضاء ، أتربة ، أبخرة ، وغيرها ...) ، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى

¹-علي محمد ربابعة ,إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية,الطبعة الأولى عمان ,دار الصفاء للنشر والتوزيع,2003م -1423هـ.ص20

العاملين تحت إمرتهم ، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسام العاملين ، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين .

النموذج التقليدي : مع مساوئ الصناعية ، كان على العمال أن يتخذوا في مواجهة أصحاب الأعمال ، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ، ثم إضرابات منظمة ، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور ، وساعات العمل.

الإدارة العلمية : ظهر في بداية القرن الحالي مدرسة الإدارة العلمية من قبل العالم (فريدريك تايلور) والذي كان يركز على الإنتاجية . حيث ظهر في هذه الفترة شيوع النقابات المهنية التي ركزت على الأجور وقد ابتدع تايلور عدة طرق لزيادة الإنتاجية ونظام المكافآت والعقوبات لتحسين الأداء .¹

حيث قام فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) بتنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها : تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت . والاختيار المناسب للعاملين ، وتدريبهم ، وإعطائهم أجور محفزة.

ظهور علم النفس الصناعي : تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات ، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به ، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية .

ظهور حركة العلاقات الإنسانية :

ظهر هذا النموذج من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها (الثون مايو) وجماعته في جامعة هارفرد في مصنع هوثورن عام 1927. لقد قاموا بعدة تجارب لتحليل أثر البيئة والمتغيرات فيها على إنتاجية العامل ، مثل تجربة الإضاءة وفترات الراحة وغيرها . ونتجت عن دراسات هوثورن الأمور التالية :

أ) أن زيادة الإنتاج لم تكن بسبب عوامل البيئة المتغيرة وإنما لأن الإدارة تهتم بالعاملين وتراعي رغباتهم وشعورهم . ب) أن هناك تعاون بين الأفراد في العمل وبشكل جماعي . ج) كان لأثر المجموعات الضاغطة أثر كبير في الإنتاج . د) كان أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية الجيدة ولوحظ ارتفاع في الناحية المعنوية لدى الأفراد .

هـ) أن ما يحفز الأفراد للعمل ليس بفعل العامل الاقتصادي وحده وإنما العامل الاجتماعي أيضاً .²

حيث ركزت هذه المدرسة على الملائمة بين الفرد والجماعة و المنظمة اي اهتمام بالجانب الإنساني والإهمال الجانب الإنتاجي

ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد 1950-1980:

¹ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص21

² مرجع سابق، ص22

نشأت في هذه الفترة مدرسة إدارة الأفراد لتعمل كوسيط بين إدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل علي توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين وتنمية مهاراتهم وتوفير الخدمات الاجتماعية و الرعاية الصحية لهم بما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية .

حيث كانت أولى المنظمات التي أخذت بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية ، وكان من أهم الممارسات : وضع شروط للتعيين ، واستخدام الاختبارات النفسية ، والاهتمام بأنظمة الأجور ، وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي .

البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد : قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد ، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب ، والأجور وخدمات العاملين ، والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين .

ظهور حركة العلوم السلوكية :

أثرت هذه الحركة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف ، وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية ، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد .

تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات :

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات والعاملين ، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها : الحد الأدنى للأجور ، والتأمينات والمعاشات ، والأمن الصناعي وصحة العمالي¹ .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تبرز إدارة الأفراد في المؤسسة أهميتها وبصورة خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لوحدها الإدارية المختلفة وبالتخصصات والمؤهلات المتنوعة ، ولذلك يمكن القول إن إدارة الأفراد ذات أهمية كبيرة في المؤسسة مما جعلها تلعب الدور الرئيسي لتنمية الموارد البشرية .

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة . هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهاد والابتكار .

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- ✓ تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- ✓ ولا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية
- ✓ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة .

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص35-ص36.

✓ تصنع الخطط المناسبة للتدريب .

✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها .

✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف .¹

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتبلور الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح لو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين ويتفرع من الهدف أهداف فرعية أهمها:

1. تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال بتقديم فرص التعلم و التطوير المستمر .
 2. تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة .
 3. تهيئة مناخ مشجع لتكوين والإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية و الخارجية
 4. مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استمرارها المالك، الحكومة ، العاملون ، إدارة ، و الموردون) .
 5. التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والتحفيز المناسب .
 6. إدارة قوة عمل متنوع (السن، الجنس، الجنسية، العرق ...) مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية و الجماعية وما تفرزه من اختلاف في توقعات وتطلعات العاملين وفي الحاجات المطلوب إشباعها .
 7. تبلي منخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية .
 8. كفالة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة العاملين إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تحقق مصالح المؤسسة أي من وجهة نظر أصحاب العمل وهناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية.
- المشاركة: وتتمثل فيما يلي :

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
 - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة ، الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
 - استقرار اليد العاملة في المنظمة .
- الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها :
- ❖ تحفيز الأفراد .

❖ تطوير قدراتهم ومهاراتهم

❖ مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك .

❖ مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه .²

¹ عداد سنوسي، بوخالفة عبد الحق، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

² عداد سنوسي، بوخالفة عبد الحق، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.

المبحث الثالث: تحديد احتياجات ووظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: تحديد الاحتياجات

إن الأهداف الأساسية التي تكمن وراء بناء إستراتيجية هادفة لإدارة الموارد البشرية تكمن في بناء و تحديد الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل ولذا فان إستراتيجية الموارد البشرية تشمل العديد من الاستراتيجيات الفرعية والتي تتضمن ما يلي :

✓ إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية :و التي تشمل جميع النشاطات و المجالات المتعلقة بعمل المنظمة و مصادر الحصول عليها و أنواع الاحتياجات المطلوبة على الديات الزمنية المختلفة القصيرة , المتوسطة , الطويلة , حيث إن القيام بوضع هذه الإستراتيجية من شأنه إن يساهم في توفير الطاقات البشرية القادرة على انجاز المهام و الأنشطة بالشكل الذي يلاءم مع الحاجة الفعلية للمنظمة .

✓ الإستراتيجية المتعلقة بالاختيار و التعيين: تتناول هذه الإستراتيجية وضع الأسس والضوابط و الاحتياجات بتحديد مصادر الأفراد العاملين و مستلزمات دراسة السوق و تطبيق أسس المفاضلة بين المتقدمين وغيرها من الاعتبارات الأساسية بهذا الشأن.

✓ إستراتيجية الترقيات و النقل الأفراد : تتناول هذه الإستراتيجية السياسات المتعلقة بالترقيات و النقل و كذلك ما يتعلق بسياسات الأجور و المكافآت و الحوافز...الخ . من السبل الكفيلة برفع كفاءة العاملين في انجاز أهداف المنظمة و الشخصية.

✓ إستراتيجية التدريب : و تتناول هذه الإستراتيجية السعي المستمر نحو تطوير وتحسين كفاءة الأفراد العاملين من خلال وضع سياسة تدريبية وتطويرية قادرة على حصر الكفاءات البشرية و تحديد الاحتياجات التدريبية لهم و تحديد سبل المفاضلة بين التدريب داخل أو خارج المنظمة وغيرها من الاعتبارات التي تشكل أسس هادفة في التطوير و التدريب

✓ إستراتيجية تتعلق بتقوية الأداء: تلك الإستراتيجية تتضمن الأسس و الضوابط و السياسات المتعلقة بقياس أداء الأفراد العاملين و وضع المعايير التي مكن من خلالها مقارنة الأداء المتحققة مع تلك المعايير و الضوابط لغرض تحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء بغية اعتماد ذلك في تقويم الانجاز المحقق من الأفراد العاملين .

ولذا فان الأسس التي تقوم عليها هذه الاستراتيجيات بصورة شاملة تعتمد تحديد الاحتياجات الحقيقية من القوى العاملة و بمختلف لكفاءاتها المطلوبة من القوى البشرية¹.

ثانياً:وظائف إدارة الموارد البشرية

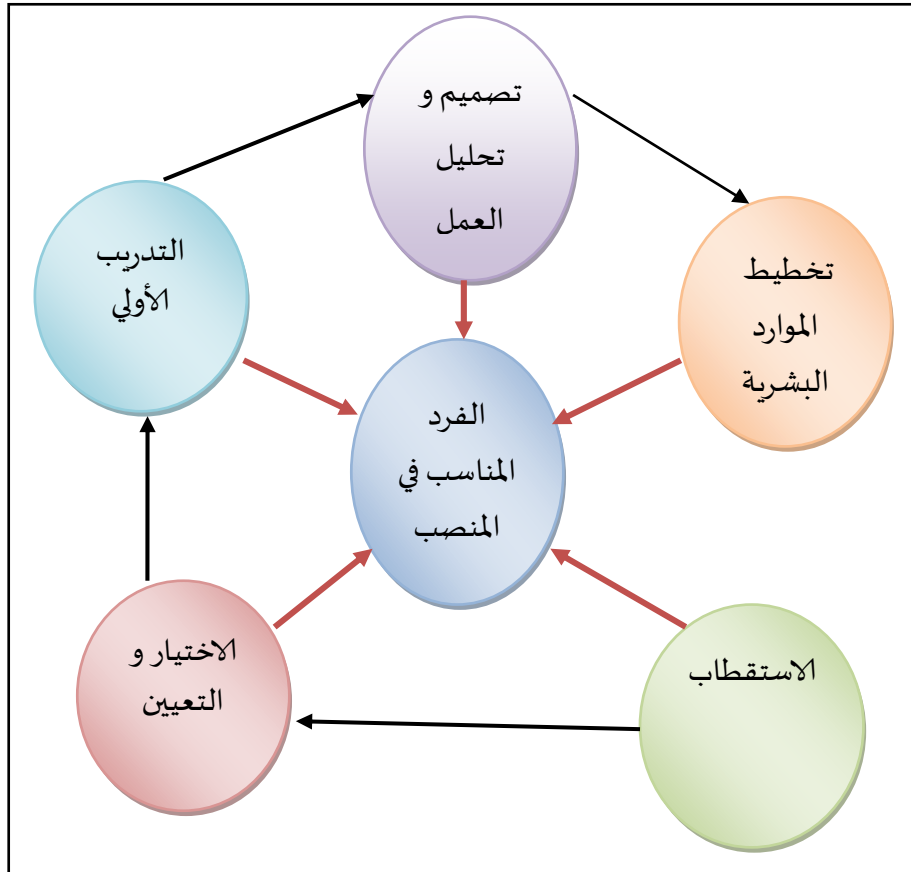
¹ خضير كاظم حمود , ياسين كاسب الخرشة, إدارة الموارد البشرية , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, ط5, عمان , ص49-50.

1) الوظائف والمهام: يحتوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة العديد من الوظائف و المهام تتمثل فيما يلي

- 1-1 وظيفة تكوين الموارد البشرية: **Staffing Of Human Resource** وهو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتداخلة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارات، خبرة، مقدرة...الخ) لشغل والوظائف الموجودة في المنظمة ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:
 - تصميم وتحليل العمل : يعمل هذا النشاط على تحليل واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.
 - تخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتقديم حاجات المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث إعدادها، نوعيتها ويجري ذلك في ضوء نتائج التصميم وتحليل العمل.
 - استقطاب الموارد البشرية: في ضوء النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم و طلب التوظيف في المنظمة.
 - اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي الوظيفة في المنظمة مما جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.
 - التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريب أوليا من أجل مباشرة أعمالها بشكل جيد.¹

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 19.

شكل رقم 1: التكامل والترابط بين أنشطة وظيفة التكوين.



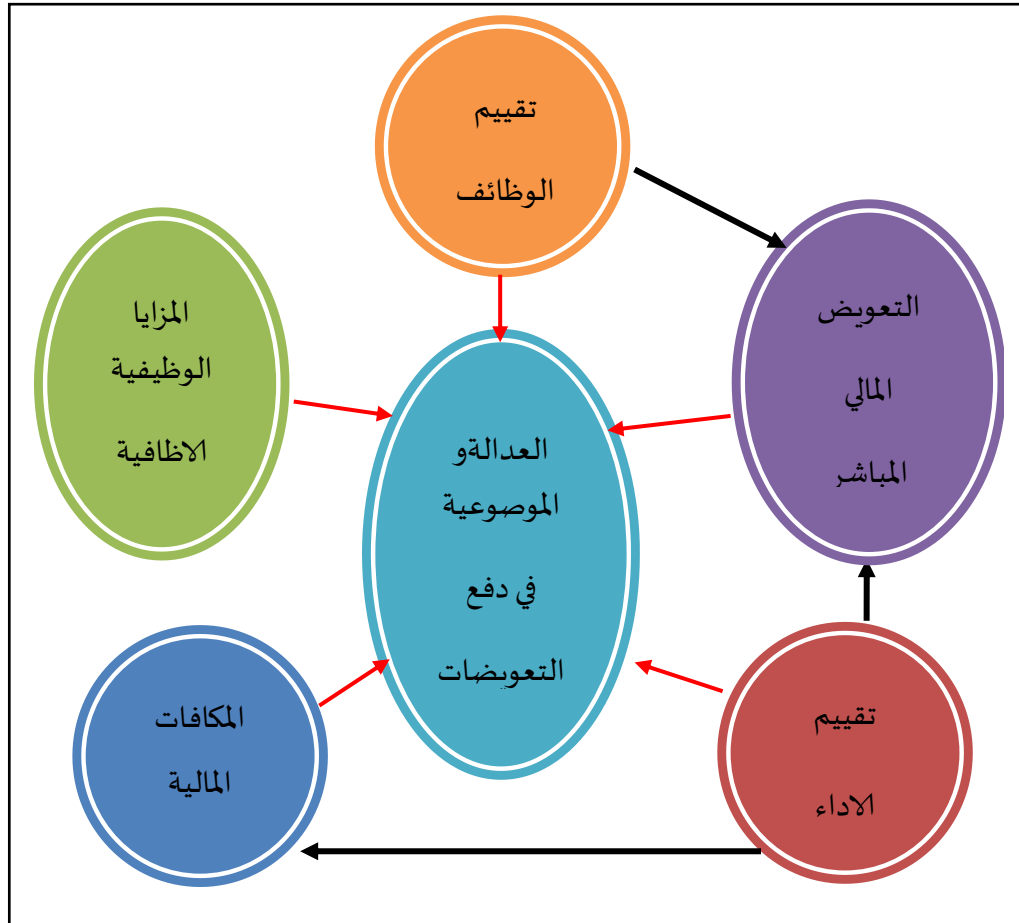
المصدر: عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 16.

2-1 وظيفة التعويضات: Compensation تقوم وظيفة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

➤ **نظام تقييم الوظائف:** هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، حيث على أساس نتائج التقسيم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

- نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب و الأجور تصممه إدارة الموارد البشرية ليشمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية وذلك بناء على نتائج تقييم الوظائف.¹
- نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم الأداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل.
- نظام المكافآت المالية : هو نظام للتحفيز المالي تعدده إدارة الموارد البشرية الإثابة من العمل بجد ونشاط وكفاءة , ويعتبر هذا النظام داعما للنظام التعويض المالي المباشر.
- نظام المزايا الوظيفية الإضافية : ويعرف بالتعويض المباشر , وهو نظام التحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي.²

الشكل رقم 02 : وظيفة التعويضات .



المصدر: عمر وصفي عقيلي, نفس المرجع السابق , نفس الصفحة.

3-1 وظيفة التدريب والتنمية الموارد البشرية: Training And Développement

¹ فيصل محمود الشواورة, إدارة الأعمال , الطبعة الأولى, الأردن, دار المناهج للنشر والتوزيع, 2010 ص 16.

² فيصل محمود الشواورة, مرجع سابق, ص 16.

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة أداء على المستوى و متميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من:

- **التعليم والتدريب :** يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، قصد إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.¹
- **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف على مستوى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة.

4-1 وظيفة صيانة الموارد البشرية: Maintenance of Human Resource

- تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين، تهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:
- **توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لإعمالها.
- **توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحية، بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

5-1 وظيفة علاقات الموارد البشرية : Human Resource Relations

- تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين :
- **دمج الموارد البشرية:** هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج طرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة التي تعمل فيها .
- **علاقات العمل:** سعي هذا النشاط سابقا بالنشاطات الصناعية ويمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.²

¹ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 ص 18.

² عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 19.

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية وأهميته

أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية

تعددت وجهة نظر الكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد المفهوم تخطيط الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لبعض التعارف المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب ، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية ، هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) ، وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة .¹

تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها ، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية والعمالة المطلوبة والمتوفرة ، وربطها بجميع وظائف إدارة الوظائف البشرية من توظيف وتدريب معلومات وتطوير غيرها .²

تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة و وعدم التأكد.³

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظرا لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل بما يلي :

- أ - الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة .
- ب - يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر بتكاليف أول .
- ج - ساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة
- د - ساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، ، مصر، الدار الجامعية 2004 . ص 75

² حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين . الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان ، مكتبة لبنان ناشرون ، 1997 . ص 06

³ جمال الدين محمد مرسي ، " إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003 . ص 148 .

- هـ - يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية أداء العاملين . وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين .
- و - يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية . ذلك لأن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلاً ، أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب والاختيار ، ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها ، وفقدت القرارات فعاليتها.¹

المطلب الثاني متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة وأهدافه

أولاً:متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة

إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يحتاج إلى:

- بيانات خاصة بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المنظمة، كالسن، والنوع، والحالة الأسرية، والمؤهلات العلمية، والخبرات مهنية، والقدرات والمهارات الخاصة.
- معدلات أداء لمختلف الوظائف في المنظمة
- مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج .
- نظام حركي لتصنيف الوظائف Job Classification على أساس موضوعي . وعند هذا المتطلب ينبغي التوقف قليلاً ، فالوظيفة قد تكون خاصة كما قد تكون عامة ، وهنا تختلف الوظيفة العامة أو الفكرة الأساسية التي تقوم عليها في أوروبا بوجه عام عنها في أمريكا ، فعلى حين تتميز الوظيفة العامة في أوروبا وفي معظم الدول العربية بالدوام والاستقرار ، ويعد شاغلها عاملاً للدولة ، وتمتاز شخصيته بشخصية الدولة ، وتتمتع تبعاً لذلك بنفوذ وسلطات وضمانات تختلف عن تلك المقررة في تشريعات العمل ، وإن الموظف نفسه يعد الأساس في النظام الأوروبي الذي يقوم عليه تنظيم شؤون الموظفين ورسم السياسة العامة للدولة ، فإن الفكرة الأمريكية عن طبيعة الوظيفة العامة تتركز في صورتها الأصلية في مبدأ تأقيت الوظيفة ، ولا تعد مهنة بل هي مجرد عمل للموظف لفترة من الزمن ، كما لا يكون الموظفون في أمريكا طبقة خاصة تتميز برسالة خاصة تضطلع بها والتزامات خاصة تفرض عليها ، وحقوق وضمانات ومزايا مقابل هذه الالتزامات ، فالوظيفة ذاتها تعد الأساس في النظام الأمريكي التي يقوم عليها تنظيم شؤون الموظفين ورسم السياسة العامة للوظائف . وبعبارة أخرى فإن واجبات ومسؤوليات الوظيفة تحدد على وجه الدقة والتفصيل ، ثم تتخذ بعد ذلك أساساً لتحديد الدرجات والمرتبات بها من غير الأخذ بعين الاعتبار مؤهل الموظف إن السياسات الوظيفية في القطاع الحكومي والعام تقوم على أساس الموظف وليس الوظيفة ، وتعتمد مبدأ تسعير الشهادات ، وإن قلة من المؤسسات في القطاع الخاص في هذه الدول تتحول المنحى الأمريكي ، أي تعد الوظيفة (لا الموظف) وواجباتها ومسؤولياتها هي الأساس في السياسة الوظيفية .²

¹ مؤيد سالم ، عادل صالح ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، الأردن ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 60 ص 61 .

² نادر احمد ابوشيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار النظري وحالات عملية ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2013 م ، 1434 هـ ، ص 45 .

ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتلخص أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

- أ - الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب .
- ب - مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها " إنتاجية أكبر بتكلفة أقل " وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل، ومن خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة .
- ج - المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها ، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقديمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للصميمي للمنظمة وإخلاصهم لها .
- د - إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.
- هـ - تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.¹

المبحث الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية وعلاقة على مستوى المنظمة

إن التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة لا بد أن يتضمن إيجاد حل لمشكلة تحديد " كم " الموارد البشرية " ونوعها " اللازمين لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة ، وهذا يقتضي بالضرورة تحديد الصورة التي سيكون عليها وصف الوظائف ومواصفات الأفراد عند الحاجة إلى شغلها . فمثلاً إذا كان يتعين شغل الوظيفة في عام 2010 م فإنه يجب دراسة وتحليل وتقويم وتحديد وصفها ومواصفات شاغلها في المستقبل (اي في عام 2010 م) . وفي هذه الحالة تدخل عوامل محددة مثل التقدم التكنولوجي أو العلمي أو الآلي الذي يمكن أن يغير من أبعاد الوظيفة ومواصفات شاغلها . وفي هذا الإطار فإن تخطيط الموارد البشرية يفرض ، أولاً ، تحليل الوظائف ووصفها . كما يفرض ، ثانياً ، تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية . ويفرض ، ثالثاً وأخيراً ، تحليل الموارد البشرية الحاضرة.²

الخطوة الأولى - تحليل الوظائف ووصفها .

الخطوة الثانية - تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية ، إذ بعد أن تحددت أنواع وأعداد الوظائف والأعمال ، وتمت عملية تحليلها ووصفها تأتي الخطوة التالية ، وهي تحديد الأعداد اللازمة من الموارد البشرية لكل عمل إن الأساليب التي تستخدم لتحديد حجم الموارد البشرية في المنظمة تدور حول التنبؤ بالاحتياجات من هذه الموارد في ضوء عرض الموارد البشرية والطلب عليها ، وتحديد مواطن الاحتياجات بالمنظمة ، واتخاذ الخطوات الضرورية لإحداث التوازن . ويلاحظ أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تهتم

¹ مؤيد سالم ، عادل صالح ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 61 ص 62 .

² نادر احمد ابوشيخة ، إدارة الموارد، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

بالأرقام الكلية الشاملة للاحتياجات فحسب ، بل تهتم أيضاً بتوزيع تلك الأرقام على حسب المجموعات الوظيفية ومستويات المهارة .

وإذا كانت الطرق التي يتعين إتباعها لتقدير حجم وتفاصيل هذه الاحتياجات تتوقف على البيانات المتوافرة في المنظمة، فإنه يمكن حصر أهم هذه الطرق في الآتي:

أ) تخطيط الموارد البشرية على أساس حجم الإنتاج المستهدف ومعدل إنتاجية العمل المستهدف .

ب) تحليل عبء العمل.

ج) السلاسل الزمنية.¹

ورغم اختلاف الكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات ، إلا أنهم يتفقون على أن خطة الموارد البشرية يجب أن تربط بإستراتيجية المنظمة وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها والتوقعات المستقبلية لحجم ونوع التأثيرات البيئية في مسارها الاستراتيجي . اعتماداً فهناك من يصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية :

2-التنبؤ forecasting

وتتضمن تلك الخطوة أربعة خطوات فرعية هي :

أ-التحليل ويركز على تحليل خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام ، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور ، عدد الوظائف ... الخ. كما يشتمل التحليل على تحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

ب -التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تم تحديدها في (أ).

ج- وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب .

د - التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبيه الداخلي والخارجي ، حيث تلجأ بعض المنظمات الى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرصدها الوظيفية من الموارد البشرية ، بينما تلجأ منظمات أخرى الى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها على المورد البشري وهنا تجري الموازنة بين الكلفة والعائد المتحقق من كل اتجاه (داخلي وخارجي) و على المنظمة أن تكون رشيدة في قراراتها في هذا المجال .²

2- وضع الأهداف Setting Objectives

تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية ، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي ، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي (المهادي والمعرفي) لقوة العمل في المنظمة .

3- تنفيذ الخطة Plan Implementation

¹ مرجع نفسه ، ص46-ص47.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص74-ص75.

وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

4- التقييم والرقابة Evaluation and Control

تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية وذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن الموجودات البشرية في المنظمة هي الموجودات الأكثر أهمية ، وتعد عملية التقييم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد الى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية ، وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير الآتية :

أ - حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة

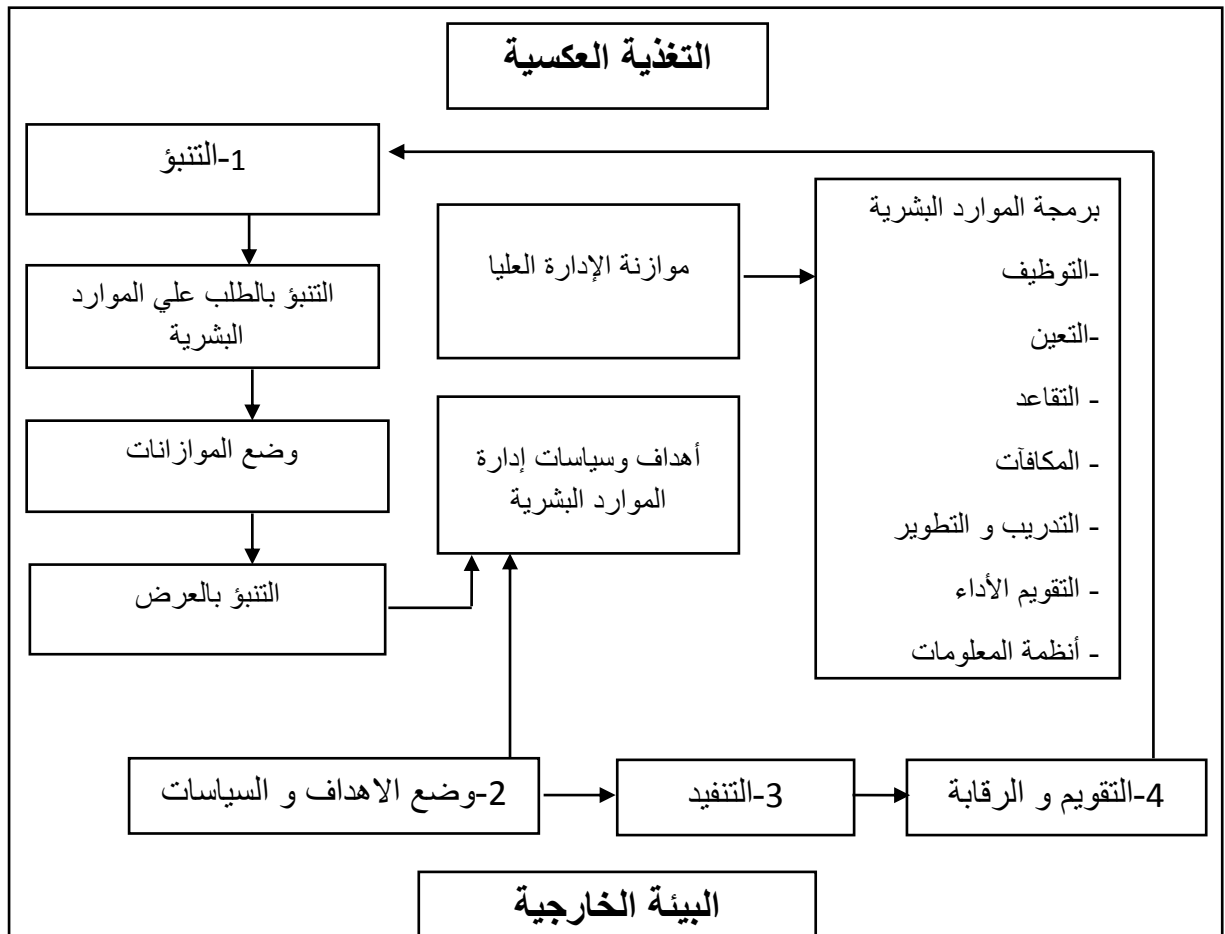
ب-مستويات الإنتاجية المتحققة إزاء المخطط فيها .

ج- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها .

د-نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة مثلاً تحسين نسبة الإحلال .

هـ-كلفة العمل و البرامج إزاء الموازنات.¹

الشكل رقم 03: خطوات تخطيط الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ثانياً: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة

لتأمين توفر الموارد البشرية لمقابلة متطلبات العمل خلال عملية التخطيط الاستراتيجي يشترك المديرين في عمليات تسمى بتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي ، يتمثل الغرض من هذا التخطيط بتحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية في ضوء الطلب والعرض الحالي والمستقبلي ، فإذا ارادت المنظمة مضاعفة نشاطات أعمالها للسنوات الخمس القادمة ، فإن مثل هذا التوجه يحتاج الى تحديد نوع الأعمال والموارد البشرية المطلوبة لإنجازها . اعتماداً فإن حركة إدارة الموارد البشرية تكون في ضوء حركة المنظمة العامة ، وإن تخطيط الموارد البشرية يعتمد على التخطيط الاستراتيجي في المنظمة ، مثل هذه العلاقة تظهر كما يعرضها الجدول التالي:

الجدول رقم 01: يمثل علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية

الإستراتيجية	علاقتها مع تخطيط الموارد البشرية
رسالة المنظمة	تحديد نوع الأعمال التي تمارسها المنظمة
الأهداف والغايات	وضع الأهداف والغايات
الإستراتيجية	تحديد كيف يمكن تحقيق الأهداف والغايات
الهيكل	تحديد نوع الوظائف المراد إنجازها ومن قبل من
الموارد	مواءمة المهارات، التقديرات والمعارف مع الوظائف المطلوبة

المصدر: خالد عبد الرحيم ، نفس المرجع السابق ، ص 86.

يشير الجدول إلى أن تخطيط الموارد البشرية يتم جنباً إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة ، حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المنظمة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المنظمة الحصول عليها . فالمنظمة التي تستهدف تحقيق النمو

مثلا ، تحتاج إلى التوسع في وظائفها بما يحقق هدف النمو مما يستلزم التوسع في العملة التوظيف والتدريب وبما يعزز من تحقيق الهدف المحدد لها .¹

المبحث الثالث: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يجمع كتاب إدارة الموارد البشرية على ان هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي يتحدد متأثرا بمجموعة من العوامل المتمثلة بالتالي :

1- ادوار إدارة الموارد البشرية :

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المنظمة عاملا مهما في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسة و ميلا متزايدا نحو العولمة , فالمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة ادوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية و نوعية حياة العمل و الاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية و القانونية و التكنولوجية .

وتتمثل أهم الأدوار إدارة الموارد البشرية بالاتي :

1 دور الأعمال

يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمنظمة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال فيها و المساعدة في دفع المنظمة باتجاه الوصول الى الوضع الذي ترغبه . ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية , فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة و بهذا يعزز الدور الاستراتيجي لها .

2 الدور التشغيلي

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب و تطوير أنظمة الرقابة على الأداء و السلوك, إضافة إلى نشاطات التدريب و المتابعة و تقييم الأداء . فممارسة إدارة الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات أعمال المنظمة , إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال . و يعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية

المنجزة على صعيد المنظمة أولا و إدارة الموارد البشرية ثانيا.²

3 الدور الإداري

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي, إدارة الموارد البشرية, مرجع سبق ذكره, ص 85-86.

² Schuler ; RS ; Repositioning the Human resources function : Transformation or Demise ; vol. 4 ; 1990 ; pp. 49-60 .

يسمى بالدور المتوسط المدى، إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار و تطوير خطط الاستقطاب و استكشاف أسواق استقطاب المناسبة، علاوة على وضع أنظمة الأجور و المكافآت و خطط التطوير الإداري.

اعتمادا فان التنوع في الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يستلزم إن يكون وضعها مختلف عن الإدارات البشرية التي تمارس دورا وحيدا ، ا وان تتحدد نشاطاتها ضمن الدور الواحد بنشاطات قليلة .لهذا تجد المنظمات تتباين في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ، فمنها ما تتبنى إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها ،بينما تميل الأخرى إلى قسم إدارة الموارد البشرية تبعا للأدوار الممنوحة لتلك الإدارة .

ب حجم المنظمة

يتحدد حجم المنظمة بحجم النشاط الذي تديره،أو المبيعات التي تحققها ، أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها .

و يؤثر حجم المنظمة (بغض النظر عن مقياس المستخدم في تحديده) في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة . فزيادة حجم المنظمة و تنوع نشاطها يفرض في بعض الأحيان التزام على المنظمة باستحداث أنشطة لإدارات لم تكن معروفة سابقا ، أو أنشطة جديدة داخل إدارة الوظيفة ذاتها .و لكون الحجم احد العوامل الموقفية فانه يتأثر بالتغيرات البيئية التي يعتبر توسيع الحجم احد أهم عوامل الاستجابة التي تتبناها المنظمة الاحتواء تلك التغيرات سواء كانت على شكل تهديدات أو فرص . لذلك فان كبر أو صغر حجم المنظمة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية. فمنظمات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام و الوحدات الوظيفية فيها ، بينما تميل المنظمات الكبيرة ذات المنتجات أو الأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها .¹

د كثافة المورد البشري

تتباين المنظمات في استخدامهما لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه ، فمنها ما يكون نشاطها في حقل الإنتاج السلعي المادي ، ومنها ما يكون في حقل الخدمات . فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل اكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى ، كلما استلزم الأمر و جود إدارة متخصصة في تخطيط العنصر وتوجيهه و قيادته و مراقبة أدائه ، لذا فان التعدد و التنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المنظمات التي تستخدم المورد البشري بكثافة .و تسمى تلك المنظمات بالمنظمات ذات العمل الكثيف ،يقود التنوع و التعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة إعطائها الاهتمام الألف لممارسة تلك النشاطات عادة.فينعكس هذا الاهتمام بوضوح الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وفي

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص45-ص46.

بنائها التنظيمي , اعتمادا فان المنظمات من هذا النوع تميل إلى أسلوب الإدارات الوظيفية و منها إدارة المورد البشري .

ه مستوى التقنية

تلعب التقنية دورا أساسيا في تحجيم ادوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية و ذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل , ذلك الإحلال الذي يمكن أن يؤثر سلبا على وضع إدارة الموارد البشرية في المنظمة . اعتمادا فان المنظمات ذات التقنية العالية تميل إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية ادوار هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي , وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات إما المهملة أو الموجودة في قاعات الهرم التنظيمي .

و خصائص سوق العمل

تنعكس التغيرات في خصائص سوق العمل على دور و أهمية الموارد البشرية في المنظمة . ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب و العرض للموارد البشرية فيها , مع توافر التاطد النسبي عن التركيبة الكمية و النوعية لعنصر العمل تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار و التعيين و التدريب و تقويم الأداء. أما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الاستقرار و عدم الوضوح في الاتجاه العام للطلب و العرض للموارد البشرية , وهو ما يميز أسواق العمل اليوم التي تتنافس المنظمات فيها للحصول على الكم و النوع المطلوب من الموارد البشرية بأقل التكاليف , ففي مثل هذه الأسواق تميل المنظمات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد الى الأدوار الإستراتيجية و المشاركة في اتخاذ القرارات. وفي مثل هذه المنظمات تزداد أهمية وقيمة الموارد البشرية و إدارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المنظمة .

ح توافر الكوادر الإدارية الكفوءة

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفوء إلى كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أو لا , و تحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات و نظم و قواعد عمل ثانيا, اعتمادا فان توفر الكادر المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائق أمام المنظمات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها و تعدد أنشطتها و كثافة استخدامها لعنصر العمل . و تشير الدراسات إلى أن فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها و مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة يعزى في بعض الأحيان إلى عدم توفر الكوادر المتخصصة في تخطيط نشاطاتها و بتنفيذها و الرقابة على نتائجها .

من هنا تظهر الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في إدارة الموارد البشرية ممن يجمع المعارف الإدارية و النفسية و الاجتماعية و القانونية و الاقتصادية لكي يكون مؤهلا لاتخاذ قرار يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى وضع قد لا تريد الوصول إليه .

يستخلص مما تقدم أن الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية دالة للكثير من العوامل المتباينة في تأثيراتها الايجابية و السلبية على دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة. فعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة او منفردة بنظر الاعتبار يتحدد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية.¹

المطلب الثاني: إشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية

تمت الإشارة فيما سبق من حديث على أن الموارد البشرية تحتاج إلى إدارة متخصصة للبحث عنها و استقطابها و اختيارها و توزيعها داخل المنظمة و متابعة أدائها بشكل مستمر. لذا فان اي منظمة و بغض النظر عن حجمها و شكلها و طبيعة عملها تحتاج تخصيص جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية ذلك الجهد الذي يمكن إن يتخذ أشكال شتى اعتمادا على العوامل المشار لها سابقا و شكل الهيكل التنظيمي في المنظمة , حيث أن سلطة اتخاذ القرار في المنظمة و التي يشار لها بالمركزية أو اللامركزية و شكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في إشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية و التي يمكن أن تتمثل كالآتي :

الشكل القائم على الأشكال

يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال , علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية الاستشارية و الإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية. و في هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي :

1- قسم التوظيف

يتخصص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة و التي تتضمن الاستقطاب و الاختيار و التعيين. فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاور الإدارة العليا للمنظمة في نوع الموارد البشرية المطلوبة و وضع المرشحين للأشغال الوظائف الشاغرة. علاوة على ذلك فان القسم يجمع معلومات من الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة و بالتالي يحدد إجراءات التوظيف التي يعتمدها و من ثم يمارس الإجراءات الرسمية من إعلان عن الوظائف و المقابلات و اختيارات.

2- قسم التدريب و التطوير

يرتكز هذا القسم على النشاطات المختلفة المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى , فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية و بالتشاور مع الإدارة العليا للمنظمة و بالاعتماد على توجه المنظمة الاستراتيجي و نوع إستراتيجية الأعمال فيها , تبدأ

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي, مرجع سبق ذكره, ص 47 ص 49.

أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب والذي يمكن ان يكون التدريب داخل العمل أو خارجه ,كما يمارس القسم مهمة اختيار المدربين و متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي و تقييم نتائجه ,اعتمادا فان نوع المهارات والمعارف و الخبرات المطلوبة في المنظمة تعتبر الدليل العلمي في تحديد نشاطات القسم من حيث الكم و النوع ,وتضاف مهمة جديدة لهذا القسم في المنظمات المعاصرة التي تولي اهتمام خاص بالموارد البشرية فيها حاليا و مستقبلا,إذ تتمثل هذه المهمة بتخطيط المسار الوظيفي وإدارته .فقسم التدريب و التطوير يكون المسؤول عن إرشاد العاملين و مساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامهم و توجيههم في إيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافهم .

و يعرف هذا القسم بوكالة التغيير الداخلي التي يتمثل دورها بكونها الوكالة المتخصصة بالتطور التنظيمي ,إذ أن دورها الأساسي يتمثل في مساعدة أعضاء المنظمة في التكيف للتغيرات التنظيمية و التي غالبا ما تكون استجابة للتغير في البيئة الخارجية .

3 قسم المزايا و المكافآت

يتمثل العمل في هذا القسم بكونه يتعامل مع نشاطات موضوعية لحقل ذاتي. فكما تدل تسمية القسم بالمزايا و المكافآت فان عمله يتمثل في تحديد أجور و مكافآت ومزايا العاملين و إدارتها. ومثل هذه النشاطات لا تعتبر سهلة وذلك لان تحديد الأجر أو مستوى الدفع يعتمد على نتائج التحليل و تقويم العمل ,لذا فان مستوى الدفع يجب أن يكون عادل و مقبول قائم على أساس الفروق الوظيفية بين عمل و عمل آخر. اعتمادا فان القسم يحتاج إلى متخصصين يملكون مهارات فنية و علمية عالية تمكنهم من تحديد نظام الدفع أولا ,وإدارته ثانيا.

أما في مجال المزايا و المكافآت فعلى المتخصص إن يوازن في قائمة المكافأة و المزية بين قدرتها على لإشباع حاجات العاملين مع مراعاة الكلفة من جانب المنظمة.لذا فان مهمته تتضمن البعدين الموضوعي و الذاتي .

1 قسم العلاقات

تشمل نشاطات هذا القسم على نوعين من العلاقات هما :

أ علاقات العمل التي تغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية و فيها يكون القسم مسؤولا عن تحديد وضع المنظمة أمام نقابات العمل و متابعة النزاعات و الشكاوى و التي تنتج عن علاقة المنظمة بالنقابة .

ب علاقة العاملين و تشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المنظمة, إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة و القاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل .يستلزم هذا النشاط تأمين بيئة مناسبة لمشاركة العاملين للإدارات التنفيذية والإشرافية في وضع أدلة العمل و أنظمتهم.كما يتدخل مسؤولي العلاقات في مساعدة الطرفين العاملين و الإدارة للوصول إلى حل عادل و مقبول في حالة نشوء نزاع أو صراع بين الطرفين .¹

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي, نفس المرجع السابق ,ص50ص51.

يضاف إلى أعلاه مسؤولية القسم عن جميع الإحصاءات من خلال مسموحات العاملين الدورية وإعداد التحليلات و الجداول الخاصة بذلك لاطلاع إدارة الموارد البشرية عن مشاكل العمل (دوران العمل , الغيابات , الرضا , الدافعية, ومعنوية العاملين) لمساعدتها باتخاذ الإجراءات المناسبة , لحل هذه المشاكل , و أخيرا يفترض في هذا القسم إن يكون مسؤولا عن المظهر الخارجي للمنظمة من حيث النشاطات الاجتماعية فيها و مدى مساهمتها في تطوير بيئة توطنها , أي دورها الاجتماعي في حل مشاكل المحلة أو المحافظة أو البلد.

المطلب الثالث: مؤهلات مدير الموارد البشرية

يتصف الحديث عن مؤهلات مدير الموارد البشرية و المتخصصين بهذا الحقل بالندرة وذلك لان متطلبات البيئية تكاد تكون بحركة مستمرة بحيث تفرض على المنظمات التي تستهدف الوصول إلى أفضل تكيف مع حركة البيئية ان تتابع باستمرار و تعيد النظر بالأنشطة التي تمارسها . فمن الواضح بان بعض المنظمات تحاول أن تخصص موارد مالية كبيرة لأعداد كوادر إدارة الموارد البشرية لشعورها بان هذه الإدارة يمكن أن تساهم بشكل واضح في بناء مزاياه التنافسية . ويذهب الأمر إلى أبعد من ذلك حيث يؤكد بعض قادة الشركات الصناعية الكبرى بان الموارد البشرية تعتبر من أهم الأصول فيها , و أن إدارتها تستحق أهمية متميزة مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى . و يجب أن تنعكس تلك الأهمية باختيار كوادر إدارة المورد البشرية المؤهلة .

اعتمادا فان حصر المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها مدير إدارة الموارد البشرية و العاملين معه تستلزم من المنظمات تحديد الأدوار التي يمارسها هذا المدير وهذه الأدوار يمكن أن تتضمن الآتي:

1- دور رجل الأعمال : الذي يجب أن يفهم كيف يعمل من بمعيته و يدرك كيف يتم الحصول على الأموال , و كيف تصرف , وكيف يمكن فقدانها , كما عليه أن يعرف طبيعة السوق الذي تتعامل معه المنظمة و خصائص المستهلكين فيه , كما عليه أن يفهم رسالة المنظمة و اتجاهها في المدى البعيد .

2- مدير التغيير: أي أن يفهم نوع التغيير المطلوب و كيفية أدائه , كما عليه أن يفكر استراتيجيا بنوع التغيير الذي يمكن أن يقود المنظمة إلى وضع أفضل .

3- دور المستشار : أي أن يمتلك القدرة على خلق الولاء للفعل , و أن يكون قادرا على اختيار نوع الاستجابة المطلوبة للحاجات المنظمة و البيئية , علاوة على ادراكه لأهمية فرق العمل و التفكير في اساليب العمل داخل الجماعة .

4- دور المخطط: أي أن يعرف خطط واستراتيجيات الإدارة العليا و يتخذ القرارات الملائمة بكفاءة و فاعلية , و أن يمتلك القدرة على تطوير الأفكار و الخطط التي تستهدف إثارة الحماس و زيادة الإنتاجية لدى العاملين .

5- دور المعلم القدير: أي أن يمتلك القدرة على تعليم الآخرين بكيفية الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود المطلوبة.¹

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي, نفس المرجع السابق , ص56 ص57.

6- دور المراقب: أي أن يكون المبادر في تحديد الحاجات و تلبيتها ,و أن يكون قادرا على قياس فاعلية العاملين في المنظمة ويمتلك معرفة باستخدام التقنية في المنظمة .

تستلزم هذه الأدوار مؤهلات محددة في مدير إدارة الموارد البشرية تتمثل بالاتي:

- مهارات خاصة بحل المشاكل .
- حساسية معرفية بحاجات المنظمة والأعمال .
- معرفة بأساليب المكافآت التي تعزز من خطط العمل .
- مهارات إستراتيجية وفكرية .
- معرفة بتقييم النجاح على مستوى الوظيفة و المنظمة .
- مهارات قيادية في التوجه و التأثير .
- القدرات في تحليل البيانات ووضع الخطط في ضوءها .
- معرفة بالحاسب الآلي .
- جدارة في معرفة وانجاز وظائف إدارة الموارد البشرية .
- قدرة حسية عن تأثير المتغيرات البيئية .

و بالرغم من قائمة المؤهلات تظهر طويلة و غير ممكنة التوفير في بعض المنظمات , إلا أن بعض المؤهلات تعتبر جوهرية و ذات علاقة كبيرة بنجاح مدير إدارة الموارد البشرية و خاصة المهارات التخطيطية و التنظيمية و القيادية و الرقابية .لذا فان الشركات التي تعمل في بيئات تنافسية تحاول تصميم برامج تدريب توجه لتطوير هذه المهارات المستهدفة من ذلك الوصول إلى إدارة الموارد البشرية فاعلة تسهم في فاعلية المنظمة بشكل عام

1.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي, نفس المرجع اعلاه,ص58.

الخلاصة الفصل :

من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل اتضح لنا حقيقة أساسية أن المورد البشري يمثل المورد الأساسي في عموم المنظمات في وقتنا الحاضر فلا يمكن لنا أن نتصور المنظمة مجردة من مواردها البشرية العاملة فيها .
وذلك من خلال الأهمية القصوى للعنصر البشري التي تتجلى في تحسين أداء ورفع من مرودية المؤسسة ,
باعتباره عنصراً فعالاً في العملية الإنتاجية ومصدر فعال لانجاز أي تطور أو ابتكار في أساليب العمل والإنتاج
فهو مصدر أساسي لتنمية قدرات المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق التميز .
حيث يساهم المورد البشري في تجسيد الخطط و برامج و القيام بالأفعال و من ثم تحقيق التنمية الشاملة
المستدامة , باعتباره محرك محوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته .

الفصل الثاني

الإطار النظري حول

التكوين و المؤسسة

الاقتصادية

تمهيد:

التكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية , كونه يعود بالفائدة على فرد العامل و المؤسسة على حد سواء, فالتكوين بمعناه الواسع عملية تعلم و تعليم , يمكن الأفراد من إتقان العمل و التكيف مع ظروفه , وهذا عن طريق مجموعة من الإجراءات و الخطوات المتبعة لتحقيق ذلك.

فالتكوين كوظيفة لها فائدة كما لها تكلفة , كونه استثمارا في المورد البشري تظهر فوائده في المدى البعيد في غالب الأحيان , لذا على إدارة الحسنة هذه الوظيفة وسلامة توجيهها يمكن أن يكون مبررا للاستثمار في هذا النشاط من اجل مصلحة المؤسسة و العمال معا .

سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم الإطار النظري حول التكوين و ذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول التكوين
- المبحث الثاني : استراتيجيات التكوين
- المبحث الثالث: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : عموميات حول التكوين.

المطلب الأول : مفهوم التكوين .

لقد تعددت المفاهيم حول التكوين يتعدد آراء الباحثين و المفكرين و المختصين بمجال التكوين , وكل منهم تناول مفهوم التكوين من زاوية تختلف عن الأخرى , ومن بين هذه المفاهيم سنذكر البعض منها :

اشتقت كلمة التكوين من الفعل كون . ومعناه لغويا إعطاء الشيء شكلا معيناً , يرى معظم المتخصصين أن التكوين و التطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض و أهداف المؤسسة ¹.

مفهوم التكوين : أن وظيفة التكوين موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة العمل الطويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الوظيفة ماوصل إلينا من معلومات عن الحضارة القديمة عن طريق الآثار القديمة و الحفريات التي كشفت عن الحضارات القديمة و طرق معيشتها ومراكز التعليم والتكوين فيها.

ومن بين هذه التعارف تذكر يعرف التكوين من الناحية اللغوية علي انه " التشكيل بمعنى إحداث سلسلة مستمرة من التغيرات والتعديلات وفق نهج معين أو نسق من أجل تعبير الحالة الأولية القائمة إلى الحالة المتوقعة مسبقاً , فان تكوين يؤدي إلى اكتساب الفرد أنماط فكرية معنوية أو أشكالا أدائية وظيفية أما من الناحية الاصطلاحية فيعرف التكوين علي انه " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة. كذلك يعرف التكوين على انه جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص العامل الحالية و المستقبلية لكي يتم من الإبقاء بمتطلبات عمله وان يطرأ أداءه العلمي السلوكي بشكل أفضل ².

فالتكوين " هو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه.

كما يعرف بأنه : " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف والمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات ، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل ³.

ويعرف أيضا على أنه : نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات و المهارات ومعدلات الأداء ، وطرق العمل و السلوك والاتجاهات ، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية حيث يميز هذا التعريف ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين من أجل العمل بإتقان

¹ الحلبي حسن , تدريب الموظف , بيروت , منشورات عويدات , 1973, ص14.

² بلقاسي خيرة , دور التكوين و تدريب في تحسين أداء الهياكل العمومية , مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر, مستغانم , جامعة عبد الحميد بن باديس, 2016-2017, ص19.

³ كرشى فاطمة الزهرة, دور التكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى المؤسسة , مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر, مستغانم , جامعة عبد الحميد بن باديس , 2017-2018, ص13.

كما يعرف أنه " الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات و المهارات و الاتجاهات... في المشروع . " نجد التكوين هنا جاء بمفهوم الخبرات التي تساعد على تعديل المعلومات وغيرها . من خلال ما تقدم تلاحظ أن الكل يرى للتكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرفها وأساليها ، تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني ، والزيادة من فاعليته في المنظمة ، وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة.

وعليه يمكن القول أن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليها ، تهدف إلى إكساب الأفراد المعارف واتجاهات ومهارات كوسيلة لتحسين أدائهم

التكوين هو العمل على زيادة قدرات الأمراء ومباراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم وظائفهم العالية وكذلك لاكتسابهم القدرة على تولي مسؤوليات أكبر أو هو تزويد القرد بالمعلومات والخبرات والمهارات التي الجملة سالما لأداء عمل معين بكفاءة عالية وسالمة لتولي مناسب أعلى

كذلك التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوكيات المبرمجة أو بمعنى آخر هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ، فالتكوين إذا هو تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الوعي بالقواعد والإجراءات الموجية والمرشدة لسلوكه معتمدا على المهارات الحركية ومهارات التذكر والحفظ والأساليب الشرطة السيولة التي ترفع قدرة العامل على أداء الوظيفة.

التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية ، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجية والمرشدة لسلوكهم ، بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج¹.

تحديد المصطلحات

• **الإعداد :** إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات و مهارات جديدة للفرد ، ويبدأ الاستعداد حيث ينتهي التعليم ، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد .

• **إعادة التكوين :** تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة ، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة انتقالهم الفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل .

• **التأهيل :** مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل ، بينما الثاني يتمركز حول الأداء .

• **التعليم:** يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة ، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد .

¹ بلمختار شريف، دور التكوين الشامل في رفع الإنتاجية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2019-2020، ص14.

• التدريب : هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة ، ويهتم بالعامل سواء كان جديداً أو قديماً و مما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات الفنية والمهنية ، كما يهتم بالعامل الجديد فقط .¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

أولاً: أهمية التكوين

تظهر أهمية التكوين من النتائج المحققة و المنتظرة، فله فائدة اجتماعية و يعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد و المجتمع و المتمثلة في:

- ✓ تخفيض حوادث العمل :يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطاء على تخفيض معدلات حوادث العمل ,وهذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كبيرة و وفورات كبيرة في النفقات.
- ✓ المرونة :تعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغيرات في حجم العمل و يتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد تحتاج إليهم بالإضافة إلى ذلك فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل فالأفراد المكونين حتماً تكون لهم دراية عن الأعمال التي يقوم بها.
- ✓ تخفيض معدلات دوران العمل :يؤدي التكوين دوراً هاماً في تخفيض حالات ترك العمل و التأخر والغياب و تخفيض أيضاً الشكاوي و المنازعات بين العمال .²
- ✓ زيادة الإنتاجية:إن اكتساب المهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج و جودته بالإضافة إلى التزايد الذي يكون مستمراً في الجوانب الفنية للوظائف و الأعمال.في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لهذا الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال .
- ✓ رفع معنويات الأفراد:بمعنى إن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي ,كما إن تعميق العلاقات الحسنة بين الأفراد و الإدارة العامة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.
- ✓ تحسين سمعة المنظمة: حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة ب جماهيرها الخارجية من زبائن و موردين ومنظمات و هيئات حكومية وعاملين.
- ✓ استمرارية التنظيم واستقراره:إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فاعليته, رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلاً يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين و المؤهلين لشغل هذه المناصب أو المراكز فور حلولها لأي سبب من الأسباب.³

¹ عداد سنوي، بوالخلفة عبد الحق، مرجع سبق ذكره، ص14-ص15.

² سليمان خليل فارس، عيسى شحادة، يسرى مباركة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق ، سوريا 2000، ص186.

³ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، دار الجامعة بيروت 1991، ص104.

ثانيا: أهداف التكوين

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

الأهداف العامة العامل المشترك لكل أنواع التكوين ، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها ، ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي :

الأهداف الإدارية:

تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير ، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال ، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية .

الأهداف الفنية:

تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثالي تساعد على تقليل الأخطاء.

تخفيض حوادث العمل : فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد ، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث ، نتيجة فهم العامل الطبيعة العمل وسير حركة الآلات .

التقليل من نسبة العادم أو التالف : يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة ، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبين .¹

المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة ، مثل حالات التغير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوي .

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية :

زيادة الكفاءة الإنتاجية : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج . وانخفاض التكاليف ، وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية .

ارتفاع الربح : مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك .

¹ عادل حسن، إدارة الافراد في الصناعة ، دار الطباعة المصرية ، 1971، الإسكندرية، مصر، ص 189-190 .

زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة : تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد . يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها . رفع معنويات الأفراد : لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي .

و من أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي :

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه .
- إعداده أعمال فنية أصعب وأدق.
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل .
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر .

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته ، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة . ومن نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعدتها ، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

المطلب الثالث: أنواع التكوين و مبادئه

أولا: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين ، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة ، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها ، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة ، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه ، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل .

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان ، وهذا ما بين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة ، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين .

أولا : حسب مرحلة التوظيف

1. توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديدة وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجهاته النفسية لسنوات مقبلة . تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها :

- ✓ الترحيب بالقادمين الجدد
- ✓ تهيئة الموظفين الجدد للعمل .

¹ عادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص-190 .

✓ تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل¹

2. التكوين أثناء العمل :

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل ، وليس في مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين ، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكوينين ، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد ، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية ، وبذلك عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها . كما يعلب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا و مكونا و ماهرا هو الآخر .

3. التكوين بغرض تجديد المعرفة :

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك ، وعلى سبيل المثال ، عندما تدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق . يحتاج مسؤولوا هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4. التكوين بغرض الترقية والنقل :

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيقى أو ينتقل إليها ، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه السد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا ، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل برنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية .

5. التكوين للتهيئة للمعاش :

في المنظمات الراقية والمتطورة ، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للاستمتاع بالحياة ، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش .

ثانيا : حسب نوع الوظيفة²

A. التكوين المهني والفني :

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء التجارة ، الصيانة ، التشغيل ... الخ ، ومثل التلمذة الصناعية : " APTENTICE SHIO " ، نوعا من التكوين المهني والفني ،

¹عداد سنوسي بوخالفة عبد الحق ,مرجع سابق ص20ص21.

²عداد سنوسي بوخالفة عبد الحق ,مرجع سابق ص21.

وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن ، ويحصلون على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم .

B. التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية المشتريات ، المبيعات ، هندسة الإنتاج ، وغيرها ، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها . C . التكوين الإداري:

وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال .
ثالثا : حسب المكان .¹

1. التكوين داخل المؤسسة :

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها ، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة ، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدرّبين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها . وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل " وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل ، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة .

ويمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة .

2. التكوين خارج المؤسسة :

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

أ . مؤسسات التكوين الخاصة : على أي مؤسسة تسعى للتكثّل الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.

ب. برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل : الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة .²

ويمكن تلخيص الأنواع التكوين في الجدول التالي :

¹ نفس المرجع ص 22.

² عداد سنوسي بوخالفة عبد الحق , مرجع سابق ص 23.

الجدول رقم 02: يمثل أنواع التكوين

1- حسب مرحلة التوظيف	2 - حسب نوع الوظيفة	3 - حسب المكان
1 - توجيه الموظف الجديد 2 - التكوين أثناء العمل 3 - التكوين بغرض تجديد المعرفة 4 - التكوين بغرض الترقية و النقل 5 - التكوين للتهيئة للمعاش	1 - التكوين المهني و الفني 2 - التكوين التخصصي 3 - التكوين الإداري	1 التكوين داخل المؤسسة 2 التكوين خارج المؤسسة

المصدر: من إعداد طلبتين

ثانيا: مبادئ التكوين

يحدد حسين عادل للتكوين مبادئ تقوم على معايير راشدة وذلك لنقل المعارف و المهارات و تغيير الاتجاهات وسلوك الأفراد لتتماشى مع أنماط المؤسسة وأهمها:

المبدأ الأول: يجب تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ويكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة و يمكن إبرازها في سؤاليين التاليين:

✓ من هم الأفراد الواجب تكوينهم؟

✓ ما هي الأساليب المطلوبة لتكوين الأفراد عليها؟

المبدأ الثاني: التكوين يعتبر عملية ليس لها نهاية أي عملية غير محدودة في مستمرة حيث يبدأ تكوين العامل منذ انخراطه في المؤسسة أو في العمل ويقصد بهذا المبدأ هو المواظبة وحسن التكوين حتى يدفعه إلى تطوير مهاراته وقدراته.

المبدأ الثالث: شمولية التكوين ونقصه بها هنا بان التكوين يجب ان يكون بشكل عام حتى يشمل فئات جميع العاملين أي من القاعدة إلى القمة ولا تقتصر على تخصص واحد أو مجموعة معينة من الأفراد أو مصلحة واحدة.

المبدأ الرابع: واقعية التكوين أي أن عملية التكوين يجب أن تكون واقعية أي أساليبه و برامجه تكون سهلة حتى تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية.

المبدأ الخامس: يجب على التكوين إن كون متطورا بمعنى أن تكون أساليبه ومواضيعه متجددة تواكب التطورات التقنية المستمرة حتى تستطيع برامج التكوين التي تعدها وتنفيها عليها المؤسسة أن تقدم للعاملين قدامى كل جديد في مجال اختصاصهم.

المبدأ السادس: تدرج التكوين ونقصه به تدرج الموظف في مختلف الوظائف حتى يتحقق تراكم لدى الموظف في القدرات و المهارات ويتناسب مع الحركة المنتهجة نحو الأعلى في الحياة الوظيفية تبعاً للمسلم المناسب.¹ كما إن وسيلة وضعت أهم القواعد التي تتركز عليه عملية التكوين وهي كالتالي:

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.
- توفير إمكانية تطبيق المعارف و المهارات المحصل عليها مباشرة.
- احترام احتياجات كل مشارك.
- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين .
- اخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.
- تبويب أساليب التكوين.²

المبحث الثاني: استراتيجيات التكوين .

المطلب الأول: أساليب وإجراءات التكوين و تصميم برنامج التكويني .

أولاً: إجراءات وأساليب التكوين :

تعد إجراءات وأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها و إعدادهم للإشراف و العمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين .

1 إجراءات التكوين : يستدعي تنفيذ التكوين و برامج الخطة التكوينية مجموعة من الإجراءات و الخطوات وهي :

✓ إعداد المكون و تأهيله: لا بد إن يلم المكون بجميع الجوانب المتصل بالعمل و انب زود بالتعليمات و الوسائل التي تساعد في التعلم و تكوين المتعلمين و لا بد إن يكون قادراً على تحليل العمل و معرفة مكوناته و أجزائه مع توفير المكان الملائم لبيئة العمل.

✓ إعداد وتهيئة المكون :و يعني التحضير الجيد لذهن المكون حتى يستوعب المعلومات و التعليمات مع بيان أهمية السرعة في التعلم و كذا بيان أهمية العمل و علاقته بالفاعلية.

✓ استعراض العمل و أسلوب أدائه :بمعنى عرض وبيان لكيفية انجاز العمل و شرح وتوضيح مختلف النقاط مع مراعاة التتابع المنطقي لهذه الخطوات وهي :

-الشرح والتفسير التتابع المنطقي للعمل .

-الدخول في الأجزاء الخاصة في العمل ببطء.

-فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها .

¹ حسين عادل، الأفراد في الصناعة، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1971، ص144.

² وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة ،قائمة، 2004، ص101.

- ✓ إعطاء المتكون فرصة للممارسة الفعلية للأداء: بعد اجتياز المراحل السابقة ينبغي قيام المتكون بالتطبيق العملي .
- ✓ المتابعة: وهي المراقبة المستمرة لأداء الفرد بعد التكوين سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي و من حيث تطور قدراته ومهاراته وكفاءاته الإدارية بعد فترة التكوين.¹
- 2 أساليب التكوين: يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون إن يستخدمها لعرض الأفكار والمعلومات وهي:
1. التكوين العلمي: حيث يتم عرض لطريقة الأداء والإجراءات التفصيلية وتشجيع المتكون على القيام بالأداء .
 2. المحاضرات: هو أسلوب شائع يصلح إلى اكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المتكونين.
 3. الندوة (ورشة عمل) : هي وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم باندماج المعارف وقدرات تحليل العمل , ولا يهدف برنامج التكوين في تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل إلى معرفة تطبيقها في وظائف العمل .²
 4. تمثيل الأدوار: وهي محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع والتمرن على مواجهتها.
 5. دراسة حالة: حيث تأخذ حالات من الواقع ويتناولها المتكونين من حيث إبعاد مشاكلها وأسبابها وحلولها البديلة.
 6. الوقائع الحرجة: حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير و المتعلق بموضوع التكوين وذلك بأسلوب عملي دقيق يربط فيه المتكون المحتوى التكويني بالواقع والممارسة.
 7. المباريات الإدارية: وهي شبيهة بأسلوب دراسة حالات إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على إبعاد متكاملة للمشكلة و يطلب من المتكونين إن يقوم بأدوار معينة في المباراة و إن يتصرفوا أو يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات .
 8. المناقشة الجماعية: يمكن للمكون أن يلجأ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة و التعاون بين المتكونين وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة.³

ثانيا : تصميم برنامج التكويني

يتم تصميم برنامج التكوين وذلك حسب الاحتياجات التكوينية وهي التي تعبر عن الأفراد المطلوبة تكوينهم لمواجهة أي موقفها من المواقف المحتمل حدوثها ، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف ، ومن ثم تعيينهم حاليا أو الذين هم في المواقف

¹ عبد الغفار، حنفي السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص352-353.

² وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة، القاهرة، 2004، ص108.

³ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2001، ص342-344.

التنظيمية الأخرى في المؤسسة . كما يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيادة بالمهام الوظيفية والمهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج .

أولاً : مفهوم الاحتياجات التكوينية الاحتياجات التكوينية

هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة ، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات. كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلاً في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية ، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى أن نوع وكمية الاحتياج التكويني ، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين ، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق الغاية (وهي الكفاية الإنتاجية) .

ثانياً : أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

التكوين هو وسيلة ممن أجل غابة معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين و مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعني تلك الاحتياجات.

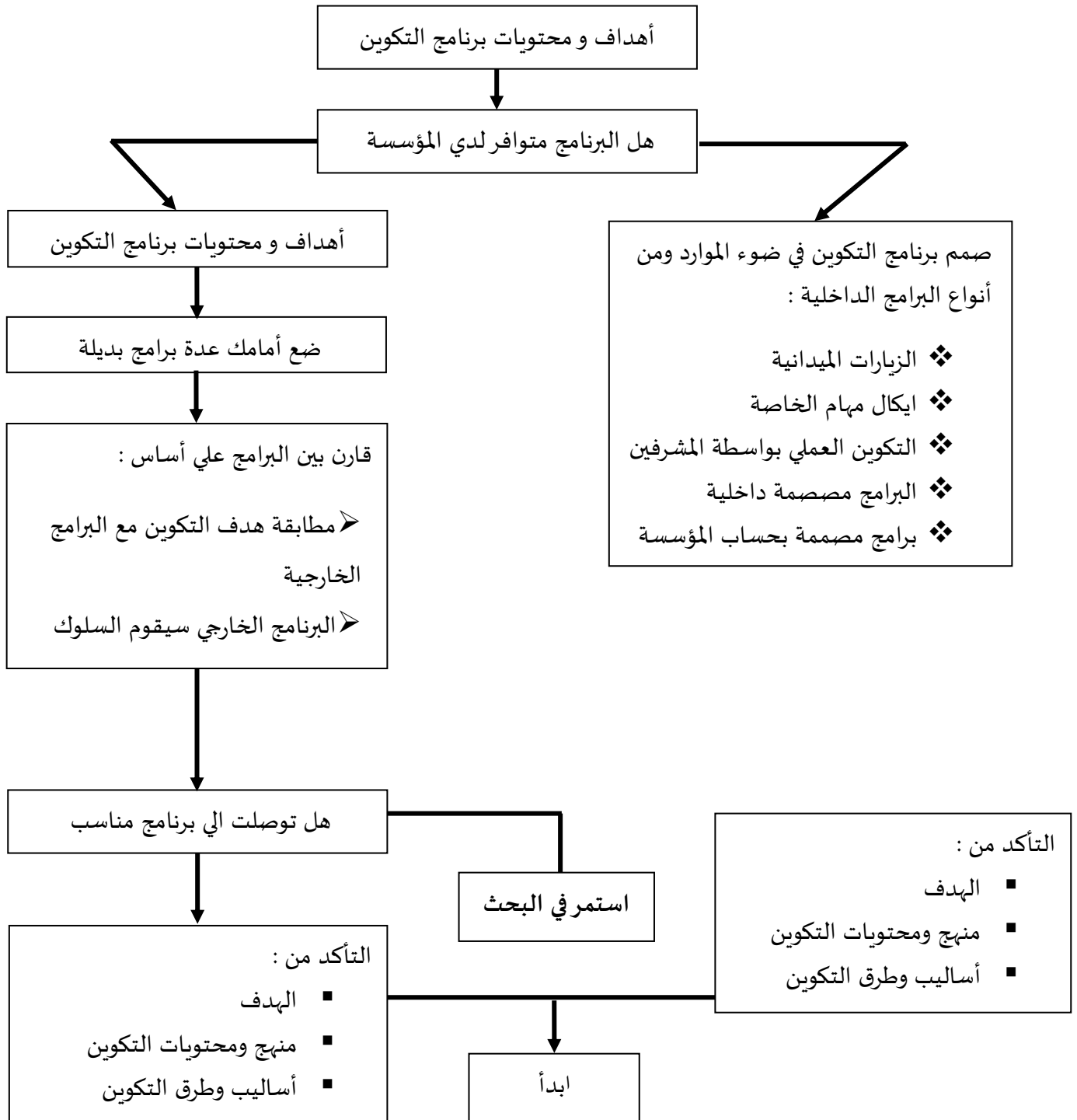
ولقد أشار الكاتب " MICHAEL AND THAYES " إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية حيث أوضح أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع ، حيث يمكن كل هذا الإدارة من وضع النشاط التكويني مرغوباً بشكل جيد من جانب المتكون و الرئيس المباشر أو المسير الإداري ، بهذا فان الاحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط وتنسيق أي عمل تكويني¹.

و الشكل التالي يوضح:

تحديد الحاجة الي التكوين ,تصميم برامج التكوين الذي بقي هذه الحاجة ويتضمن تصميم برامج التكوين عدة موضوعات أهمها : تحديد المحتوي التكويني و أيضا تحديد المكونين و أخيرا وضع نظام التطبيق ومتابعة برنامج التكوين .

¹ عدد سنوسي بوخالفة عبد الحق ,مرجع سابق ص 23.

الشكل رقم 04: يمثل خطوات تصميم برنامج التكوين



المصدر: بولمساهر حدة , بن رابحة فاطمة , أثر التكوين علي مردودين الاقتصادية في الجزائر "مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال, ص 37 .

المطلب الثاني: عناصر العملية التكوينية ومسؤولية التكوين .

(1) لعملية التكوين مجموعة من العناصر المترابطة والمتسلسلة التي تساعد الأفراد على اكتسابهم معرف و مهارات و خبرات لتحسين وتطوير أدائهم وتتمثل هذه العناصر في:

1. المادة العلمية:تتكون المادة العلمية من تطبيقات وتمارين يتم استخدامها في مكان التكوين ,فقد يؤديها المتكون لوحده او بشكل جماعي , ويقوم المتكون بإعدادها ,وهو المتكون بتنفيذ البرنامج التكويني حيث ان هذه المادة العلمية يتم تقييمها من قبل متخصصين في التكوين و من قبل المتكونين وهي أيضا تعرف بمحتوى البرامج مما سبق تحليله فالمادة العلمية تشير إلى محتوى البرنامج التكويني الذي يحمل معلومات و تطبيقات توجه إلى المتكون من قبل المشرف على عملية التكوين .¹

2. المتكون:هو ذلك الفرد المؤهل علميا لتنفيذ مهام عمله و اكتسابه الخبرة والمهارة.

3. المتكون :هو ذلك الفرد الذي تتوفر فيه الشروط المناسبة التي تمكنه من قيام بأداء عمله , بشكل يتلاءم مع التطورات الحديثة , وهو الرشد والموجه و الناقد و الملاحظ الذي يملك القدرة على استخدام أساليب التكوين المتنوعة.

4. أساليب التكوين :وهي الطرق التي تناسب و تتلاءم مع طبيعة التكوين مستوى المتكونين من الناحيتين العلمية والعملية .

5. بنية التكوين: وهي مكان أو موقع التكوين ,وتشمل القاعات التي يتم تكوين المتكونين فيها لتحسين أدائهم .²
(2) مسؤولية التكوين:لا تتحدد مسؤولية التكوين في جهة محددة أو طرف محدد , بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه ,وذلك من إدارة الموارد البشرية ومن المديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم ,وكذلك من جميع الأفراد الذين يشاركون في هذا التكوين:

● مسؤولية الموارد البشرية :تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية أهمها:

✓ تصميم نظام متكامل للتكوين.

✓ التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.

✓ الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان خارج أو داخل المنظمة ومتابعته.

✓ تقديم الخبرة و المشورة على مستوى الإدارات والأفراد.

✓ التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التكويني اي المراقبة.

✓ نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.³

● مسؤولية المديرين التنفيذيين:وتتجلى معظمها في :

✓ تقديم مهارات والمعلومات للمتكونين .

✓ تحديد الحاجات التكوينية لإدارتهم وأفرادهم .

¹ وليام ترسي نظام التدريب ,ترجمة سعد احمد الجبالين,معهد الإدارة العامة,الرياض,1990,ص582.

² يوسف محمد بن قبلان :اسس التدريب الإداري , دار عالم الكتب,الرياض,ط1,1991,ص20.

³ بوكري هشامو اخرون,سوسيولوجيا المنظمات ,دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ,قسنطينة,ط1,2012,ص141

- ✓ تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.
- ✓ التحدث إلى الأفراد فيما يخص نصيبهم من خطة التكوين.
- ✓ تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.
- ✓ المشاركة في جهود التكوين و التطوير.
- مسؤولية المتكونين: يعتبر المتكون مسؤول مسؤولية المتكونين: يعتبر المتكون مسؤول عن التكوين وتطوير نفسه ,و أن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه ,و يناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين .
- كما إن التكوين هو عملية لتغيير في سلوك الأفراد ,و جعلهم يستعملون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم لتكون مغايرة عن سابقاتها من الأساليب و الطرق , ولهذا فلتحقيق أهداف المؤسسة يكون بتضافر و تكامل جهود الأفراد و خبرتهم وكفاءاتهم المتطورة نتيجة التكوين¹.

المطلب الثالث: معوقات التكوين و برامج تقييمه و التكوين كعامل لارتقاء المؤسسة.

أولاً: مشكلات و معوقات التكوين:

- إذا كانت مهمة مسئولي التكوين حيوية و ضرورية للرفع من فعالية التنظيمات, إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها و من بين هذه المشاكل:
- ✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين إن تلعبه و بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة و همها الوحيد هو اخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي.
 - ✓ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح , حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة و مسؤول التكوين.
 - ✓ اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثل المصالح الإدارية الأخرى و بذلك تقل أهميتها و أهمية الدور المنوط بها.²
 - ✓ هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيم بعمله و هذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين و مدى منهجيته لهم و للمنظمات التابعة لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم و مكانتهم
 - ✓ عدم توفر المتكونين الأكفاء المعبدين إعداداً تربوياً مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية او فهم نفسية الموظف الدارس, فالتكوين علم له منهجيته و أصوله العلمية و لسفته ومبادئه العلمية و أدواته وأساليبه , و لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق تحقيق أهداف التكوين.

¹ نفس المرجع السابق ص 144.

² غياث بوفلجة, مبادئ التسيير البشري, دار الغرب, الجزائر, ص 77-78.

- ✓ عدم توفر تسهيلات للقيام بالعملية التكوينية .
- ✓ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة , ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التكوين العلمي ولا يكون ممكنا.
- ✓ افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في التخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.¹
- ثانيا: تقييم برامج التكوين ومعوقاته.
- إن تفكير سؤال تسيير الموارد البشرية يكون مركزا حول تكوين عندما يتعلق الأمر بتقييم تسيير الموارد البشرية , انه المجال الذي يريد إن يبدأ منه عملية القياس ليست سهلة و لكنها في نفس الوقت ليست مستحيلة , فهناك جهود كبيرة تبذل في هذا المجال .
- يهدف مدير الموارد البشرية إلى تقييم نتائج تكوين الموارد البشرية لثلاثة أسباب :
- ✓ بعض رجال التسيير يشككون في مرودية الاستثمار في التكوين.
- ✓ الاطلاع على نتائج برامج التكوين يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية المبالغ المستثمرة في تكوين الموارد البشرية ذات أهمية و الهدف من تقييم نتائج برامج التكوين ما يلي .
- ✓ تقدير إلى مدى استفادة الأفراد والمنظمة من تطبيق برامج التكوين , وتقييم فعالية التكوين لا تتم إلا بعد مضي فترة زمنية معينة عن انقضاء التكوين .
- ✓ تقدير التغيرات والتحسينات إلى تطراً على الأفراد وأعمالهم بعد تلقي التكوين .
- ✓ معرفة إلى مدى تمكن الأفراد من اكتساب المعارف والحصول على المعلومات التي يهدف برنامج التكوين إلى توصيلها لهم .
- ✓ تقييم النتائج قبل و بعد التكوين , وتتم أساس حجم المبيعات و حجم الأرباح و التكاليف ومعدل الغياب.
- ✓ تقييم سلوك الأفراد بعد التكوين أي الوقوف من أجل تحسين الأداء .²

ثانيا: التكوين كعامل لارتقاء المؤسسة .

التكوين كعامل ارتقاء للمؤسسة

إن الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها , مهما اختلفت مستوياتهم السلمية ومهما اختلفت رتبهم (مهندسون , إداريون , إطارات مسيرة , إطارات , تقنيون , أعوان , ...) , وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي شأها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا و جماعيا , وتحقيق الانسجام والتكامل

¹ عبد الفتاح بوخمخ , تسيير الموارد البشرية , دار الهدى , الجزائر , 2011 , ص 88.

² أحمد محمد عبد الله , إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية , دار النهضة , بيروت , ص 165.

بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، ومن ثمة تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار

وفي ظل المستجدات المتلاحقة والانفتاح اللامحدود للاقتصاديات الوطنية ، وأمام حركة التحرير والانتقال لعوامل الإنتاج ، فانه على المؤسسة أن تبدي مقاومة لضمان التكيف الدائم مختلف التقلبات والمفاجآت التي تيديها الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة ، والمؤسسة في ظل هذا الوضع تتساءل عما يمكن بذله ؟ وما يمكن اتخاذه من تدابير وإجراءات ؟ وما هي الأولويات لمواجهة المرحلة القادمة ؟

ومن بين الإجابات الملحة التي تبدولنا كعامل نجاح للمؤسسة ورهان كبير هو الاعتماد بدرجة كبيرة جدا على التأهيل المسبق للموارد البشرية والتكوين معناه الواسع، الذي يمس كل العمال داخل المؤسسة دون استثناء ويهم كل الوظائف (التسويق ، الإنتاج ، البحث والتطوير...) وهذا يأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل والمناهج العلمية الحديثة ودون أن يغفل عن استخدام كل ، ويستعين بتكنولوجيات الاتصال والإعلام الحديثة طرق وأنواع التكوين ب الاحتياج¹.

ولقد زاد الاهتمام بالتكوين واعتبر أولوية في السياسة العامة للمؤسسة ، بهدف تثمين المعارف وتجسيد البحث والتطوير والإبداع والاندماج وكذلك :

- ❖ التمكن أكثر فأكثر من المهن و بالتالي إتمام المهام الموكلة لكل عامل على أتم وجه.
- ❖ التحكم أكثر فأكثر في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الصناعية المجالات في الحاصلة الحديثة .
- ❖ التحكم أكثر فأكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية .
- ❖ رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس العاملين مما يزيد من الحرص والالتزام والإتقان ويرفع من مستوى ثقة العامل في نفسه أولا ثم في مؤسسته ثانيا .
- ❖ زيادة جودة المنتج .
- ❖ زيادة التحكم أكثر فأكثر في الارتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة، لأن عملية التكوين تولد لنا كفاءات من شأنها إدارة هذه الارتباطات والعلاقات لصالح المؤسسة.
- ❖ زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة ومستجدات الصناعة و متطلبات البقاء .
- ❖ زيادة الإدماج في محيط العمل .
- ❖ بث روح التجديد والحركة وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ❖ تحقيق الاستقرار المني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والعامل .
- ❖ زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا .

وتؤكد دراسة قدمت كورقة عمل من طرف د. أكرم ناصر في المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا. حول دور الموارد البشرية لتنمية القدرة التنافسية للصناعات الوطنية أن الرهان العربي في عصر التقدم العلمي والثقافي المتسارع والمنافسة الصناعية التجارية الحادة لا بد أن ينصب على تكوين الموارد البشرية على جميع المستويات ، من إنتاج وبحث وتطوير وإدارة.¹

وتضيف نفس الدراسة أن تكوين الموارد البشرية للعقد القادم يختلف عما كان الوضع عليه في عقد الثمانينات وبداية التسعينات. ذلك أن التطور الثقافي المتسارع يتطلب نوعا من العمالة التي بثقافة علمية وتقنية عالية ، كما يتطلب برامج إعادة تأهيل متطورة للعمالة الحالية .

كما تقدم الدراسة مقارنة بين الموارد البشرية العربية والموارد البشرية في الدول الصناعية المتقدمة. حيث تظهر الفروق واضحة من حيث الكم والنوع ومقارنة ما هو متوفر في البلدان متطلبات العقد القادم بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعات الوطنية ، تتأكد ضرورة تطوير منظومة تكوين الموارد البشرية العربية في مجالات التربية والتعليم والبحث والتطوير والتأهيل والتدريب والتنظيم والإدارة .

ويذكر د . محمد عبد العليم مرسى في مقال له حول ظاهرة استنزاف العقول نشر في معهد الدراسات والبحوث التربوية بجامعة القاهرة أن ظاهرة استنزاف العقول هو ضياع الفرصة من أمام دول العالم الثالث ، فرصة التقدم التي كان يمكن أن ندخل بها العصر الحديث ، لأن أدوات السباق تتمثل في أصحاب الكفاءات البشرية الممتازة .

ونقول نحن أنه لا يمكن أن تكون هناك كفاءات بشرية ممتازة إلا إذا كانت هذه الكفاءات مكونة تكويننا قاعديا وتخضع للتكوين المستمر.²

المبحث الثالث: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تعددت تعاريف المفكرين للمؤسسة الاقتصادية عبر الزمن ، وحسب الانجاهات والمداخل التي يتبناها كل واحد منهم ، وفيما يلي نستعرض مجموعة من التعارف .

يعرفها Mtruchyfhk بان المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي

و يعرفها Peroux كما يأتي المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاص ذوي الكفاءات متنوعة تستخدم رؤوس الأموال ، وقدرات من اجل إنتاج سلعة ما ، والتي يمكن إن تباع بسعر اعلي مما تكلفته³

¹ نفس المرجع ، ص 39

² مرجع أعلاه ، ص 39 .

³ ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ط 1 ، ص 9.

كما تعرف أيضا بأنها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق , وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات , ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي¹.

و فضلا عن ذلك فهي كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما , توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية , المادية , والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني². ولعل اشمَل تعريف للمؤسسة الاقتصادية هو التعريف الآتي: المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات , مع الأعوان الاقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة الملائمة وهذا ضمن الشروط الاقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمان الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه³.

رغم إن اختلاف التعارف إلا أن المؤسسة الاقتصادية تكاد تشترك في بعض الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات حاولنا تلخيصها حسب ما ورد عن عمر الصخري كالآتي:

✓ تتمتع المؤسسة الاقتصادية بالشخصية القانونية مستقلة تترتب عليها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات .

✓ القدرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .

✓ القدرة على البقاء والتكيف مع الظروف المحيطة بها في حدود إمكانياتها⁴.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية .

هناك عدة أهداف تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها , وغالبا ما تكون هذه الأهداف متداخلة فيما بينها ويمكن إجمالها فيما يلي:

الأهداف الاقتصادية: وأهم هذه الأهداف التي يمكن تحقيقها المؤسسة الاقتصادية هي :

✓ تحقيق الربح: يعتبر الربح من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة الاقتصادية, لأنه بفضلها تستطيع تمويل نشاطاتها من دفع لأجور لعمالها وتسديد التزاماتها اتجاه شركاتها , ويسمح بتحديد وسائل الإنتاج لديها , ويعتبر الربح أهم معيار على نجاح المؤسسة .

✓ تحقيق متطلبات المجتمع: ويكون ذلك من خلال السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية إلى المجتمع الذي تنشط فيه .

¹ اسماعيل عرابي , اقتصاد مؤسسة , بدون دار نشر , ط1, بدون سنة نشر , ص13.

² نفس المرجع , ص9.

³ عبد الرزاق بن حبيب , اقتصاد وتسيير مؤسسة , دار المحمدية العامة , الجزائر 1988, ص24.

⁴ عمر صخري , اقتصاد مؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , ط1, 1993, ص25.

✓ عقل الإنتاج: وذلك بالاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج حتى تتفادى المؤسسة الوقوع في المشاكل الاقتصادية , وبالتالي تسبب خسارة لملاكها و للمجتمع ككل , وذلك من خلال حرمانه من السلع و الخدمات و مناصب العمل التي كانت توفرها .

✓ الأهداف الاجتماعية: ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي :
توفير مناصب شغل في المناطق التي تنشك فيها هذه المؤسسات الاقتصادية مع ضمان مستوى مقبول من الأجور للعمال الذين تشغلهم.

تحسين مستوى معيشة العمال وذلك من خلال الزيادة المستمرة في الأجور تماشيا مع زيادة تطور المؤسسة ونجاحها وكذلك مع الزيادة في الاحتياجات المعيشية لهؤلاء العمال .

إحداث أنماط استهلاكية جديدة في المجتمع , وذلك من خلال المنتجات الجديدة إلي تقترحها المؤسسة على زبائناتها التي لم يتعود و على استهلاكها من قبل.

العمل إلى ضمان تماسك العاملين وتآلفهم , وذلك من خلال الحوار والتشاور بين كل الأطراف داخل المؤسسة و احترام نظامها .

توفير التأمين لسلامة العمال وصحتهم , كالتأمين الصحي و التأمين من الحوادث و التقاعد , كما توفر المرافق الضرورية لراحة العمال كالسكنات الوظيفية , مخيمات الصيفية وغيرها.

✓ الأهداف التكنولوجية: وتعتبر من الأهداف الضرورية التي تسعى إليها المؤسسة إلى تحقيقها , لأنها تضمن النمو و التطور و البقاء و أهم هذه الأهداف :

البحث و التطوير في أساليب وطرق الإنتاج , وهذا من خلال إنشاء مصلحة و مخابر خاصة بهذا الجانب , الشيء الذي يسمح للمؤسسة بتحسين إنتاجها و الرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى. المساهمة في الخطة العامة للبلاد في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي و ذلك من خلال التنسيق و التعاون في مختلف مؤسسات ومراكز البحث العلمي و الجامعي في مشاريع بحث مشتركة تعود بالفائدة على المؤسسة و المجتمع ككل.¹

✓ الأهداف الثقافية و الرياضية: ويمكن ايجازها فيما يلي :

توفير الوسائل الترفيهية و التثقيفية التي تسمح لعمال المؤسسة و أولادهم في الترفيه و التثقيف من مسرح و مكاتب و رحلات , وذلك لما لهذا الجانب من تأثير إيجابي و فعال على المستوى الفكري للعامل .
تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى , وهذا ما يؤثر على مردودية المؤسسة بالإيجاب خاصة و على الدخل الوطني عامة.

تخصيص أوقات للرياضة إلي تعتبر من بين العناصر الجد مفيدة في الاستعداد و التحفيز عليه , ودفع الإنتاج و الإنتاجية .²

¹ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة , دار المحمدية العامة , الجزائر , ط1, ص 17-21.

²ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة , نفس مرجع سابق, ص 21.

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها .

1. تصنيف المؤسسة الاقتصادية

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب عدة معايير أهمها : المعيار القانوني , المعيار الملكية, معيار الحجم , معيار اقتصادي ... الخ , سنتطرق لأصناف المؤسسة الاقتصادية حسب كل معيار:

1. تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني : حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى صنفين هما :

- ❖ المؤسسة الفردية: وهي المؤسسة التي يمتلكها شخص واحد , وهو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمالها , وعادة ما يتولى هو إدارة و تسيير شؤونها , وفي الغالب ما تكون هذه المؤسسة من الحجم الصغير .
- ❖ الشركة: وهي عبارة عن مؤسسة يشترك فيها شخصان أو أكثر, حيث يقدم كل واحد منهما حصة من رأس مال أو قوة عمل , ويحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة , ويمكن تصنيف الشركة إلى نوعين رئيسيين وهما:

-شركة الأشخاص: كشركات التضامن , شركات التوصية و الشركات ذات المسؤولية المحدودة ز
-شركة الأموال : كشركات التوصية بالأسهم و شركات المساهمة.

2. تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الملكية: وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع :

- ❖ المؤسسة الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص معين أو مجموعة من الأشخاص , مثل المؤسسات الفردية , شركات الأشخاص و شركات الأموال .
- ❖ المؤسسة العمومية وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة, و يمكن أن تكون هذه المؤسسات وطنية أو تابعة للجماعات المحلية.

❖ المؤسسة المختلطة: وهي المؤسسة التي تكون ملكيتها مختلطة بين الدولة والأفراد , سواء كانوا أفراد وطنيين أو أجانب , وتنشأ عادة هذه المؤسسات نتيجة الخصخصة الجزئية للمؤسسات العمومية.¹

3. تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم : يعتبر معيار الحجم من أهم المعايير التي تصنف بها المؤسسات الاقتصادية , ويمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما :

❖ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : تدخل ضمن هذا التصنيف كل المؤسسات التي تشغل اقل من 500 عامل , ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع :

- المؤسسة المصغرة: وهي التي تشغل اقل من 10 عامل.
- المؤسسة الصغيرة: وهي التي تشغل ما بين 10 و 200 عامل.
- المؤسسة المتوسطة: وهي التي تشغل ما بين 200 و 500 عامل.

¹ عمر صخري, اقتصاد مؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , ط1, 1993, ص26-29.

و تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها أكثر انتشارا في كل دول العالم وخاصة المتقدمة منها , حيث تصل نسبتها إلى (99%) من مجموعة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية , اليابان و الدول الأوروبية الرأسمالية.

❖ المؤسسة الكبيرة: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل , وهي ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد وذلك من خلال النشاط التي تقوم به , والذي قد تعجز الدولة عن أدائه , كالتنقيب عن البترول و استخراجة و تكريره و تسويقه.¹

4. تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي: ويمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى الأنواع التالية:

- ❖ المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تقوم بخدمة الأرض , وإنتاج المنتجات النباتية والحيوانية.
- ❖ المؤسسات الصناعية: وهي المؤسسات التي تنشط في ميدان استخدام الموارد الأولية وتحويلها.
- ❖ المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تقوم بتوزيع المنتجات واصلها إلى الزبائن.
- ❖ المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية, كالبنوك و مؤسسات التأمين وغيرها.

مؤسسات الخدماتية: وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم مختلف أنواع الخدمات كمؤسسات النقل , التعليم, الصحة وغيرها.²

II. وظائف المؤسسة الاقتصادية

1 الوظيفة المالية

ا_ مفهوم الوظيفة المالية: ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية و التي تشكل الحيات المالية للمؤسسة , باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية و تتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة و الإشراف على تنفيذها و تتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في تسيير وإدارة الخزينة. (la gestion de la tresorerie)³

من جهة أخرى ترتبط الوظيفة المالية (la fonction financière) بوظيفة أخرى و هي مساعدة المديرية العامة للمؤسسة و التنسيق معها من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدمها لها , بفضل الخبرة و المهارة التي اكتسبها القائمون على إدارة الوظيفة المالية (d'assistance et d'expertise la fonction) و هذا الدور المتميز للوظيفة المالية في علاقتها مع الإدارة العليا للمؤسسة اكسبها تأثير و نفوذ كبيرين في المؤسسة مقارنة بالوظيفة أخرى و تتمثل مهامها في هذا الإطار في التوفيق بين الموارد المالية المتاحة للمؤسسة , و حاجياتها مع الأخذ بالحسبان إمكانياتها و مواردها الحقيقية (les contraintes) وكذلك الملائمة بين أهداف المؤسسة و أهداف المساهمين

¹ ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة , مرجع سبق ذكره, ص 64-65.

² اسماعيل عرجاني, اقتصاد مؤسسة , بدون دار نشر, ط1, بدون سنة نشر, ص 16.

³ Pierre conso ;gestion financière de l'entreprise ;8^{eme} édition ;dunod ;paris2000 ;p54 .

فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق القدرة على تعظيم القيمة السوقية للأسهم و الهدف الاستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه معظم المؤسسات و تدور حوله جميع القرارات المالية .

ب-هيكل الوظيفة المالية و الإدارية :لا توجد قاعدة عامة تسمح بتحديد مكان الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة , لان هذا الأخير يختلف باختلاف أشكال المؤسسات , بصفة عامة , تعد الوظيفة المالية جزء لا يتجزأ

من الوظيفة الإدارية و هذا على خلاف الوظائف الأخرى في المؤسسة المستقلة ذاتيا عن الوظيفة الإدارية و التي تتمثل في الوظيفة الصناعية و التجارية و الاجتماعية بحيث يتم التنسيق بين مختلف هذه الوظائف من طرف المديرية العامة بحيث هذا التقسيم يعد كمثال وليس على سبيل الحصر.

ج-مهام الوظيفة المالية و الإدارية :

بصفة عامة الوظيفة المالية هي عبارة عن مجموعة من المهام و المسؤوليات و العمليات المرتبطة بالبحث عن الموارد المالية من مصادرها الممكنة , في إطار محيطها المالي , وهذا بعد تحديد الحاجات الضرورية , من خلال إعداد برامجها , و خططها الاستثمارية و كل ما يتعلق بالتمويل , ثم يتم اتخاذ التدابير و الإجراءات اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها و خططها و لضمان استمرار نشاطها بصفة عادية , وصولا إلى تحقيق أهدافها.¹

الإنتاجية و التوزيعية و تعظيم أرباحها في ظل الظروف الاقتصادية المحيطة بها مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني بغية تغطية حاجياتها المالية بصفة دائمة .

و لضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء و البيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية , و جدول حسابات النتائج و الجداول الملحقه الأخرى , وهي عبرة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة.

ويمكن القول أن مهام الوظيفة المالية تنحصر في :

- ✓ التخطيط: تحديد الأهداف المالية و تهيئة البرامج و الميزانيات.
- ✓ التنسيق: اتخاذ القرارات الأتمة لتحقيق البرامج و تنسيق النشاطات.
- ✓ الرقابة: لضمان تحقيق الأهداف و البرامج المسطرة .

تتحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة و الربحية , فالسيولة تعد مؤشرا يعبر عن مدى احتمال تعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس , و التي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات , أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة , و لفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الإدارة المالية على تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهمها في السوق .

2 الوظيفة الإدارية

¹ عبد النور مدب , خالد طاهري , دراسة تقييمية للوضع المالي و الاقتصادي للمؤسسة , مذكرة مهندس دولة في التخطيط , المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء , الجزائر 2005, ص7.

مفهوم الوظيفة الإدارية: تقصد بالوظيفة الإدارية هيكلة المؤسسة و تقسيم الأدوار والمسؤوليات و التنسيق بين مختلف أجزاء و أقسام المؤسسة , وكذلك تحديد العلاقات و القنوات التنظيمية المختلفة , من اجل بلوغ الأهداف المسطرة .

هناك تداخل بين الوظيفة المالية و الوظيفة الإدارية بحيث الأموال الأزمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية و الوفاء بالتزاماته المستحقة في المواعيد المحددة و بأقل تكلفة .
ويمكن حصر وظائف الإدارة فيما يلي:

✓ التخطيط: يقصد به عملية استشراف المستقبل , و التنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل .

✓ الرقابة: هي عملية متابعة السياسات الموضوعة و العمل على تقييمها.¹
الوظيفة التمويلية .

1- مفهوم الوظيفة التمويلية: تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة و تشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين .

تظهر الأهمية التموينية من خلال تزويد المؤسسة بالاحتياجات الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتجات و السلع و الخدمات الي سوف يعاد بيعها , و أن كان هذا التعريف متفقا عليه بالنسبة للمؤسسة التجارية , فان الأمر ليس كذلك بالنسبة للمؤسسة الصناعية و هذا يعود إلى مفهوم التموين الذي يتميز بالشمولية , و يمكن النظر إليه من زوايا مختلفة , و فيما يلي بعض التعريفات :

-التموين في المؤسسة الصناعية هو عملية تهدف إلى الحصول على منتجات سواء كانت سلع أو خدمات ضرورية لضمان السير العادي لعملية الإنتاج .

-وظيفة التموين تتمثل في تسيير التدفقات المادية و التدفقات غير المادية و المالية .

- أن التموين في المؤسسة الصناعية هو عبارة عن مرحلة من مراحل الدورة التشغيلية (التموين, الإنتاج, التوزيع)

و هو نشاط يتم في إطار منظم تربطه علاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية , و تعتبر وظيفة الشراء مجرد مرحلة في وظيفة التموين.²

2- الوظائف الأساسية لإدارة التموين

-تزويد المؤسسة بالكميات الضرورية و الكافية في الوقت المناسب و بالجودة المرغوب فيها و بأدنى تكلفة لاحتياجات العملية الإنتاجية في المؤسسة .

-تزويد المصالح و الوظائف المختلفة الأخرى في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمنتجات المتواجدة في السوق .

-دراسة ومعرفة السوق , بغرض ايجاد طريقة مثلى لتموين بالسلع و الخدمات عالية الجودة , و الأقل تكلفة .

¹ عبد النور مدب , خالد طاهري , مرجع سبق ذكره, ص9.

² عبد النور مدب , خالد طاهري , مرجع اعلاه, ص8.

-التنسيق مع الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق.

-إدارة المخزون .

-تحديد الحاجات الأزمة.

-المراقبة .

3 المراقبة اللوجيستية

3-1 مفهوم المراقبة اللوجيستية: التدفقات المادية و التدفقات المعلوماتية المصاحبة للنشاطات التموينية والتي

تمتد منذ وضع برنامج الإنتاج إلى غاية وصول التموينات إلى المصلحة التجارية.¹

3-2 أهداف الوظيفة اللوجيستية

تتمثل أهداف الوظيفة اللوجيستية فيما يلي :

- تقليل من التكاليف.

- تحسين جودة الخدمات عند التعامل مع العملاء.

- تدور وظيفة اللوجستيك حول ثلاث محاور رئيسية تتمثل فيما يلي:

أ-عمليات التخطيط(تنبؤ المبيعات,التخطيط للإنتاج,وضع برامج للتموين ...)

ب-العمليات الإدارية (معالجة طلبات الزبائن ,إدارة و توجيه المخزون ,معالجة طلبات الموردين ...)

ج-العمليات المادية : (تسليم طلبات الزبون ,نقل و تحويل المواد و السلع بين الورشات و استقبال طلبات الموردين...)

3-3 هيكل الوظيفة اللوجيستية :

تحتل وظيفة اللوجستيك مكانة هامة في هيكل التنظيم في المؤسسة بسبب تأثير التطورات التالية:

-المنظمات الإنتاجية الحديثة التي أصبحت تتميز بالمرونة العالية تعمل على التقليل من تكاليف التموين ,و من الوقت غير المنتج المرتبط بحركة التدفقات المادية المتعلقة بنشاط التموين (تخزين السلع , تنظيم السلع و الموارد ...)

-جودة الخدمات و السرعة في تلبية الحاجات التي أصبحت تميز النشاط الاقتصادي و هذا لضمان علاقة جيدة مع الزبائن و بالتالي تكون ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق خاصة في ظل اشتداد المنافسة.

4 الوظيفة الإنتاجية

1 مفهوم الوظيفة الإنتاجية

من ناحية اقتصادية , المؤسسة عبارة توليفة من مجموعة من العوامل بغية إنتاج و تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى , يتمثل هدفها في تحويل السلع و الخدمات المتاحة إلى منتجات موجهة إلى الأعوان الاقتصادية الأخرى , فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج و التبادل .

¹ عبد النور مدب ,خالد طاهري ,مرجع سبق ذكره,ص8-9.

وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية تقنية تتميز بفترة زمنية إلى تتعلق بتحويل السلع و الخدمات كذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها كـرأسمال و الموارد الأولية و العمل .
هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة و كذلك على شكل تبادلات سواء من الأعلى أو من الأسفل مستويات النشاط الإنتاجي¹.

رأسمال بالمعنى الاقتصادي هو عبارة عن مجموعة من العوامل الاقتصادية و التي تساهم في إنتاج السلع و الخدمات , و يشمل الموارد المادية و غير مادية مثل مجموعة المعارف المتراكمة في المؤسسة و الإطارات .
شروط التبادل مع الأعوان الاقتصادية الأخرى يختلف حسب طبيعة نشاط الإنتاج, الذي يتحدد بمستويات من الأعلى بالأسواق التي من خلاله تحصل المؤسسة على السلع و الخدمات الضرورية التي هي بالحاجة إليها , و يتحدد من الأسفل بالأسواق التي من خلالها تصرف متوجاتها .
بعد صياغة المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة المراد إنتاجها , يتم تصنيعه ثم بيعه هذه مجموعة من العمليات تشكل ما يسمى بدورة الاستغلال التي تتجدد باستمرار.
2- دورة الاستغلال :

2-1 من الناحية الاقتصادية: تعرف دورة الاستغلال من الناحية الاقتصادية بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق هدفها المتمثل في إنتاج السلع و الخدمات بغرض تبادلها , و تتكون دورة الاستغلال من ثلاثة مراحل متعاقبة تتمثل في :

- أ- الحصول على السلع و الخدمات التي تدخل في عملية الإنتاج (مرحلة التموين).
- ب- تحويل السلع و الخدمات (المدخلات) إلى منتوجات تامة الصنع (مرحلة الإنتاج).
- ج- بيع المنتجات (مرحلة التسويق).

هذه العملية يجب أن تتم باستمرار لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتمثلة في رأسمال و العمل².
2-2 من الناحية المالية :

دورة الاستغلال (cycle d'exploitation) تعني من الناحية المالية شبكة من التدفقات المالية إلى تضمن سير العمليات التبادلية بين المؤسسة و الأعوان الاقتصادية الأخرى .

يمكن تعريف الدورة المالية بأنها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة , انطلاقاً من تحويل الأموال التي بحوزتها , أو التي تحصل عليها من خلال القروض إلى منتوجات سواء كانت سلع أو خدمات إلى غاية اللحظة التي تسترجع فيها أموالها .

الدورة المالية هي طريقة أو أداة للمؤسسة والتي من خلالها تضمن تحقيق التوازن و التحكيم بين بين حيازة الأصول المادية, الأصول المالية , و الأموال , لكي تتضمن استمرار نشاطها و تطورها ,

¹ مرجع أعلاه, ص 9.

² عبد النور مدب , خالد طاهري , مرجع سبق ذكره, ص 8-9.

هناك ثلاثة دورات مالية أساسية في المؤسسة وهي : دورة الاستغلال , دورة الاستثمار و دورة العمليات المالية , هذا التصنيف يأخذ بعين الاعتبار معيارين وهما المدة الزمنية (طويلة أو قصيرة الأجل) , من جهة و طبيعة التدفقات المالية.¹

3-النظام الإنتاجي

أداء الوظيفة الإنتاجية لمهامها يستدعي وجود نظام إنتاجي , و الذي يمكن تعريفه كإطار تنظيمي لتدفقات الإنتاج يأخذ بعين الاعتبار متغيرين رئيسيين هما المدة الأثرية للإنتاج , وكذلك عدد العمليات التي يجب القيام بها للحصول على المنتجات النهائية , ويهدف هذا النظام إلى مايلي :

- أ- الإنتاجية:وهي العلاقة بين مستوى الإنتاج والوسائل المستخدمة في تحقيقه.
- ب- المرونة : وهي قدرة الجهاز الإنتاجي للاستجابة للتغيرات الكمية و النوعية للسوق .
- ج- الجودة :التي تستدعي منت المؤسسة إنتاج منتوجات ترضي احتياجات الزبائن في ظل زيادة المنافسة و اشتدادها بين المؤسسات , فلم يعد السعر و التكلفة هما المتغيران الرئيسيان في اللعبة التنافسية , بل أصبحت القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتنوعة بصورة دقيقة و سريعة تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة .

إضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها , فان الوظيفة الإنتاجية عليها مسؤولية التوفيق بين الأهداف المختلفة للمؤسسة ,فالبحث عن تحقيق أقصى الأرباح من خلال الإنتاجية الكبيرة قد لا يتلاءم مع عامل المرونة الديناميكية ,خاصة في ظل التنوع الكبير في المنتجات والتي تتطور باستمرار لذلك فان توسيع مجال الإنتاج في المؤسسة ليشمل منتوجات أخرى قد يؤدي إلى اختلال الإنتاج في المؤسسة , وينعكس سلبا على جودة المنتوجات

المؤسسة مطالبة بوضع نظام متكامل لتخطيط الإنتاج و إعداد برنامج الإنتاج مسبقا ,و متابعة تنفيذ هذا البرنامج ثم الرقابة و التقييم .

5 الوظيفة التسويقية

مفهوم التسويق:

كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتجاتها من سلع وخدمات المستهلكين في مختلف الأسواق , و يمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة و الأسواق المختلفة و التسويق لا يختلف في مفهومه العام , عن هذا الإطار .

يمكن أن نعرف التسويق بأنه مجموعة من الأفعال و الأنشطة التي تساعد على معرفة و توجيه حاجات المستهلكين و تسعى إلى إشباع رغباتهم , وكذلك إلى التكيف و باستمرار بين الإنتاج و الاستهلاك. التسويق هو كلمة مشتقة من المصطلح ألاتيني و الذي يعني التسويق .

¹ مرجع نفسه ,ص 9.

التسويق قبل كل شيء هو حالة معنوية لأنه قائم على دراسة الحاجيات المستهلكين و على فكرة التميز في السوق .

بعد أن كان التسويق يختص بالمنتجات الأكثر استهلاكاً فقط (التسويق الصناعي) أصبح اليوم يشمل مجالات شتى فقد شهد مجالات التسويق توسعاً معتبراً , وأصبح يهتم بمجال الخدمات ,و مجالات أخرى ليست تجارية كالمجال السياسي والاجتماعي .

1 دراسة التسويق:

معرفة السوق تكمن المؤسسة من التحكم في عدد معين من المتغيرات الرئيسية التي تتمثل في المنتج , السعر,الاتصال, التوزيع.15من اجل تحقيق فعالية قصوى لنشاطات المؤسسة يجب على المؤسسة دراسة كيفية توزيع وتوجيه جهودها بين المتغيرات التي سبق ذكرها والتدقيق بين مختلف أنظمتها , تعتبر دراسة السوق من المهام الرئيسية لإدارة التسويق في المؤسسة, بحيث تتعدى أغراضها مثل دراسة العرض و الطلب و تطور حاجات المستهلكين, و تهدف دراسة السوق إلى توفير المعلومات اللازمة التي تخدم مصلحة المؤسسة.¹

تشمل دراسة السوق على مجموعة من التحقيقات و الدراسات وهي على نوعين , دراسات كمية , التي تهدف إلى تقدير حجم المنتجات التي يحتاجها السوق و الدراسات النوعية ,و التي تهدف إلى تحليل مبررات ,و دوافع السلوكات المستهلكين العميقة تجاه المنتج أو المؤسسة أو العلامة التجارية . دراسة السوق تتمثل في جمع و تحليل و استغلال كل المعلومات الضرورية و اللازمة لعملية صنع واتخاذ القرار في المؤسسة.

أن كل مؤسسة لها أهداف عامة تسعى دائماً إلى تحقيقها و النشاط التسويقي يله أيضاً مجموعة من الأهداف المحددة مهما تعددت هذه الأهداف ,فإنها عادة ماتصفي هدفين رئيسيين هما:

- الإشباع الكامل لحاجات و رغبات المستهلكين و الحصول على رضاهم فلا توجد مؤسسة تستطيع البقاء في السوق لفترة طويلة دون أن تستطيع إشباع احتياجات المستهلكين .

- تحقيق مجموعة من المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن بقية المنافسين لها في الأسواق.

وظيفة الموارد البشرية :

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة, فهذه الأخيرة لها أموال, زبائن , تكنولوجيا , أسواق ...و لتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد .

و تعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة من النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية ,وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها ,بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية .²

¹عمر بلخير, تاريخ الاطلاع, من موقع جامعة سعيدة,قسم العلوم المالية و المحاسبية,الرابط <https://e-learning.univ-saida.dz>

²عمر بلخير ,نفس المرجع السابق.

ومنه تحتاج هذه الوظائف المؤسسة الى إطارات حيث يجب علي المؤسسة تحديد احتياجات هذه الإطارات و ذلك من أجل تكوينهم وذلك في المراحل المختلفة للحياة المهنية كما هو موضح في الجدولين التاليين :

الجدول رقم 03: يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة.

احتياجات التكوين	فئة الإطارات
• مهارات التوجيه • مهارات تحفيز المرؤوسين • كيفية إعداد وتنفيذ البرامج • كيفية التخطيط و الرقابة • كيفية الاتصال مع الرئيس • كيفية التعامل مع الإدارة العليا	إطارات الدنيا
• معارف معمقة في وظائف التسيير • معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة	إطارات الوسطى
• معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة • التخطيط الاستراتيجي	إطارات عليا

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم ,ادارة الموارد البشرية, مطبوعات جامعة قسنطينة ,2001, ص110.

الجدول رقم 04 : يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية .

احتياجات التكوين	مراحل الحياة المهنية
• تنمية طرق العمل • تنمية الأساليب التي تساعد على الابتكار • تكليف الفرد بوظائف المساعدة	بداية الحياة المهنية

• تنمية قدرات عمل أكثر شمولية • تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين • التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة • معرفة أكثر بسياسات المؤسسة	منتصف الحيلة المهنية
• تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استثمارية	المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية

مصدر: عبد الفتاح بوخمخم , نفس المرجع السابق , نفس الصفحة.

الخلاصة الفصل :

يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية باعتباره من المواضيع ذات أهمية كبيرة في الوقت الراهن, وهذا لما هو واقع في العصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات تحسين أداء أعمالها وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة, و تحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى و فكرة اهتمام بوظيفة التكوين تضمن للمؤسسات تحقيق غايتها و كسب أحسن أداء لعمالها .

زاد الاهتمام بالتكوين و اعتبر أولوية ف السياسة العامة بهدف تثمين المعارف و تجسيد البحث و تطوير و الإبداع و الاندماج لان عملية التكوين تولد لنا كفاءات من شأنها إدارة هذه الارتباطات و العلاقات لصالح المؤسسة.

الخاتمة العامة

خاتمة العامة

بعد دراستنا النظرية لموضوع دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، حيث تطرقنا إلى أبرز العناصر التي تتضمنها الموارد البشرية ووظيفة التكوين حيث توصلنا إلى جملة من النتائج:

تعد إدارة الموارد البشرية الجهة التي تهتم بتوفير الموارد البشرية من الناحية النوعية و الكمية، التي تحتاجها المؤسسة للقيام بنشاطاتها. و توجيه الأداء البشري والتأثير عليه لتحقيق أهدافها وأهمها العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني في العمل و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق التعاون المشترك و المؤسسة من أجل تحسين تنافسيتها و تحقيقها التفوق و التميز باعتمادها على مهارات الموارد البشرية وقدراتهم ولا يكون لها ذلك إلا عن طريق التكوين الذي يعد أهم أسلوب متبع من طرف المؤسسات لتنمية مواردها البشرية ودفعها نحو أداء المتميز عن طريق تنمية خبرات و تطوير المعارف و الكفاءات كما يساهم في رفع الروح المعنوية و خلق الرضا الوظيفي و العمل على الاقتصاد في التكاليف و ذلك بتقليل حوادث العمل و يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج و النهوض به كما و نوعا إلى جانب تمكين المؤسسة من الانفتاح على العالم الخارجي و مواكبة متغيرات البيئية و مواجهة التحديات التي تفرضها باستخدام التكنولوجيا الحديثة ، فتكوين الموارد البشرية يعطي للمؤسسة القدرة التنافسية تمكنها من البقاء و الاستمرار ويتسنى لها الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري و يجب عليه الاهتمام بتطوير كفاءاته ومهاراته و التي تعد من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة ، و التي لا يمكنها التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة أو مجال تخصصها . و خاصة نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الأولى على تنظيم بمفهوم تكوين المورد البشري .

و من خلال الدراسة التي قمنا بها و التي تتمحور حول دور التكوين الوارد البشرية في نجاح و تطور المؤسسة الاقتصادية توصلنا إلى مجموعة من النتائج و المتمثلة في :

- التكوين يؤدي إلى تقليل الأخطاء و حسن الإدارة و التصرف .
- إدارة الموارد البشرية تعمل على تزويد المؤسسة بأفضل الكوادر من خلال كفاءاتهم.
- تنظيم التكوين يساعد على تحقيق الفعالية في المؤسسة.
- التكوين يؤدي إلى خلق حوافز للعمال نحو تأدية مهامهم المنوط له .
- التكوين يعد انجح استثمار تتبناه المؤسسة لما له عوائد على مستوى الفرد و المؤسسة.
- إن عملية التكوين تولد لدى العنصر البشري الرغبة في تقديم أداء متميز .
- التكوين يعتبر محرك أساسي لنجاح المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها.
- التكوين يؤدي إلى إدراك العامل لدوره داخل المؤسسة.
- لعملية التكوين تأثير ايجابي على أداء العاملين بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة .

الخاتمة العامة

التوصيات

ختاماً لبحثنا حول دور التكوين الموارد البشرية في نجاح وتطور المؤسسة الاقتصادية ,ارتأينا أن نورد بعض التوصيات المتمثلة فيما يلي :

✓ العمل على وضع برنامج تحفيزي للعمال من اجل تطوير أفكارهم و العمل على إضافة قيمة للمؤسسة .

✓ تحسيس العمال بمختلف فئاتهم بضرورة وأهمية التكوين على مستوى الفرد و الشركة ككل .

✓ تجويد تكاليف العملية التكوينية

✓ إعطاء أولوية التكوين للعمال المميزين حتى يتم نقل الخبرة التكوينية لزملائهم في العمل بالاحترافية المطلوبة .

✓ عقد ندوات و دورات تكوينية حول كيفية العمل كوحدة واحدة في المؤسسة .

✓ توفير بيئة تكوينية لتنفيذ البرامج داخل المؤسسة.

✓ وضع عقود قانونية مع المتكويين لدى المؤسسة كي يضمن بقائهم فيها, وعدم استغلال تلك المهارات المكتسبة للمصلحة الخاصة.

قائمة المراجع

الكتب

1. احمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الإسكندرية, الدار الجامعية, 1999.
2. احمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الإسكندرية, دار الجامعة, 2001.
3. احمد محمد عبد الله, إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية, دار النهضة, بيروت.
4. اسماعيل عربايجي, اقتصاد مؤسسة, بدون دار نشر, ط1, بدون سنة نشر.
5. بوبكر هشامو اخرون, سوسيولوجيا المنظمات, دار بهاء الدين للنشر والتوزيع, قسنطينة, ط1, 2012.
6. جمال الدين محمد مرسي, " إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين , الإسكندرية , الدار الجامعية , 2003.
7. حبيب الصحاف , معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين . الطبعة الأولى , بيروت , لبنان , مكتبة لبنان ناشرون , 1997 .
8. حسين عادل, الأفراد في الصناعة, دار الجامعة المصرية, الإسكندرية, 1971.
9. خالد عبد الرحيم الهيقي, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, الطبعة الثالثة , عمان دار الوائل للنشر والتوزيع , 2003م.
10. خضير كاظم حمود , ياسين كاسب الخرشة, إدارة الموارد البشرية , دار المسيرة للنشر و التوزيع الطباعة, ط5, عمان.
11. رواية حسن , إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية , , مصر , الدار الجامعية 2004 .
12. سليمان خليل فارس, عيسى شحادة, يسرى مباركة: إدارة الموارد البشرية , منشورات جامعة دمشق , سوريا 2000.
13. صفوان محمد المبيضين , عائض بن شافي الاكلي, دار البازوري للنشر والتوزيع , عمان, 2012.
14. عادل حسن, إدارة الأفراد في الصناعة , دار الطباعة المصرية , 1971, الإسكندرية, مصر.
15. عادل حسن, أدارة الأفراد في الصناعة , دار الطباعة المصرية , 1971, الإسكندرية, مصر .
16. عبد الرزاق بن حبيب , اقتصاد وتسيير مؤسسة , دار المحمدية العامة , الجزائر 1988.
17. عبد الغفار حنفي :السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد , دار الجامعة بيروت 1991.
18. عبد الغفار حنفي :السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد , دار الجامعة بيروت 1991.
19. عبد الفتاح بوخمخم , تسيير الموارد البشرية , دار الهدى , الجزائر, 2011.
20. علي محمد ربابعة , إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية, الطبعة الأولى عمان , دار الصفاء للنشر والتوزيع, 2003م -1423هـ.
21. عمر صخري , اقتصاد مؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , ط1, 1993.
22. عمر وصفي عقيلي , إدارة الموارد البشرية المعاصرة, الطبعة الأولى , الأردن, دار وائل للنشر والتوزيع, 2005
23. غياث بو فلجة , مبادئ التسيير البشري , دار الغرب , الجزائر.
24. فيصل محمود الشواورة, إدارة الأعمال , الطبعة الأولى, الأردن, دار المناهج للنشر والتوزيع, 2010.

25. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية ، مدخل كمي ، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان، 2001.

26. نادر احمد ابوشيخ، إدارة الموارد البشرية أطار النظري و حالات عملية، الطبعة الثانية، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2013م-1434هـ.

27. ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، ط1 .

28. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة ، قالم، 2004، ص101. عبد الغفار، حنفي السلوك التنظيمي ، دار الجامعة للنشر ، الإسكندرية 2002.

29. وليام ترسي ، نظام التدريب ، ترجمة سعد احمد الجبالين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.

30. يوسف محمد بن قبلان، اسس التدريب الإداري ، دار عالم الكتب، الرياض، ط1، 1991.

المذكرات

1. بلقاسمي خيرة ، دور التكوين و تدريب في تحسين أداء الهياكل العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، مستغانم ، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2016-2017.

2. بلقاسمي خيرة ، دور التكوين و تدريب في تحسين أداء الهياكل العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، مستغانم ، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2016-2017.

3. بلمختار شريف، دور التكوين الشامل في رفع الإنتاجية المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، مستغانم ، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2019-2020.

4. بلمختار شريف، دور التكوين الشامل في رفع الإنتاجية المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، مستغانم ، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2019-2020.

5. بوفرة خيرة ، التكوين في الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، مستغانم ، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2012-2013.

6. الحلبي حسن ، تدريب الموظف ، بيروت ، منشورات عويدات ، 1973،.

7. عداد سنوسي بوخالفة عبد الحق، سياسة التكوين في المؤسسات الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، مستغانم جامعة عبد الحميد بن باديس 2020-2021

8. كرشي فاطمة الزهرة، دور التكوين الموارد البشرية في تحسين مستوى المؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، مستغانم ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، 2017-2018.

المراجع باللغة الفرنسية

1. Conso P. (2000), Gestion financière de l'entreprise , 8^{eme} édition ,Dunod , Paris .

2. Schuler ;RS; Repositioning the Human resources function :Transformation or Demise ;vol .4 ;1990 .

موقع من الانترنت

الملخص:

حولنا من خلال هذا البحث تقديم نظرة عن دور التكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية وهذا كان موضوع بحثنا , ولمعرفة مدي اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري , بحيث لا تستطيع أي المؤسسة أن تعمل بكفاءة وفعالية دون الاهتمام المتواصل بالموارد البشرية باعتباره عنصر الذي يخلق التميز والتفوق للمؤسسة وذلك من خلال تقديم مفهوم شامل و بسيط عن التكوين وإدارة الموارد البشرية حيث قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين:

الفصل الأول والذي كان نظريا حيث قمنا بتعريف إدارة الموارد البشرية أهمية وأهداف وتحديد احتياجات و كذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى تخطيط الموارد البشرية متطلباته و الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها والإشكال التنظيمية لإدارة الموارد البشرية .

أما الفصل الثاني قمنا بتقديم تعريف حول التكوين وإبراز أهمية و مبادئه واستراتيجيات وعناصر العملية التكوينية و كذلك معوقات التكوين , وتطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية و اهداف ووظائف المؤسسة وكيفية تصنيف المؤسسة الاقتصادية .

الكلمات المفتاحية :

ادارة الموارد البشرية , التكوين , المؤسسة الاقتصادية ,العنصر البشري

Abstract:

Through This research, we presented an overview of the role of human resource training in the development and success of the economic institution ,and this was the subject of our research and to know the extent of the institutions interest in the human element ;so that no institution can work efficiently and effectively without continuous attention to the human resource as an element that creates excellence and the excellenceof the institution by providing a comprehensive and simple concept of training and human resource management, where we divided our research into two chapters :

The first chapters, which was theoretical, where we defined the importance, objectives and needs of human resource management, as well as in this chapter , we discussed human resource planning ,its requirements,the organizational situation of human resource management and the factors affecting it, and the organizational forms of human resource management .

As for the second chapter, we provided a definition about training and highlighting the importance, orinciples, strategies and elements of the training process, as well as the obstacles to training .

Key words : Human resources management, training, economic institution, the human element