

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستير أكاديمي
في علوم التسيير تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات

عنوان المذكرة

التكوين و دوره في تثمين الموارد البشرية
دراسة حالة بمصنع الحليب SAIMEX - مستغانم -

من إعداد الطالبة: قوادري صابرينة
تحت اشراف: د/ بسدات كريمة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا - أ/ بن شني يوسف
مشرفا - د/ بسدات كريمة
مناقشا - د/ بن شني عبد القادر

أستاذ مساعد (أ)
أستاذة محاضرة (ب)
أستاذ محاضر (ب)

شكر

أتوجه بالشكر و الحمد لله عز و جل الذي مدني بالقوة و الصبر على مواصلة هذا العمل و اتمامه.

أتوجه بالشكر الجزيل الى الاستاذة المشرفة الدكتورة بسدات كريمة اللتي لم تبخل علي بتوجيهاتها و نصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في اتمام هذا العمل فبهاها الله عني كل خير و لها مني كل التقدير و الاحترام.

كما أتوجه بالشكر الى الأستاذ الفاضل الدكتور بن شهي عبد القادر على نصائحه و توجيهاته القيمة التي أفادني بها، فأكن له كل الاحترام و التقدير.
و أخص بالشكر الجزيل و العرفان الى من أعطى من حيلة فكره لينير دربنا و الى الاساتذة الكرام.

و لا يفوتني أن أشكر المشرفة على التبرص السيد خطاب احمد عبد الجليل.
و بالأخص بالذكر أشكر أختي ربيعة التي ساندتني في عملي هذا فلما مني كل الحب و الاحترام.

كما أتقدم بالشكر الى عمال مكتبة جامعة عبد الحميد ابن باديس خروبة.
و في الأخير أرجو من الله سبحانه و تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج.

إهداء

أهدي عملي هذا الى أغلى ما ملكته في الزمان الى أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

الى من عمل بك في سبيلي و أوطني الى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله تعالى و أطال عمره.

الى أخواني محمد القادر و بن خديجة حفظهما الله، و أختاي رفيقة و خديجة الى جميع الأصدقاء و الصديقات بالأخص تواتية و حسنية.

الى كل طلبة قسم العلوم الاقتصادية ، التسيير و العلوم تجارية في كافة التخصصات دفعة 2014.

صابرينته

الفهرس:

01.....	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: مدخل للموارد البشرية.
06.....	مقدمة الفصل الأول.....
07.....	المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية
08.....	المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية و أهميتها.....
20.....	المطلب الثاني: أهداف ادارة الموارد البشرية
24.....	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية.....
27.....	المبحث الثاني: استراتيجية ادارة الموارد البشرية.....
28.....	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية الموارد البشرية.....
30.....	المطلب الثاني: خطوات تكوين استراتيجية لادارة الموارد البشرية
35.....	المبحث الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية.....
36.....	المطلب الأول: الوظائف الفنية.....
38.....	المطلب الثاني: الوظائف الادارية
43.....	خاتمة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: دور التكوين في تـمـين المـوارد البـشريـة

45.....	مقدمة الفصل الثاني.....
46.....	المبحث الأول: عموميات حول التكوين.....
47.....	المطلب الأول: مفهوم التكوين.....
56.....	المطلب الثاني: أنواع التكوين.....
61.....	المبحث الثاني: البرنامج التكويني و أهدافه.....
62.....	المطلب الأول: مراحل ادارة البرنامج التكويني.....
67.....	المطلب الثاني: اهداف التكوين.....
69.....	المبحث الثالث: أهمية التكوين بالنـيـة للمـورد البـشري.....
70.....	المطلب الأول: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.....
71.....	المطلب الثاني: أهمية التكوين على المورد البشري.....
74.....	خاتمة الفصل الثاني.....
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمصنع الحليب سايميكس	
76.....	مقدمة الفصل الثالث.....
77.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سايميكس.....
78.....	المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سايميكس.....
80.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سايميكس.....
85.....	المبحث الثاني: مهام ادارة الموارد البشرية وواقع التكوين داخل المؤسسة.....

86.....	المطلب الأول: مهام و أدوار ادارة الموارد البشرية.....
87.....	المطلب الثاني: التكوين داخل المؤسسة.....
94.....	المبحث الثالث: البرنامج التكويني و اهدافه.....
95.....	المطلب الأول: البرنامج التكويني بالمؤسسة.....
97.....	المطلب الثاني: أهداف التكوين و أثره على المورد البشري.....
102.....	خاتمة الفصل الثالث.....
104.....	الخاتمة عامة.....
107.....	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال و الجداول.

الملاحق.

مقدمة عامة.

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد و في طريقة استخدامها، و حتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا و رأس المال لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية.

تعتبر ادارة الموارد البشرية من أهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري، و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الادارة و الأكثر تأثيرا في الانتاجية، ان ادارة الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية و تمكين المؤسسات من استقطاب تأهيل الكفاءات اللازمة و القادرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم و بقوة في تحقيق أهداف و ربح المنظمة .

ان ادارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع على مدى كفاءة و قدرات و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل، تتوقف كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول الى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الادارة بوضع الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف ، تعددت وظائف ادارة الموارد البشرية منها الوظائف الفنية و الوظائف الادارية، حيث تدل كافة المؤشرات و مختلف الدراسات و الأبحاث على تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين و نظرا لارتباط هذه الأخيرة بمستوى أداء الفرد، نجد أن التكوين يسعى الى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، حيث تعتبر وظيفة التكوين وظيفة حساسة و مهمة تمكن المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية و الآفاق المستقبلية ، باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة و حتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة ، بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف، تزايد الاهتمام بالتكوين و أصبحت الحاجة ملحة

للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم و معارفهم، يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري و مقياسا لما تدرج الفرد داخل المؤسسة و ذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين و مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على جودة خدماتها من جهة ، و من جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي و المهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية من أجل الوصول الى المستوى المرغوب من الاستقرار و الفعالية، لذا نجد أن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموظفين و من بينها التكوين، و ذلك بوضع برامج خاصة و تنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة و مختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم القدرات و المعارف .

على هذا الأساس تم طرح اشكالية بحثنا كما يلي:

الى أي مدى يساهم التكوين في تجميع الموارد البشرية ؟

للاجابة على الاشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تتبنى كل مؤسسة تكوين أفرادها.؟
- ماذا يترتب على اعتماد المؤسسة تكوين أفرادها ؟
- بماذا تتميز المؤسسة من خلال تجميع أفرادها ؟

الفرضيات:

- للتكوين أهمية بالغة في المؤسسة.
- قد تعكس عملية التكوين سلبا على أداءات الأفراد.
- قد تتميز المؤسسة من خلال تجميعها لأفرادها بالتكوين.

أهمية البحث:

يعتبر المورد البشري أتمن مورد في الادارة.

يعتبر التكوين الجيد هو أساس نجاح المؤسسة.

استغلال المؤسسة للتكوين بالقدر الكافي لتثمين مواردها.

أهداف البحث:

- التعرف على ماهية و وظائف ادارة الموارد البشرية.
- تنمية و تحفيز العنصر البشري يمكن المؤسسة من بلوغ غايتها.
- تمكن ادارة الموارد البشرية من الاستقطاب الجيد و التاهيل لتحقيق أهداف المؤسسة.
- توطي الفرد في مجنم عمله و تأقلمه.
- تزويد المتكونين بالمعلومات و الأساليب المختلفة و المتجددة.
- تحسين و تطوير مهارات الأفراد و قدراتهم.
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية.

المنهج المستخدم:

فيما يخص المنهج المتبع في هذه الدراسة فهو مزيج بين المنهج الوصفي خلال الجانب النظري و

التحليل في الجانب التطبيقي و هذا من أجل الوصول إلى نتائج مقنعة و الإجابة على جميع

التساؤلات.

خطة البحث:

لقد قمنا في بحثنا هذا بالإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات التي تم طرحها من خلال ثلاث فصول حيث سيكون الفصل الأول كنظرة شاملة حول إدارة الموارد البشرية، وظائفها و أهميتها، أما الفصل الثاني خصص لدراسة حول التكوين، أهميته و انواعه، و البرنامج التكويني، و الفصل الأخير يتمثل في دراسة ميدانية لمؤسسة سايميكس بمستغانم ستكون لما رأيناه في القسم النظري.

مقدمة.

تعتمد المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها على المزيج من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض، و تتمثل بصفة أساسية في الموارد البشرية و هذا و تعتبر من أهم و أثن هذه الموارد على الاطلاق فهي التي تهيء و تدير و تنمي كل الموارد الأخرى، و في ضوء ذلك فانه لا يمكن ادارة المؤسسات بدون الموارد البشرية التي تعمل بها ، فنجاح المؤسسة يعتمد بصفة جوهرية على كفاءة المورد البشري و مستوى أدائه للأعمال التي يمارسها ، و من هذا يمكننا القول أن ظهور الموارد البشرية يعود الى حقبة الثورة الصناعية التي يجري من خلفها عدّة أسباب التي أظهرت مدى أهمية المورد البشري ، و كذا اتباع استراتيجية الموارد البشرية، وقد أثبتت الحاجة الى مدى قدرة و أهمية وجود ادارة الموارد البشرية و تكوينهم وتأهيلهم و تحفيزهم و ذلك من أجل رفع قدراتهم المعنوية.

و في هذا تمّ تخصيص هذا الفصل لالقاء الضوء حول مفاهيم ادارة الموارد البشرية و استراتيجية الموارد البشرية و

كذا مختلف وظائفها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية .

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة تتركز على النشاطات الإدارية الخاصة و المتعلقة بالافراد و الموظفين و العاملين

مثل التخطيط في إدارة الافراد و إدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية و تطوير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية و أهميتها.

1- التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية:

لأن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية:

المرحلة الأولى: عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شئ في المؤسسات يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات في البلدان الصناعية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع، وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشكلات الإنسانية حيث:

- النظرة إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

- 2- نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية.

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ

والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المؤسسة،

وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

"ففي بداية القرن العشرين أدخل **MEYER BLOOMFIELD** " في مؤسسات صناعية مختلفة، مصلحة خاصة تسمى إدارة الأفراد، والتي تم فقط بالعلاقات مع الأفراد، وبهذا دخلت إدارة ونظام الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية"

- 2- الاختيار العلمي للعاملين : ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تتأكد المؤسسة من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
- 3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم : حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية : حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته¹.

المرحلة الثالثة: نمو المؤسسات العمالية:

نجد أيضا تزايد دور النقابات وتدخل الحكومة في تنظيم العمل خاصة مع التطورات التي شهدتها الجوانب الاجتماعية والمهنية للعمال، وتدخل النقابة والدولة في التأثير في هذه الجوانب بشكل كبير بواسطة القوانين والتشريعات، سواء الهيئات الموجودة على مستوى البلدان أو المستوى

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 11.

الجهوي والدولي لبعض الهيئات، مثل منظمة العمل الدولية التي تتصل وتنسق مع باقي الهيئات المحلية والجهوية للعمل. ظهور النقابات والمؤسسات العمالية وهيئات العمل التي تدافع عن العاملين أدى إلى ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمؤسسات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمؤسسات العمالية وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية، هذا الشكل الجديد من العلاقات يقوم على تحقيق التعاون والوفاء بين المؤسسة والنقابة، لقد أصبح هذا الاتجاه الجديد جزءا من إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، ذلك لأن رضا النقابة يعني رضا الموارد البشرية، فهذا الرضا يخفف من درجة الصراع داخل المؤسسة.¹

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

قبل سنة 1914 لم تكن وظيفة الموارد البشرية كما هي الآن في الواقع، إدارة الموارد البشرية كان يديرها أرباب العمل أنفسهم.

إن الظروف التي أدت إلى ظهور وبروز إدارة الموارد البشرية ك فرع علمي مستقل، يعود إلى انتهاء الحرب العالمية الأولى مباشرة، وكان ذلك متداخلا ومرتبطا بتحولات الجهاز الاقتصادي لتلك المرحلة، لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم ، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان،

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الاسكندرية،مصر،2000،ص:21.

ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

وقد كان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية آنذاك في مؤسسة فورد الأمريكية لصناعة السيارات في سنة 1914 تحت مسمى " إدارة الاستخدام " ، فمع توسع حجم الأعمال واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم... الخ، وجد فورد بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة، ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 و عام 1920 أنشئت الكثير من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية.¹

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

شهدت بداية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون ماي وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل، « وظيفة نظام الموارد البشرية له جزء كبير في إثبات هوية المؤسسة، وتحديد مهام كل طرف في المؤسسة، ودفع الأفراد إلى الإنتاجية. »

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى سنوات السبعينات.

مع انطلاق الحرب العالمية الثانية كانت الحاجة إلى اليد العاملة بنسبة كبيرة في المصانع الأوروبية خاصة، لرفع الإنتاج من وسائل الحرب وكذلك في مجال الصناعات الغذائية والفلاحية، وهذا لتوفير متطلبات الحرب وتغطيتها بكل اللوازم الضرورية، قد مست هذه الحاجة إلى اليد العاملة غير المتكونة خاصة، ففرض على المؤسسات

¹ مرجع سبق ذكره، ص: 23.

الاحتاجة إلى مصلحة متخصصة، تقدم المساعدة للإدارة في تسيير عملية اختيار الأفراد وإعطائهم قدرا من التكوين لأداء الأعمال المطلوبة»، ركزت العناية على الإنسان والذي هو محور الإنتاج، وبالتالي أوجبت العناية بإدارة الأفراد.

في هذه المرحلة كذلك اتسع نطاق الأعمال التي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تكوين وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على نظرية العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنتروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة، بيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، وينبغي التأكيد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفيد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل سياسة التحفيز.

المرحلة السابعة: ما بعد سنوات السبعينات حتى أواخر التسعينيات.

برزت جذور حقل دراسة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، فمنذ بداية السبعينيات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب، التدريب، المكافآت.

إدارة الموارد البشرية مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة، تصميم هيكل المؤسسة، تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل، وتزويد المؤسسة بمجموعة من الكفاءات المناسبة، لقد تولد

اعتقاد بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي لأدائها أدوارا ذات طابع إداري، وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تم بالأمر الإجرائية في تسيير شئون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالعنصر البشري.

وبه أصبح أمام المؤسسات الحديثة العمل على إشراك العمال بمختلف مناصبهم في الهرم الإداري أو الهيكل التنظيمي، وفي أغلب الأعمال إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية والبرامج التي تقوم بها الإدارة، وفي ظل التطور في التوجهات الإستراتيجية لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية، بل أصبحت جزءا من الإستراتيجية التنظيمية، بل هي جزء من أنشطة ووظائف مديرية الإدارات التنفيذية.

إن اهتمام الإدارة في هذه الفترة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف مواردها البشرية، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع هذه الموارد.¹

2- مفهوم الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين و الذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط و السياسات و الاجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم الوظائف في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجيتها المستقبلية نو لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب و أجور و مزايا وظيفية في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم و بينها: فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، جهد... من أجل تحقيق أهدافها و في مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية و معنوية على شكل رعاية و خدمات متنوعة.

ان الموارد البشرية يجب تخطيطها و تنظيمها و قيادتها و تقييمها لتحقيق أهداف المنظمة بمعنى يجب ادارتها.

¹صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص: 23.

ادارة الموارد البشرية:

تم اطلاق العديد من التسميات لادارة الموارد البشرية من أهمها ادارة الأفراد،ادارة شؤون العاملين،ادارة القوى العاملة،ادارة المستخدمين،ادارة الموظفين،ادارة الموارد البشرية.

و على الرغم من تعدد هذه التسميات، الا أنه لا يمكن القول أنها تتبع من مفهوم واحد يتعلق أساسا بتدبير الاحتياجات ن الموارد البشرية و تنمية قدرات هذه الموارد و العمل على رفع كفاءتها لجعلها أكثر ارتباطا بالأهداف المرجوة .

هناك العديد من التعريفات الادارية الحديثة المتعلقة بادارة الموارد البشرية منها ما يلي:

1/ ادارة الموارد البشرية: هي كل الأنشطة المسؤولة عن تخطيط و توجيه و رقابة الوظائف التي تختص بتدبير و تنمية و صيانة العاملين و استخدامهم أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف المرجوة.

2/ادارة الموارد البشرية: هي مفهوم علمي واسع للادارات البشرية المختصة بادارة الموظفين و بادارة شؤون الموظفين و العاملين و الأفراد و بادارة الأفراد القديمة و تنميتها و تطويرها الى دراسات أكاديمية حديثة في ادارة الموارد البشرية و المنشآت ، كما أن ادارة الموارد البشرية تسعى الى تنشيط الأهداف و المهارات الاجتماعية و الأسرية و التنظيمية و الادارية و الانسانية.

3/ادارة الموارد البشرية : هي ادارة تركز على اعداد و اختيار الموظفين بطريقة علمية و ادارية صحيحة وفق آليات متطورة و حديثة تواكب التطورات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، كما تعمل على تطوير الموظفين و

الاداريين و تميتهم اداريا و علميا و ثقافيا ، كما انها تسعى لاختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد و الموظفين و العاملين.¹

4/إدارة الموارد البشرية : هي ادارة القوى العامة للمنظمات أو الموارد البشرية و تخص بجذب الموظفين و الاختيار ، التدريب، التقييم و مكافأة الموظفين و أيضا متابعة قيادة المنظمة و الثقافة التنظيمية و التأكد من الامتثال بقوانين العمل، في حالة يكون الموظفين راغبين في اجراء مفاوضات جماعية، ادارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين (في العادة اتحادات العمال).²

يعرف "PIGROS.P" و "MYRES.C": ان ادارة الموارد البشرية هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الافراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم، و أيضا الاستخدام الامثل لقدراتهم و امكانياتهم لتحقيق أعلى انتاجية.³

يعرف "FRENCH" ادارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العامة بالمنظمة.

و تعرف "MARRIN.J" ادارة الموارد البشرية بأنها الجانب من الادارة التي تهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، و علاقاتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، و تشمل الوظائف التالية تحليل التنظيم تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الادارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين.

¹محمد سرور الحريري، ادارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص: 13-14.

² تم الاطلاع علي الرابط في 2014/12/28 على 14:00 . Ar .wikipedia.org

³صلاح عبد الباقي، عبد القادر الغفارحني، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1988، ص: 04.

و من ناحية أخرى يعرف "GLUECK" ادارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بامداده بالموارد البشرية اللازمة، و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تم تشغيلها و تدريبها و تعويضها و أخيرا الاستغناء عنها.¹

و يذكر كل من "MINER.J" "MINER.M" أن الوظائف التنفيذية لادارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي، تخطيط القوى العاملة، تقييم أداء العاملين، الاختيار و التعيين التدريب و التنمية الادارية، ادارة المرتبات و الأجور الخدمات الصحية و الاجتماعية العلاقات.

كما يرى "CHRUDEN.H" و "SHERMANh" أن ادارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها و مجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها، وكذلك مجموعة ادوات و أساليب يتعين استخدامها لادارة مجموعات الأفراد في التنظيم، و المهمة الرئيسية لمدير ادارة الموارد البشرية في مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجون اليه من رأي و مشورة متخصصة تمكنهم من ادارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية .

و يعرف **E.FLIPPO** "ادارة الأفراد على بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".²

كما يعرف "GRANT.J" و "SMITH.G" ادارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، و أيضا توظيف كما يقوم به العاملين المتخصصين في ادارة الأفراد.

¹ تم الاطلاع على الموقع 2015/04/28 على 14:30 <http://www.staralgeria.net/t596-topic#ixzz3asGlfXfT>.

² صلاح عبد الباقي، عبد القادر الغفارحفي، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

يعرف "SKHULA" ادارة الموارد البشرية أنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها،الاختيار و التعيين،التدريب و التنمية،التعويض و الاجور و العلاقات الصناعية،تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين،و أخيرا بحوث الأفراد".

و من التعاريف السابقة يمكن القول أن ادارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة، بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة،بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب،و ذلك من أجل تحقيق أهدافها و ضمان بقائها و استمرارها.¹

يدرك من التعريف ان ادارة الموارد البشرية تشمل النشاطات التالية :

- 1- التخطيط: و يتضمن وضع الاهداف و المعايير،تطوير القواعد و الاجراءات و صنع الخطط و توقع الاحداث المستقبلية.
- 2- التنظيم:تحديد مهمات و أعمال الأفراد العاملين و توزيعهم على الأقسام و منحهم الصلاحيات الكفيلة بانجاز أعمالهم ،علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- التوظيف:تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم و استقطابهم و اختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء و تحديد الاجور و المكافآت و تدريب العاملين.
- 4- القيادة،توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم و رفع معنوياتهم و زيادة دافعيتهم للعمل.
- 5- الرقابة،وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات،و معايير النوعية و مستويات الانتاج ،ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير و اتخاذ الاجراءات اللازمة.

¹مرجع سبق ذكره ص:04.

ان ادارة الموارد البشرية كما سبق يجب تخطيطها و تنظيمها و قيادتها و تقييمها، بمعنى أنه يجب ادارتها بالاجراءات الصحيحة عند الضرورة¹.

2- أهمية الموارد البشرية :

تتكون دراسة الموارد البشرية من عدّة محاور يمكن الاشارة الى أهمها على النحو التالي :

أولاً : تمييز العنصر البشري : يعتبر العنصر البشري (الأفراد) مهم في حد ذاته أي يتم التعامل مع الفرد و الجماعة ككيان مستقل و لسي متغير تابع و لذلك يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة و لكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة و آمال و طموحات و توقعات الفرد و الجماعة.

ثانياً : العنصر البشري كمورد مؤثر و حاكم: حيث أ، الباحثون الممارسون يشيرون الى أهمية أن المورد البشري باعتباره المورد الوحيد الحقيقي لأي منشأة حيث يقول * بترد واكر* من أحد أكبر علماء الادارة في أمريكا أن أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد وحيد و حقيقي هو الانسان، يضيف آخر ثان أن محور اهتمام الادارة يجب أن تكون ادارة البشر لأن سوء ادارة البشر يؤدي الى سوء ادارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظمة ، و يضيف أحد نواب رؤساء الشركات الكبرى أن الادارة هي ادارة الموارد البشرية .

ثالثاً : العنصر البشري كمتغير مركب : تتنوع خصائص الأيراد و قدراتهم و دوافعهم و اتجاهاتهم و تختلف من فترة لأخرى، كما تختلف بالنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى ، و من موقف لآخر بالاضافة لذلك تنقل المنظمات من بيئة دائمة التغيير معقدة التكوين متضاربة التأثير متنوعة العناصر و هذا مؤثر بدوره على تعدد و تشعب الاختلافات المؤيدة في سلوك الأفراد ممّا يتطلب تنوع النماذج و النظم و المداخل المستخدمة لادارة المورد

¹محمد سعيد أنور سلطان ،ادارة الموارد البشرية ،دار الجامعية للنشر الاسكندرية ،مصر،2003،ص:31 .

البشري على نحو يضيف أعباء كثيرة على مديري الموارد البشرية تتطلب الوعي المتكامل و التطوير المستمر في القدرات و المهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المطورة لهذه الادارة.

رابعا : **العنصر البشري كقيمة نهائية** : كرم الله الانسان و خلق جميع الأشياء من أجله و لذلك وجب على الانسان تكريم أخيه الانسان ، و من مجالات التكريم اختيار الأسلوب الملائم لادارته و توجيهه و من ثم العمل على اشباع جميع احتياجاته التي يسعى للحصول عليها بصفة عامة ، و التي يمكن للمنظمة توفيرها بصفة خاصة على أن يكون أحد الدعائم أو الفروض الأساسية للنظام المستخدم في عملية الاشباع هو البعد القيمي و الانساني في المقام الأول ، و ليكن ذلك في حد الكفاية حسب طبيعة الفرد و ظروفه الاجتماعية و أيضا في ضوء طبيعة المجتمع و امكانية و طاقات المنظمة¹

¹محمد اسماعيل بلال ، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية 2004، ص:25-26-27.

المطلب الثاني : أهداف ادارة الموارد البشرية .

هناك العديد من أهداف الأساسية في ادارة الموارد البشرية الحديثة، و من هذه الأهداف ما يلي :

1- الأهداف الاجتماعية:

بمعنى تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور و النمو طبقا لتشريعات و

قوانين العمل و العمال ، و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الاخطار، و كذا :

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية و العملية و التنافسية .
- ضمان كون الموظفين يفهمون و ينفذون التزاماتهم اتجاه المؤسسة.
- ضمان حقيقة ان المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها و مسؤوليتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة و توفير ظروف العمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.

2- الأهداف التنظيمية :

- وضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين و المؤسسة.
- التنسيق الكامل مع الادارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
- أ- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
- ب- المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات و السياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
- ت- ابداء النصح و الارشاد لمدرء الادارات الأخرى ، فيما تتعلق بأعمالهم و اطلاعهم أولا بأول على مختلف السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات ادارتهم العمالية.
- ث- حث مدرء الادارات على اتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين و ممتلكاتهم.

3- الأهداف الوظيفية:قيام ادارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها و كذا الوظائف المتعلقة بالأفراد

العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتها.

4- الأهداف الانسانية:أي اشباع حاجات و رغبات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية

الانتاجية.تتبع المؤسسة معايير وأساليب أخلاقية في العمل مما يقدم للمؤسسة سمعة طيبة من بين

مختلف المؤسسات الأخرى.¹

و من خلال ذلك يمكننا جمل الأهداف في العناصر التالية :

. العمل على تطوير المنظمات و المنشآت الادارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.

. تدريب الموظفين و الأفراد العاملين و تطوير خبراتهم الادارية ، و رفع مستواهم العلمية ، و تنمية مواهبهم

الثقافية و رفع خبراتهم و كفاءتهم العلمية و العملية.

. وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين و الأفراد العاملين و تطويرهم تطورا يلي رغبات و أهداف المنظمات

و المنشآت الادارية.

. جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي ، و التكيف الأسري بما يحقق تنمية و تطوير المنشآت الادارية.

. احداث و خلق جو من الانسجام بين الموظفين و البيئات الخارجية المحيطة للمنظمات و المنشآت الادارية.

. العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات و المنشآت الداخلية و الخارجية .

. حل مشكلات الموظفين و الأفراد العاملين اداريا و ماليا و اجتماعيا و أسريالضمان تطوير المنشآت و تحقيق

أهداف المنظمات بصورة ايجابية و فعالة .

¹محمد فالخ صالح،ادارة الموارد البشرية،دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن،عمان،2003،ص:23.

. اتاحة الفرصة للموظفين و العاملين في جميع المجالات الاجتماعية و الأسرية و الادارية ، بما يحقق الاستجابة

بشكل يواكب التطورات و القوانين الخاصة بادارة الموارد البشرية.

. ابراز الأهداف التنظيمية لدى ادارة الموارد البشرية و ادارة شؤون الموظفين ، من خلال وضع نظام شمولي و صياغة

استراتيجية حديثة للمستقبل تحقق الأهداف التنظيمية للمنشأة ككل مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام

للمنظمة مما يؤدي الى احداث التلربط بين الموظفين و ادارة الموارد البشرية و الأنظمة العليا للمنظمات الادارية و

المنشآت التجارية ككل .

. قيام ادارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الوظيفية و الاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر

و الموارد البشرية الحديثة.

. التركيز على الوظائف الادارية ، و الوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين و الأفراد و الموظفين و الاجاريين في

جميع الادارات و الأقسام الادارية في المنشآت و المنظمات الادارية المختلفة.

الاهتمام بتنمية و تطوير و تحقيق الأهداف الانسانية و الأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين و العمل على

اشباع حاجاتهم و تلبية رغباتهم و توفير متطلباتهم المادية و الوظيفية و الادارية.

التركيز على الأهداف الانتاجية و أهداف الأعمال النتاجية و تحقيق الأهداف للأعمال الانتاجية في المصانع

الانتاجية.

. الاهتمام بالوظائف الادارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الادارية و الموظفين و الاداريين و العاملين و

تطويرهم تطويرا يواكب التخصصات العلمية و التعقيدات الادارية بما يضمن التعمق في الهياكل التنظيمية

للمنشآت الادارية.

. تقديم النصائح و توجيه الارشادات و اعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين و للموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.

تنمية الجوانب الادارية و العلمية و الثقافية لدى الأفراد العاملين و هذا ما يساعد المدراء على فهم و تفهم الموظفين و معرفة و تشخيص مشكلاتهم و العمل على حلها.

الاهتمام بالفاعلية الادارية و تنمية الكفاءات التنظيمية و الادارية المتعلقة بالأفراد و العاملين مما يؤدي الى رفع الأداء و زيادة الانتاج في المنشآت و المنظمات الادارية.

دراسة و تشخيص و معرفة الصعوبات و التحديات و المشكلات الأساسية المادية و الادارية و الوظيفية المتعلقة بالأفراد و الموارد البشرية، و العاملين و الموظفين في المنظمات و العمل على حل هذه الصعوبات التي تواجهها و تخطي هذه المشكلات.

القيام بتوفير جميع الاجراءات و تطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الانتاجية و رفع الأداء لدى الأفراد و العاملين و اعداد برامج تدريبية و تطويرية متعلقة بالأفراد العاملين .

القيام بوضع السياسات و الخطط اللازمة و المتعلقة بادارة الأجور و الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية التي تخص الموظفين و الاداريين و العاملين .¹

¹ محمد سرور الحريري ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 21-23.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية.

تواجه ادارة الموارد البشرية الكثير من التحديات و خاصة في ظل تطور أهداف و عمليات ادارة الموارد البشرية و تعقد عملياتها ، من أهم تلك التحديات :

1. ادارة الجودة الشاملة : لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات ادارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و غيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري و ايلاءه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية :

*مساهمة العاملين.

*التمكين.

*تحقيق رضى المستهلكين.

*الوقاية من خلال العلاج .

*الادارة بالحقائق.

*التركيز على العمليات.

*التحسين المستمر.

ان التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الاهمية التي أولتها المنظمات الانسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الاسهام في مختلف مجالات التحسين و التطوير المستمر من أجل اطلاق الفرد قدراته و قابلياته في مختلف المسارات الادارية و التنظيمية و التقنية.¹

2-تحديات العولمة التنافسية : لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، بحيث أصبح المجتمع الانساني قرية صغيرة نستطيع من خلالها توائي التعامل مع مختلف المنظمات و نحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة، و كذلك التعامل مع مختلف الثقافات الانسانية و افرزاتها القيمة المتباينة عليها الاتفاقات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة و هذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين للعديد من التشريعات و القوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب ، و انما الدولية (العالمية) كذلك ، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع العديد من الآثار و المتغيرات التشريعية المختلفة.²

3-التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي و تحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دورا بارزا في احداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية، مما أدى بالمنظمات الانسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من ناحية و تعدد المهارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة و مواعيد تنفيذه و اعتبار الوقت كلفة و تحسن نوعية حياة الأفراد العاملين و غيرها من الآثار التنظيمية و الادارية المختلفة.

¹خيصصر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية ، دار النشر و التوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى 2007،2008،ص:65.

²محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان، الأردن 2010،ص:44.

4-التحديات البيئية: ان البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المسارعة، أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة ، حيث أن الاطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على أن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل و مهارات القوى العاملة ، و كذلك قيم العاملين و متطلباتهم الثقافية و لذا فان البناء الاستراتيجي و التنظيمي لمنظمات القرن الحادي عشر و العشرون ركز على ضرورة الاستجابة التوعوية الشاملة و الاستجابة الفاعلة للمتغيرات و افرازاتها.

المبحث الثاني: استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

ان الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة تهدف بالحقيقة الى التنبؤ و دراسة الأسواق العاملة فيها، كما الى تشغيل

مواردها المتوفرة فيها و جني المزيد من النتائج الجيدة.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية الموارد البشرية.

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية، تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، و على تدعيم استراتيجيات المنظمة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أو هي مجموعة الاستراتيجية و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة.

و هناك فرق بين تخطيط القوى العاملة، و استراتيجية الموارد البشرية فتخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة و تحديد الفائض، أو العجز أما استراتيجية الموارد البشرية فهي جزء من استراتيجية المنظمة و تتكامل و تتفاعل معها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية .

استراتيجية الموارد البشرية اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة ،انها تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية المنظمة آخذة في الاعتبار نظم العمليات، الموارد و البيئة المتاحة، تمكن استراتيجية الموارد البشرية المنظمة على أن تبقى كفى و فعالة في ادارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة.

تشمل استراتيجية الموارد البشرية التنظيمية حالة الاحداث و التغيير غرض الوظيفة، تعريف العملاء ،تصميم المعايير ،العلاقات،عملية التحول و المضامين التي تعني اصحاب المصلحة سوف يساعد تعريف العامل و الغرض الشامل للموارد البشرية،

وتهدف إدارة الموارد الاستراتيجية فيما تهدف إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلا عاليا، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.¹

تعمل هذه الاستراتيجية على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة و على تدعيم استراتيجيات المنظمة و تحقيق أهدافها و هي مدخل أو اطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة على المستويات التنظيمية كافة² مثل قرارات التعيين و الاختيار، و بالتالي لا بد من زيادة التنافس بين العاملين و تحسين سلوكهم من أجل تنفيذ استراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها.

تغطي استراتيجية الموارد البشرية مجالات عديدة مثل ثقافة المؤسسة و ادارة الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها، و العلاقات معها و ادارة التغيير و مقابلة الموارد البشرية المتاحة كما و نوعا بالاحتياجات المستقبلية لأنشطة المؤسسة، و بشكل عام فهي تؤثر في كل ما يتعلق بالموارد البشرية و تؤثر و تتأثر بالخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

تقوم المؤسسات بوضع استراتيجيات تكون عادة على شكل خطط مدروسة توزع على الأفراد من قبل المدراء القمة الادارية و يطلب اليهم العمل على تحقيق برامجها أو مضامينها بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة، فمشاركة

تم الاطلاع على الموقع في 2015/05/04 على 10:15 .<http://www.alukah.net/culture/0/913/#ixzz3aVeXl7Xb>

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، الطبعة الأولى، 2011، ص: 45.

ادارة الموارد البشرية في التنبؤ و الدراسة أصبحت واقعا قائما بذاته خاصة، اذ أخذنا بعين الاعتبار الازدياد المستمر لعدد العمال في المؤسسات.¹

رغم الصعوبة التي تتكيف معالجتها على بناء استراتيجية متكاملة، ان المنظمة التي تحدد بوضوح خصائص فرد المنظمة تمكن و تسهل التحول الى جدول الاعمال للموارد البشرية يقوم على متطلبات العمل.

المطلب الثاني :خطوات تكوين استراتيجية لادارة الموارد البشرية .

1- دراسة و تحديد متطلبات رسالة المنظمة:

يعتبر مدير ادارة الموارد البشرية أحد أعضاء الادارة العليا في المنظمة (مجلس الادارة)، يشارك في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، و بالتالي يقوم بدراسة و تحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، لأن الرسائل تمثل سبب وجود المنظمة و على مدير ادارة الموارد البشرية أن يكون لديه قدرة و قابلية و عمق بمضمون رسالة المنظمة لأنها توضح الرؤيا المستقبلية لأي منظمة.

2-دراسة و تحليل البيئة :

أ- البيئة الداخلية : أي تحديد نقاط القوة و الضعف في امكانيات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدي قدرتها

علي تلبية احتياجات تنفيذ استراتيجية المنظمة و رسالتها المستقبلية.

ب- البيئة الخارجية : أي تحديد الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة من خلال القيام بدراسات ميدانية

مستمرة تتضمن المراحل التالية :

¹ زيد منير عبوي، ادارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص: 411-412.

-متابعة ما يحدث في البيئة من متغيرات تؤثر في نشاط المنظمة .

-جمع المعلومات بصورة مستمرة عن البيئة و تحليلها .

-استخلاص النتائج.

-وضع الاستراتيجية المناسبة الأفضل .

و من خلال نتائج التحليل للبيئتين الداخلية و الخارجية و معرفة امكانات المنظمة من الموارد

البشرية الحالية و المطلوبة ،يمكن تقدير امكانية وضع استراتيجية مستقبلية أفضل من الحالة أم لا ،لأنه اذا

كان هناك فجوة استراتيجية يجب العمل على تفاديها من خلال تهيئة المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها

، و اذا لم توجد الفجوة و هو مهارات بشرية ملائمة و قادرة حيث يمكن وضع الاستراتيجية الجديدة أو

تطوير الاستراتيجية الحالية .

3-وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية :من خلال النتائج التحليل البيئي السابق تتحم

وضع استراتيجية جديدة لادارة الموارد البشرية او تطوير استراتيجية ادارة الموارد البشرية الحالية بشكل يتوافق و

ينسجم مع استراتيجية المنظمة و أهدافها .

4- و ضع استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية لوظائف ادارة الموارد البشرية :تقوم ادارة الموارد

البشرية برسم استراتيجيات و وظائفها و ممارستها المستقبلية داخل المنظمة من :

-استراتيجية تحليل و تصميم العمل.

-استراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

-استراتيجية الاستقطاب.

-استراتيجية الاختيار.

-استراتيجية التعيين استراتيجية تقييم الأداء.

-استراتيجية التعليم و التدريب و التطوير .

-استراتيجية المسار الوظيفي.

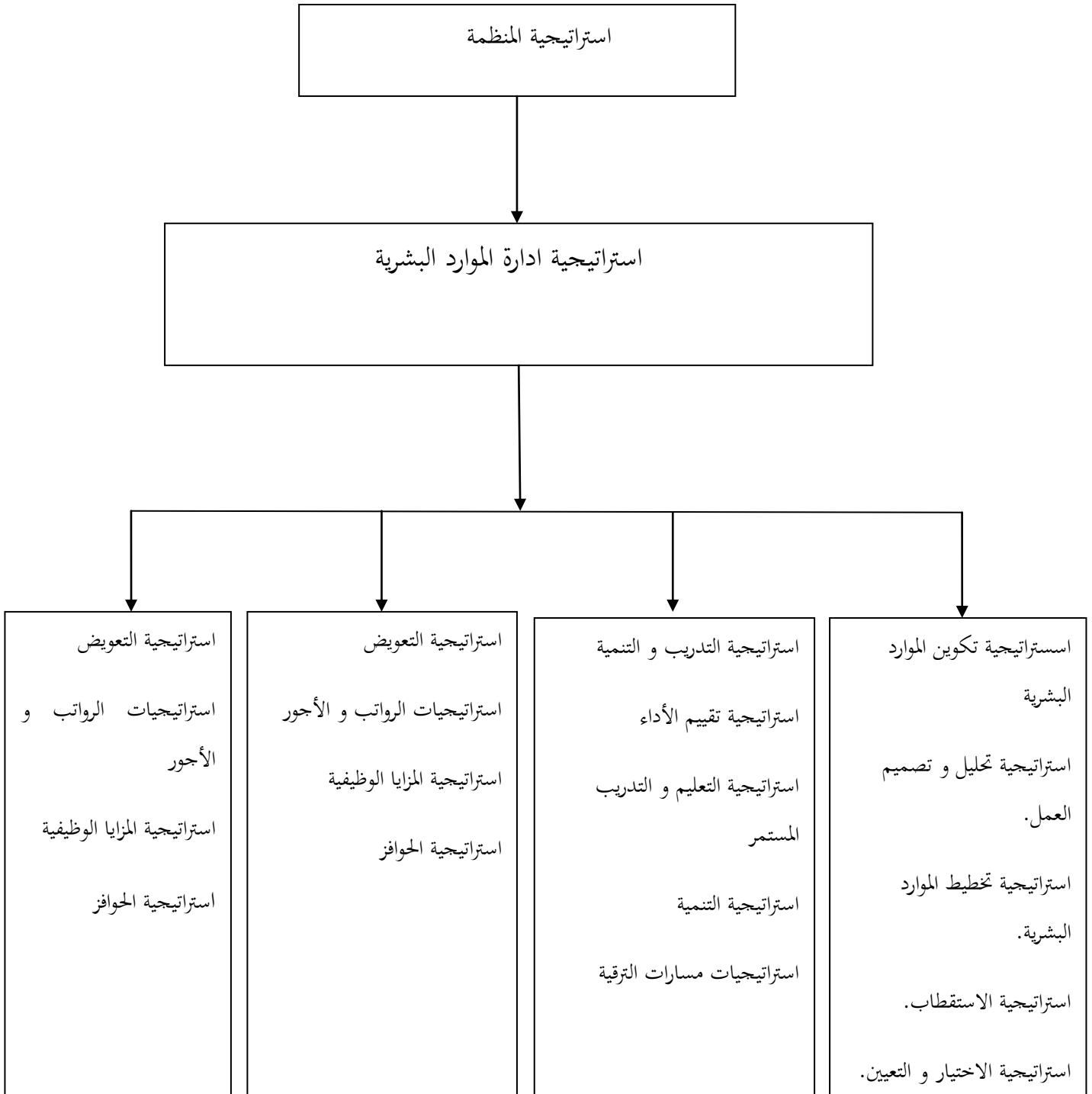
-استراتيجية الرواتب و الأجور.

-استراتيجية السلامة المهنية.

استراتيجية الحوافز.¹

¹خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الاردن، 2003، ص: 19.

الشكل رقم (1): استراتيجيات وظائف و ممارسات ادارة الموارد البشرية .



المصدر :نجم عبد الله العزاوي ،حسين جواد ،تطور ادارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع

عمان ،2012،ص:148.

5--تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية : لتنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية لا بد من الاستجابة لادخال

تغييرات علي الاستراتيجية في ضوء ما يستجد من أحداث داخل البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة.

لتنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية يتطلب وضع سياسات و أنظمة و تصميم برامج و قواعد خاصة بادارة

الموارد البشرية ،أي ترجمة الاستراتيجية التي الواقع العملي التنفيذي ،أما أهم السياسات و الأنظمة و البرامج في

الواقع التنفيذي العملي هي :

- السياسات : الاختيار ،التعيين ،الحوافز ،علاقات العمل .
- الأنظمة: تقييم الأداء.
- البرامج:التعليم و التدريب و التنمية،المزايا الوظيفية ،تخفيض ضغوط العمل،السلامة و الصحة.

6-متابعة و تقييم استراتيجية ادارة الموارد البشرية:تقوم عملية متابعة و تقييم استراتيجية ادارة الموارد البشرية و

نتائج تنفيذها هو مدى اسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي ،و نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه

الاستراتيجية و مستوى الأداء التنظيمي من جهة ، و بين الأداء التنظيمي و تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة

الكلية من جهة ثانية ،فنجاح استراتيجية ادارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، الذي يؤدي

الى تحقيق أهداف المنظمة و استراتيجيتها،على اعتبار أن الاداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق من خلال

خلق رضا و سعادة لدي الموارد البشرية في العمل و تحقيق اندماجها في المنظمة ،ولائها و التزامها لها.¹

¹خالد عبد الرحيم الهيتي،ادارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره،ص:25.

المبحث الثالث :وظائف ادارة الموارد البشرية.

وظائف ادارة الموارد البشرية تختلف طبيعة المهام الموكلة لادارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة و طبيعة نشاطها و حجمها و مستوي تطورها و يمكن تصنيف هذه المهام الي وظيفتين ،وظائف فنية تتعلق ب تخصص وظيفة الموارد البشرية ، ووظائف ادارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للادارة.

المطلب الأول: الوظائف الفنية.

تشمل هذ الوظائف تأمين و تهيئة قوة العمل و مكافئتها، تطويرها، حمايتها و اجراء البحوث و الدراسات لتغيير و تطوير هذه الأنظمة و تشمل ما يلي :

1- الاستقطاب، الاختيار و التعيين : تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، و تهتم هذه الوظيفة

بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، و الاختبارات و المقابلات الشخصية، و غيرها من الاساليب، و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، و كذا احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا؛ بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة .ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.
- اختيار الموارد البشرية، وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات.
- المؤسسة، وذلك عن طريق الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها.
- تعيين الأفراد في مناصب عملهم.

2- تسيير المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الموظفين المختلفة للعاملين بالمنظمة، و على

الأخص فيما يمس النقل، الترقية و التدريب، و يحتاج هذا الى التعرف على نقاط القوة لدي الفرد، و نقاط الضعف لديه، أو هو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد علي تحديد أهدافهم و مساراتهم الوظيفية.

3-الوقاية و الأمن: تهتم هذه الوظيفة بأمن و سلامة العاملين أي اجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين و

الأمن و الصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم،أي الاهتمام بالخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين من

اجل زيادة إنتاجيتهم والولاء للعمل.¹ أي توفير السلامة للموارد البشرية.

الامن المهني: هو ضمان مكان عمل آمن وصحي لكل شخص عامل، وحماية الموظفين من الاصابة بحوادث

أثناء العمل.

-الصحة: توفير الرعاية الصحية من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج للتوعية الصحية عامة، وبرامج خاصة

بيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الاصابات والامراض وبيئة العمل داخل المؤسسة.

4-نظام الأجر و المكافآت: تعتبر الأجور ما يدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، و

تشارك جميع المنظمات في دفع نظام الحوافز،تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين علي أجر عادل يتناسب مع

أعباء و وظائفه، و لكن القائمين علي الموارد البشرية أدركو أن الاجور قد توفر قدرا من الرضا للعاملين لكنها لا

تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الابداع،لذا كان لزاما وضع نظام للحوافز يساهم في مكافئة المبدع و

يشجع الغير المبدع علي الابداع، و تتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة و ما بين معنوية

كترقية أو خطاب أو شكر.

5-التكوين: يعتبر التكوين وظيفه اساسية من وظائف ادارة الموارد البشرية لانه من خلالها يتم تأهيل و تطوير

العمال و رفع قدراتهم،حيث يهدف الي تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة

معدلات أداء الأفراد في عملهم²، يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات و سلوكيات الأفراد لغاية رفع

¹ احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،الاسكندرية،مصر،2007،ص:49.

²صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره،ص:49.

الأداء و تحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين و أهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة و الفعالية ، و تؤثر عملية التكوين على الأفراد، مما يجب أن يكونوا على مستوى عال من القدرة و المعلومات و الخبرات المتنوعة.

المطلب الثاني :الوظائفالادارية.

و تشمل الوظائف التي تساعد علي تنفيذ المهام الفنية للادارة و تشمل التخطيط ،التنظيم،الرقابة،التوجيه و التحفيز.

1-التخطيط : تعتبر هذه الوظيفة عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقا من تحليل الوظائف الجديدة أو أو المتوقع أن تكون شاغرة وإذا كان سيتم شغلها بمرشحين من من داخل المؤسسة أو من خارجها، ويختص التخطيط بتحديد الأهداف، ووضع المعايير ورسم السياسات، وصياغة الخطط، واستشراف المستقبل، ووضع القواعد والإجراءات التنظيمية والتنفيذية التي من شأنها ضمان عملية تنفيذ الخطط،تعتبر وظيفة التخطيط من أبرز الوظائف التي تقوم بها هذه الادارة و تهدف الى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث :

*أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة .

*اعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة .

*الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

- ان للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على:

* التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوي العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين النقل، الترقية، التدريب.

* يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب و الترقية، و يساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما و نوعا، كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط و سياسات الافراد الأخرى كالاختيار، التعيين، التدريب، و التطوير... الخ، و تعتبر كذلك عملية مهمة بالنسبة للمنظمة لأنه يسهل تحقيق أهدافها.¹

2- التنظيم: تقوم هذه الوظيفة بوضع الهياكل الوظيفية، و رسم خطوط و قنوات الاتصال فيما بين السلطات،

فضلا عن التنسيق بين أعمال و مهام و وظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضا ضمان تنفيذ الخطط المرسومة، تهدف عملية التنظيم الى تجميع الموارد البشرية و وضعها بطريقة منظمة و مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال و مسؤولياتهم و اعطائهم السلطة اللازمة لتحديد التقسيمات الادارية و العلاقات فيما بينهم، و يمكن من تحقيق الرضا من ناحية و يؤدي الى تحسين مستوى الأداء الفردي و الجماعي و الى تحقيق فعالية المنظمة من جهة أخرى.

3- التوجيه و التحفيز: تتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع

الخطط موضع التنفيذ وهذه الأعمال هي:

1- شرح المهام والأعمال المطلوبة.

2- تنسيق مهام الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى.

¹ صالح عبد الفتاح، ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الدار الجامعية للطبع و التوزيع و النشر، القاهرة، 2002، ص:14.

3- التغلب على المشاكل والمعوقات.

4- دعم التعاون بين الافراد.

5- تحفيز الافراد.

6- حل الصراعات والمشاكل المحتملة.

7- حل الشكاوي وسماع المقترحات.

أي تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل و حثه على العمل بشكل صحيح لتقوية ارادة العامل و توضيح مسؤولياته في العمل¹.

4- الرقابة: تعتبر الرقابة نظام لتحليل و مراجعة أداء العمال و التأكد من ان النتائج تحقق الاهداف المقررة مسبقا في الخطة ، كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ،من التزام العاملين بشروط عملهم و بالأداء و السلوك الايجابي السليم و من اكتشاف الفروقات و القيام بالتعديلات اللازمة لتصليحها.

الرقابة عملية ادارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية ،و من الممكن أن تكون عملية وقائية و ذلك بفضل التعريف بالقواعد و الإجراءات و كذلك العقوبات و الاجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها،و تتضمن عملية الرقابة أربعة مراحل:

- وضع سياسات و اجراءات و قواعد الأداء.

- قياس الأداء الحقيقي.

- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

¹حمداوي وسيلة ،ادارة الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية،قسنطينة،2004،ص:34.

- القيام بالتعديلات اللازمة.
- الاجراءات و القواعد هي خاصة بعملية أو وظيفة معينة فالاجراءات توضح كيفية تطبيق السياسات، أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الاجراءات
- و يتم وضع المؤشرات التي تسهل عملية المقارنة بين الأداء المحقق و الأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة ،ثم اكتشاف الفروقات الموجودة و تعديلها حسب الامكانيات المتوفرة.
- 4- التوجيه و التحفيز : تتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ وهذه الأعمال هي:
 - 1- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
 - 2- تنسيق مهام الموارد البشرية مع الادارات الاخرى.
 - 3- التغلب على المشاكل والمعوقات.
 - 4- دعم التعاون بين الافراد.
 - 5- تحفيز الافراد.
 - 6- حل الصراعات والمشاكل المحتملة.
 - 7- حل الشكاوي وسماع المقترحات.

أي تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل و حثه على العمل بشكل صحيح لتقوية ارادة العامل و توضيح

مسؤولياته في العمل.¹

¹ حمداوي وسيلة ،ادارة الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية،قسنطينة،2004،ص: 35.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما تقدم تبين لنا بأن المورد البشري أئمن مورد داخل المؤسسة، فالاهتمام به و نميته و المحافظة عليه يؤدي الى الرفع و الزيادة في مهاراته و كفاءته.

تعتبر ادارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للادارة الحديثة، و ذلك لأنها تضطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجعلها وسيلة من وسائل البقاء و الديمومة في النشاط و النجاح

مقدمة.

أمام تعقد الحياة و وضع ثقافة الانسان المهنية و ما راكمه من خبرة ضمن الأطر المؤسسية ، و أمام هاجس التحكم و زيادة الانتاج و تحصيل القوة المجتمعية الاقتصادية منها خاصة ، برزت الحاجة الى التكوين كحاجة تتعلق بتطوير المؤسسة و ترقية أدائها الوظيفي الكلي، و برزت كحاجة مهنية و وظيفية للعمال كأفراد كل حسب اختصاصه ، و كذا اعداد برامج خاصة مضبوطة للعملية التكوينية و تتابع عن كتب الأهداف المسطرة للوصول الى الهدف المنشود.

المبحث الأول: عموميات حول التكوين.

يعتبر التكوين من الوظائف المهمة للمؤسسة فهي تسمح باعادة النظر في مؤهلات و مهارات و قدرات الفرد

التي يتمتع بها المورد البشري، فالمؤسسة تجد نفسها أمام تبني التكوين باختلاف أنواعه، فالتكوين يخص الأفراد

الذين هم في ميدان عملهم، أو المستوظفين الجدد.

المطلب الأول: مفهوم التكوين.

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة، لتزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة و المتعلقة بأعمالهم، و أساليب الأداء الأمثل لها، و صقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها، و لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك و تطور أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص و المزيد من التحسين و التطوير في العمل الإنتاجي، و تأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة، هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون و يعني إنشاء شكل، أو صنع أي إدخال تعديلات و تغييرات على الحالة الأولية، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية *farmare* التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجرى على الإنسان، بغية تعديل آلياته، أساليبه، مهاراته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات و آداب السلوك.

كلمة تكوين هي ترجمة لكامة فرنسية تعني **FORMATIO** و كذا الكلمة الانجليزية **TRAINING**.

لقد تعددت اتجاهات مفهوم التكوين اقتصاديين و اجتماعيين و نفسانيين، إلا أن هذا الاختلاف في المفاهيم قد تطور الى حد اجتماعه في نقطة مشتركة فيما يخص المؤسسة حتى يتم ايجازه، مراعاة للحالات الاجتماعية و النفسية و الاقتصادية للمستخدم، و لا ننسى بطبيعة الحال المستوى الثقافي لهذا الاخير لأنه يلعب دور كبير في عملية التكوين و انتقاء الحصص التكوينية و استيعابها.

تعريف "DEIMANTAMALLIN":

"التكوين يدل على احداث تغيير ارادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية"

تعريف " MIALARET ":

"التكوين عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد الى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات".

تعريف " فيري ":

"التكوين يدل على فعل منظم يسعى الى اثاره عملية اعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص".

تعريف " POSTIC " :

"التكوين يتضمن فعل التعلم لأشكال السلوك الذي يكسب عن طريق ممارسة الدور".

تعريف أحمد النجار:

"هو تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات و المهارات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما و هو التطور المنطقي لمهارات و خبرات و تصرفات الأفراد ليصبحو صالحين للقيام بوظائفهم و تحقيق الارتقاء فيها".

و هناك بعض التعاريف:

"عملية اعداد الفرد و تحضيره بمنصب تسيير و اشراف ،حيث يكتسب رصيـدا معرفيا جديدا يؤهله لابرار قدراته ،و كذلك تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرار".

"مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف و المهارات،المواقف و التصرفات

التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة،و من تحقيق أهداف الفاعلية فيها،و هو عملية مخططة في اطار

الاستراتيجية العامة للمنظمة".

"تنمية منظمة و تحسين للمعارف و الاتجاهات و المهارات و السلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل ،و

ذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه".¹

يمكن تعريف التكوين أيضا بأنه: " تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف

ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".²

ان التكوين" هو تنمية منتظمة و تحسين الاتجاهات و المعارف و المهارات و كذا نماذج السلوكيات المنتظمة في

مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام ،و في أقل وقت ممكن ،و غالبا ما يكون

ذلك في اطار التربية المستمرة".

و يرى البعض أن التكوين :هو عبارة عن برامج رسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة الموظفين و العمال على

كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و

المهارات و المعارف و الاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المشاة .

¹ أحمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،الاسكندرية ،مصر ،2007،ص:245.

² - مرجع سبق ذكره،ص453.

كما أن التكوين: هو مجموعة من العمليات التي تساعد الفرد و الجماعة على تحسين المعلومات و اكتساب مهارات أخرى، لما لها من الأولوية في تدعيم خبراتهم و أداء كل نشاطاته في تحسين الظروف، و بالتالي فان عملية التكوين مسطرة و اجبارية توجب معطيات سوق العمل.¹

و يعتبر كذلك " مجموعة الأنشطة و الوضعيات البيداغوجية التي يكون هدفها اكساب أو تنمية من أجل ممارسة مهمة أو أعمال، و تشمل مجموع المعارف النظرية مفاهيم، مبادئ، و المهارات و المواقف التي تجعل شخصا قادرا على ممارسة شغل أو مهنة أو وظيفة."

إن التكوين حسب احد الباحثين "عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف و المهارات تؤدي بالفرد إلى تغيير عام يسمح له بالقيام بمهام أخرى".²

و من ثم ففعل التكوين ليس مجرد تسجيل للمعلومات الجديدة، أو مجرد تعليم لعادات السلوك أو نقل للخبرات و تدريب مهني عابر، بقدر ما هو فعل البناء المنهجي المنظم للخبرات و المعارف، يستند على تحليل المواقف المعرفية و العملية المختلفة لتطوير ما يناسبها من طرق تكوينية و تدريبية و تعليمية.³ حيث لا بد من مراعاة عدة مبادئ لممارسة نشاط تكويني منها :

1- الاستمرارية: ليس التكوين أمرا كماليا تلجأ اليه الادارة و تتخلى عنه باختيارها و انما هو نشاط

ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفته معينة تاتي عملية العداد و التهيئة، حيث تهدف عملية

الاعداد الأفراد الى تعريف الفرد بالعمل المسند اليه و لا يمكن ان تقوم ادارة الموارد البشرية بمفردها

¹ عبد الرحمان عبد الباقي عمر، ادارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص: 205.

² Jardilier . P. Développement humain dans l' entreprise، paris، P. U. F, 1986، p :44 .

³ العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 265.

بتخطيط و تنفيذ برامج اعداد الفرد و تهيئتهم بالعمـا الجديد و لكنها مسؤولة مشتركة و مجهود تعاوني بين ادارة الموارد البشرية و كذلك الادارات الأخرى بالمؤسسة، فتبدأ العملية التكوينية بتنظيم مقابلات الفرد الجديد مع المسؤولين في ادارة الموارد البشرية و المشرف عليها الى تنظيم و اعداد برامج تكوينية للوظفين القدامى، لاكسابهم مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي ، كما تعد البرامج التكوينية للعاملين المرشحين للترقية بهدف اكسابهم قدرات و مهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات و أعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى للترقية اليها. اذا فمبدأ الاستمرارية يتحقق بتكوين الفرد في بداية حياته الوظيفية و الاستمرارية في تكوينه خطوة بخطوة قصد تطويره و تنميته بما يتماشى و متطلبات سوق العمل الجديد.

2- التـكامل: التكوين ليس نشاطا عشوائيا أي أن هناك ترابط و تعامل في العمل التكويني و يكمن هذا

التعامل في :

- التـكامل و التجانس و التفاعل الايجابي و المقصود هنا الأفراد المطلوب تكوينهم، المعارف،المعلومات المراد اكسابها لهم،و كذلك القائمين بهذا العمل التكوينيـو المشكلات التي تقع في المنظمة.
- التـكامل في الأنشطة التكوينية من حيث تحليل العمليات و الاجراءات و سلوك الأفراد و تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم برامجها و تنفيذها و متابعة و تقييم العملية التنفيذية.

3- التدرج: حيث يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج أو ينتقل الى الأكثر صعوبة ، و

هكذا حتى يصل الى المشكلات الأكثر تعقيدا.

4- التغيير و التجديد: أي ان التكوين يتعامل مع تغيرات داخل و خارج المنظمات و لهذا فهو يتصف

بالتغيير و التجديد ،فالانسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغيير في عاداته و سلوكه و مهاراته ، و

لذلك فادارة التكوين مسؤولة عن تجديد و تطوير التكوين من خلال التجديد المستمر في أنماط

البرامج التكوينية و أساليب التكوين المستخدمة.

5- التكوين عملية ادارية و فنية: و ذلك باعتباره عملا اداريا ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل

الاداري الكفئ منها :

- وضوح الأهداف و السياسات و تناسقها وواقعيتها.

- توازن الخط و البرامج.

- توفر الموارد المالية و البشرية مع الرقابة و التوجيه المستمرين.

كما أن التكوين يحتاج الى عمل فني يتمثل في:

- الخبرة المتخصصة في كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية و في اختيار الأساليب و انتاج المساعدات

التكوينية.

- الخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و متابعة و تقييم فعالية التكوين.

6- الواقعية: يقصد بالواقعية أنه يلي الاحتياجات الفعلية و أن تتناسب العملية مع التكوين و مع

المستويات المحددة لهذه العملية.¹

2-أهميته.

التكوين هو انشاء و استحداث لوضع أو المؤسسة أو نمط الشخصية المرغوبة، أو هو استراتيجية لتكييف

الأفراد و مساعدتهم على مواكبة سرعة تغيرات الحياة، يصبح قضية وجودية بالنسبة للمؤسسات و الافراد

على حد سواء، حيث ارتبط وجود المؤسسة بوجود الافراد المكونين لها و من أجلها، و المتكونين فيها، و

¹ صلاح عبد الباقي، عبد القادر الغفارحفي، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مرجع سبق ذكره، ص: 356-357-358.

ارتبطت المؤسسة بمقدار ما توفره من التكوين للعاملين فيها، و هو ما جعل التكوين ضرورة وجودية قبل أن يكون ضرورة وظيفية سواء للفرد أو للمؤسسة، حيث تتوقف حركية المؤسسات و استمرار وجودها على ما توفره من التكوين و لا يمكن تجاوزه، و لا بمقدور أي مؤسسة الاستغناء عنه، بل الاستغناء عنه هو الاستغناء عن المؤسسة ذاتها.

ان الوضع الثقافي الذي أفرزه المجتمع كرس من جهة أخرى ثقافة المنافسة و الاختيار تأسيسا على مسلمة الفروق الفردية الطبيعية، مما حد من مطلقية حق العمل و المساواة في واقع الحياة، فلم يعد مضمونا لكل الناس و الفئات، لأن المؤسسات و مناصب العمل لا تتسع لاستيعاب كل المواطنين المؤهلين، فابتدعت وسائل الفرز و الاختيار سواء على مستوى الاستقطاب الأولى و الاندماج في الشغل أو على مستوى الترقية المهنية داخل منظومة العمل، وفق معايير الكفاءة، و هي معايير تجعل من حق العمل مشروطا يتطلب الفرد المشروط، و هو ما طرح مسألة التكوين و التخصص في العمل المهني كهاجس الأفراد و المؤسسات على حد سواء يتحقق من خلاله الفرد المشروط أو المؤسسة المشروطة، و هو بذلك يعد ضرورة وجودية بالنسبة لكل من المؤسسة و العامل المهني، و من هنا يمكن اعتبار التكوين شأن و هم لكل المؤسسات و يحضر في خطط و برامج كل مؤسسة بدلالة معينة، فيحضر في المؤسسات الاقتصادية كشأن من شؤونها المركزية تتعلق بدلالات مهنية تتمركز حول ضرورة اتقان الأفراد العاملين في زيادة الانتاج و تحسين نوعه و كمه، و يحضر كشأن من شؤون المؤسسات الاجتماعية و الثقافية بدلالة مهنية تتعلق بتحسين أداء الموظفين في مجال الخدمات و الاعلام، و يحضر في المؤسسات التربوية و التعليمية بدلالة تحسين أداء المعلم التعليمي، بما فيها تحسين أداء الموظفين في الادارة التعليمية و بالتالي فهو مصطلح تتمحور مدلوليته بصفة عامة على مساعدة الأفراد و الجماعات و تمكينهم من التكيف و الاندماج الكلي في عالم العمل و الشغل و ترقية قدراتهم في أدائهم الوظيفي، باكسابهم و تعليمهم المهارات اللازمة في اي نشاط مهني محدد، و بأي طريقة من طرق

الاكتساب ، كالتدريب المهني التطبيقي أوالاكتساب المعرفي ، بحيث يستطيعون أدائه بكل فعالية مهنية و اجتماعية و نفسية ، و من الطبيعي أن ذلك لا يحدث الا ضمن مؤسسة تضطلع بمهمة وضع الاستراتيجيات و تخطيط العمليات الهادفة التي توجب على الافراد الممتهين أو الذين يبدون استعدادا خاصا للعمل المهني، أن ينتظمو و ينخرطو في وضعيات تسمح بوضعهم تحت تأثير مثيرات تعليمية خاصة في زمن معين، و مكان محدد، بغرض تعديل أو اكتساب او استثمار معلومات و معارف و خبرات بسقف معين من الأهداف، بحيث تؤهلهم للقيام بأدوار وظيفية بنجاح داخل سقف من العمليات المؤسسية.¹

و من مجالات التكوين نذكر:

1-1 بالنسبة للعامل: حيث أن التكوين يعمل على تنمية نواحي عديدة للفرد من خلال:

✓ تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتكون: و ذلك في :

- معرفة و تنظيم المؤسسة و سيايتها و أهدافها.
- اكتساب معلومات عن منتجات المؤسسة و أسواقها.
- اكتساب معلومات عن خطط المؤسسة و مشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب و أدوات الانتاج.

✓ تنمية المهارات و القدرات للمتكون: من حيث:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة .
- المهارات القيادية و الادارية في التنظيم و التخطيط.
- القدرة على تحليل المشاكل.

¹العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 280-281.

- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التغيير و النقاش و ادارة الندوات و الاجتماعات.
- القدر على تنظيم العمل و الاستفادة من الوقت.
- ✓ تنمية الاتجاهات للمتمكون: من حيث :
- الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة .
- الاتجاه لتأييد سياسات و أهداف المؤسسة.
- تنمية الرغبة في الدافع للعمل.
- تنمية الاتجاه الى التعاون مع الرؤساء و الزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق و التميز في العمل.
- ✓ اكتساب خبرة:

حيث يختلف هذا المجال عن المجالات الأخرى كما أنه لا يمكن تعلمها داخل قاعة التكوين و إنما هي نتاج المؤسسة و التطبيق العلمي للمعرفة و المهارة و الأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

2- بالنسبة للمؤسسة : و تكمن مجالات التكوين بالنسبة للمؤسسة في:

- تفادي و تجنب شكاوي العمال عن صعوبة العمل أو عدم ملائمته.
- اعداد أفراد قادرين على شغل المناصب القيادية على مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة.

- التـاقـلم مع المتغيرات في نظم العمل و أساليبه و تطوره التكنولوجي، و ذلك من خلال العصر و مسـايرة النمو الاقتصادي.¹

المطلب الثاني: أنواع التكوين.

ان التكوين يتخذ صورا و انواعا مختلفة تتباين في الأسباب حسب المواقف التكوينية المحددة، و كما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

1- حسب مرحلة التوظيف:

أ- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد، و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل الى العديد من الاهداف منها:

- الترحيب بالقادمين الجدد.
- خلق توجه نفسي مقبول عن المشـرع أو الوظيفة.
- تهيئة الموظفين الجدد للعمل فبعض المؤسسات تتبع اسلوب المحاضرات و البعض الاخرى تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين و البعض الأخر تعتمد على كتيبات مطلوبة تحتوى على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الاسلوبين.

¹ وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، مديرية النشر قالمه: 2004، ص: 29.

ب- التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل و ليس في مكان اخر ،حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى و تشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات، و التكوين على مستوى فردى أو جماعى للمتكونين، هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها: أن التعقد الحالى للالات يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الالة نفسهانو من المشرف عليه، و من سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا و نموذجا يقتدى به.

ت- التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات: حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد على الاخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة ،يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

ث- التكوين من أجل الترقية و النقل: نعنى بالترقية و النقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل اليها، و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات و المعارف.

2- حسب الوظائف:

أ- التكوين المهني و الفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و من امثلتها: الصيانة، الميكانيك، الكهرباء، أعمال البناء... الخ.

ب- التكوين التخصصي: يتضمن معارف و مهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية و الفنية، و يشمل عادة الأعمال المحاسبية و الهندسات بمختلف انواعها... الخ.

ت- التكوين الاداري: و يشمل هذا التكوين على العمليات الادارية من التخطيط، التنظيم، المراقبة و التوجيه و القيادة، التنسيق و الاتصال لادارة العمال.

3- حسب المكان:

أ- التكوين الداخلي: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها سواؤ بالمكونين من داخلها أو من خارجها، و بالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج و دعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الاشراف على التنفيذ.

ب- التكوين الخارجي: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل و لو جزء من نشاطها التكويني الى خارج المؤسسة ذاتها، اذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن و التكلفة، و لا بد على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط و التغييرات التكنولوجية و تنظيم العمل.¹

اختيار الطرق المناسبة للتكوين:

1- اختيار الطرق المناسبة للتكوين: تعتبر طرق التكوين و أساليبه احدي مسؤوليات المكون المشرف على التكوين و هو الأمر الذي يفرضه على مدير التكوين مناقشة هذه الطرق المناسبة يتضمن وضع خطة للتكوين تنطوي بدورها على شرح تفصيلي لأهداف برامج التكوين و العناويت الأساسية للدرس، و يتضح هذا من المنهج يهتم بوضع النظام الاجرائي الأساسي لخطة التكوين.

2- تنفيذ البرامج التكوينية: بدون شك أن معاهد التكوين و اكتسابها للسمعة الجيدة في ميدان التكوين تتوقف على قدرتها و امكانياتها، و كفاءتها التنظيمية في تنفيذ برامج التكوين في المواعيد المحددة التي يتم الالتزام بها بصورة مستمرة و تشمل هذه المرحلة على:

- اعداد الجدول الزمني للبرنامج و تنسيق النتائج الزمنية للبرامج و الموضوعات.

¹ تم الاطلاع على الرابط في 2015/04/09-على الساعة 15:02 Bu.univ-ouargla.dz/kadida.pdf

- تجهيز و اعداد أماكن التكوين.

- متابعة المكونين و المتكونين.

و نستطيع القول أنه بالإضافة الى العناصر السابقة الذكر للا بد من التطرق الى أهم النقاط في عملية التنفيذ و هو ما يطلق عليها تسويق التكوين، و ذلك عن طريق توزيع معلومات وافية عن التكوين بالادلة و الاستثمارات على جميع الجهات، كذلك العلاقة و الانتظام في هذا التوزيع أو الاعلام عن التكوين قبل مواعيد التنفيذ بوقت كاف، و بتقليص الاجراءات و القواعد تتولى ادارة البرامج في معاهد التكوين تنفيذها و هي تتعلق باليوم الأول من التكوين، و هو أهم أيام تكوين لأنه يشمل المدخل و الأساس و المحفز لقضاء فترة معينة و مفيدة، ذلك نظرا لانه في اليوم الأول يتلقى المتكونون جوانب ادارية معينة كالتسجيل و جوانب فنية يقوم بها المكون كعملية التعارف بين المتكونين، و اعطائهم فكرة عن أهداف البرامج و طريقة تنفيذه، و الجدول الزمني و الأسباب التي سوف يستخدمها في التقديم و التقييم و التطبيق. كما يقوم المكون أيضا باعطاء الفرصة للمتكونين لتحديد أهدافهم و كتابتها و الاحتفاظ بها حتى نهاية المكونين و مقارنتها بنتائج التكوين.

و تقوم ادارة البرامج بالاشراف على سير التكوين، ذلك بالقيام بمعالجة المشكلات التي تطرأ، اذا سيتم تعيين منسق للبرامج يكون حلقة وصل بين المتكونين اذا كان للبرنامج أكثر من مكون.

و ما لا ريب فيه أن التنفيذ يحتاج الى وجود خدمات مساعدة مثل الوسائل السمعية و البصرية و قاعات كافية و مكتبة غنية بالكتب و المراجع و الدوريات، و مطعم و أماكن لمزاولة الأنشطة الاجتماعية الرياضية في الأوقات المناسبة لذلك، و كذلك يجب أن تكون الاجراءات واضحة و نماذج العمل معدة بشكل جيد و مبسط و تكون هذه المعلومات في متناول المتكونين قبل وصولهم الى مكان التكوين، و يمكن جمعها في دليل

يطلق عليه (دليل التكوين)، بحيث يتضمن كل ما يهم المتكـونين من معلومات تساعدـهم من الاستفادة

القـصوى من التـكوين.¹

¹ يوسف بن محمد القبـلان، اسـس التـدريب الاداري مع التطبيقات، دار عالم الكتب و الجماعة للطباعة و النشر و التوزيع، السعودية، 1991، ص- ص: 12-04.

المبحث الثاني: البرنامج التكويني و أهدافه.

تمر عملية التكوين بخطوات و مراحل أساسية و مترابطة، فلا يمكن تخطي واحدة منها، و يعود ذلك الى ارتكاز كل مرحلة سابقتها على برنامج تكويني معتمد من طرف المؤسسة يصمم وفقا للاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين و يكون هذا بطبيعة الحال من برامج مختلفة كتنقييم الأداء و تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج و تنقييمها و تنفيذها.

المطلب الأول: البرنامج التكويني ومراحل ادارته.

يقصد به جميع النشاطات التكوينية التي تضم الخبرة النظرية و التطبيقية التي تهيئها المنظمة من اجل تحقيق نمو شامل للمتـكـونين و إحداث تغييرات في سلوكهم الوظيفي.

مراحل ادارته:

1- جمع و تحليل المعلومات: ان لمن الضروري أن يقوم أي مسؤول أو مشرف باعداد خطة التكوين

و ذلك بجمع مجموعة من البيانات و المعلومات التي تمكنه و تساعده في اعداد خطة سليمة و يمكن

استخلاص بعض المؤسسات من هذه المعلومات التي لها تأثير على الخطة التكوينية، مثل التعديلات

المحتملة في الهيكل التنظيمي، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، انخفاض معدلات الأداء الفعالة و زيادة

معدل دوران العمل، استحداث طرق جديدة في العمل

2- دراسة و تحديد الاحتياجات التكوينية: يعني تحديد الاحتياجات التكوينية، تحديد الأفراد المطلوب

تكوينهم و عددهم لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، و تحديد هذه الاحتياجات بالتعاون

بين مسؤول التكوين و الرؤساء و المديرين بالمؤسسة و يمكن بلورة الاحتياجات في الآتي:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف و المعلومات لدى بعض العاملين.

- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات و القدرات لدى بعض العاملين.

- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين و طريقة تعاملهم مع رؤوسهم و في هذا الاطار لا بد

أن نفرق بين نوعين من الاحتياجات التكوينية :

النوع الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين و ذلك بهدف مرفعة الموظفين الذين يحتاجون الى

تكوين و ما التكوين الذي يناسبهم و ما هو المجال الملائم.

النوع الثاني: هو مسؤولية ادارة التكوين في المؤسسة أو معهد التكوين الذي يقوم بالتنفيذ.

ان عملية تحديد الاحتياجات التكوينية تتطلب وجود معايير واضحة للأداء المطلوب، و أساليب موضوعية

لتقييم الأداء حتى يتم التاكيد أن المشكلة القائمة تعود للحاجة الى التكوين أو لسبب آخر، و استنادا لما

سبق ينبغي تحديد الاحتياجات التكوينية للاجابة على الأسئلة التالية:

ما هي المشاكل التي يستطيع التكوين التغلب عليها؟ من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟ ما هي المشاكل

التي لا يستطيع التكوين التغلب عليها؟

ما نوع التكوين؟

و بعد الوصول الى تحديد الاحتياجات التكوينية، يجدر بالذكر أن هناك مؤشرات أو أعراض يستدل

منها عادة على وجود احتياجات تكوينية و منها انخفاض الانتاج، ارتفاع التكاليف، ارتفاع نسبة ترك

العمل، الأجهزة الجديدة و التغير في قواعد العمل.¹ و لعل من المشكلات التي تعيق عملية تحديد

الاحتياجات التكوينية نذكر: عدم وجود معايير رسمية و مكونة للأداء، فقد يقول المدير أنه غير راضي عن

العمل في ادارة معينة و لكنه لا يحدد بالضبط ما هي الجوانب غير مرضية.

3- اختيار و تصميم البرامج التكوينية: بعد تحديد الاحتياج التكويني يصبح على ادارة التكوين البحث

عن التكوين الذي يلي هذا الاحتياج، و اختيار برامج التكوين أو تصميمه، يعين بالضرورة توفر

عناصر أهمها :

- تحديد موضوعات التكوين، و تحديد الأساليب التكوينية كاستعمال وسائل الايضاح السمعية... الخ

- اعداد المكونين المناسبين الذين تتوافر لديهم خصائص و مقومات رئيسية زياة على هذه العناصر هناك

بعض المعايير يجب مراعاتها لما لها من أهمية و نذكر منها: تكلفة التكوين، مدة التكوين، مكان

¹ يوسف بن محمد القبلان، اسس التدريب الاداري مع التطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

التكوين،محتويات التكوين،و قد يتطلب الأمر تنفيذ التكوين داخل المؤسسة،و هذا يلقي مسؤولية كبيرة على ادارة التكوين داخل المؤسسة.

و للقيام بمهمة تصميم التكوين المطلوب وفقا للخطوات العملية لهذه العملية و التي ينتج عنها برنامج تكويني متكامل يتضمن الأهداف و المحتويات ،مدة البرنامج و طريقة تنفيذه.

أولاً:أهداف البرنامج التكويني :

على المكون أو مصمم البرنامج صياغة الأهداف و تقديمها لادارة المكونين لقرارها و تنقسم الى:تعليمية بجانب المعرفة،و السلوكية المتعلقة بجانب التطبيق.

التكوين بصفة عامة يتجه نحو أهداف تتعلق بالمهارات و المعارف و السلوكيات،و لكل برنامج تكويني أهداف محددة يتم صياغتها وفقا للخطوات التالية:

- كتابة العمل المراد انجازه و أداءه.

- تحديد المعيار المطلوب و المهارة المطلوبة للانجاز.

بعد تحديد هذه الأهداف يتم تحديد المعارف المطلوب توافرها لدى المتكون كي يتمكن بواسطتها من أداء العمل المطلوب وفقا للمعايير المحددة.

ثانيا :المحتويات:

ان الخطوة السابقة تؤدي الى عملية تقرير محتويات التكوين،و تحديد الأهداف بوضوح،فان هذه الخطوة تساعد على الاتفاق حول المحتويات لشروط المشاركة،يتوقف تحقيق أهداف على عدة عوامل تتعلق بالمشارك من أهمها:المستوى التعليمي،الخبرة العلمية،العمر،كيفية الشرح للبرنامج،حوافز التكوين،القدرات و المهارات المتوفرة لدى المتكونين.

ان مصمم التكوين لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار تلك العوامل.¹

ثالثا:مدة البرنامج و طريقة تنفيذه:

عند تحديد مدة التكوين يجب مراعاة الأهداف المتوقع تحقيقها و امكانية تفرغ المتكونين و أبعادهم و أعمالهم،و عليه سيتم تنفيذ التكوين داخل أو خارج المؤسسة،و كم عدد الساعات المخصصة لكل يوم و حجم القاعات التكوينية و عدد المتكونين، كما يجب مراعاة المدة المقررة للتكوين و الامكانيات المتوفرة و الأجهزة المتاحة.

4- اختيار المتكونين و مكان وزمان التكوين:

أولا:اختيار المتكونين:

من الممكن أن يكون المشرف داخل المؤسسة خبيرا في عمله و لكنه لا يملك المقومات التي تؤهله ليكون قادرا على اىصال خبرته للمتكونين بالطرق الفعالة،لأن نجاح التكوين يتوقف بدرجة كبيرة على المتكون،و أيضا توفير بيئة تكوين حيوية تحقق تفاعل المتكونين و تبادل المعرفة و أكثر انتقادا وجهه الى المتكون اعتماده على أسلوب المحاضرات،و نظرا لأهمية دور المتكون في عملية التكوين فقد قامت كثير من المعاهد و المؤسسات باعداد دورات تكوينية لتكوين و اعداد المتكونين.

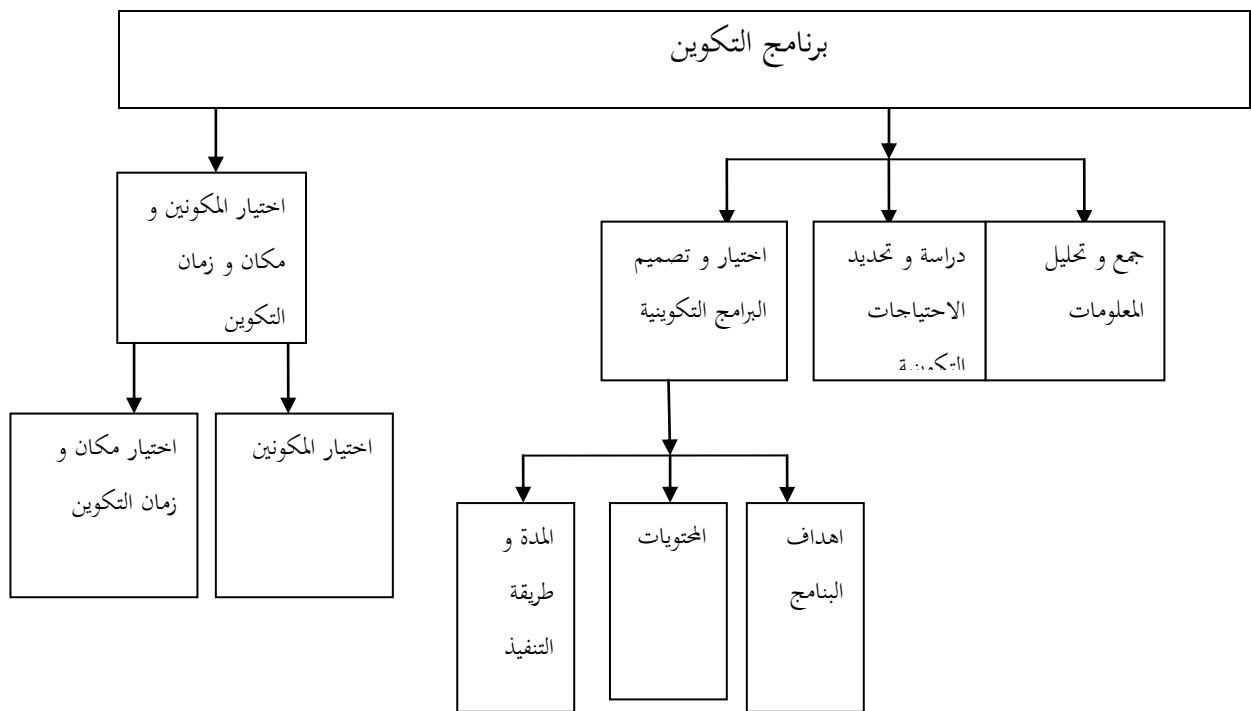
ثانيا:اختيار مكان و زمان المتكونين:

لم يكن اختيار مكان و زمان التكوين يحظى بالأهمية المناسبة غير أن التطورات الحديثة أدت الى توسيع الاهتمام بهذين العنصرين بحيث أصبح اختيار كل منهما تحكمه عدة عوامل و هي :

¹ يوسف بن محمد القبلان،اسس التدريب الاداري مع التطبيقات،مرجع سبق ذكره،ص:15.

- ظروف العمل، و هل يمكن الاستغناء عن الموظف المرشح للتكوين لفترة من الزمن حسب مدة البرنامج.
- تكلفة التكوين ، و هل يكون البرنامج القصير أقل تكلفة من الطويل.
- تكلفة السفر و الانتداب اذا كان مكان التكوين خارج البلد.
- مواعيد تنفيذ التكوين و هل تتفق مع ظروف العمل.¹

الشكل رقم (02): برنامج التكوين.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على يوسف محمد القبلان، اسس التدريب الاداري، مرجع سبق

ذكره، ص: 15-16.

¹ يوسف بن محمد القبلان، اسس التدريب الاداري مع التطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

المطلب الثاني: اهداف التكوين.

يهدف التكوين الى:

- 1- رفع مستوى الانتاجية: بفضـل زيـادة الفرد الناتجة عن عملية التكوين التي تنعكس على حجم الانتاج و جودته.
- 2- رفع معنويات الأفراد: ان اكتساب معنويات الأفراد و المهارات و الخبرات من خلال التكوين يؤدي الى رفع الروح المعنوية للأفراد.
- 3- تخفيض حوادث العمل: أن هذه الحوادث هي نتيجة لعيوب الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل و هنا يمكن دور التكوين في تقليص الحوادث بالاستعمال الأمثل لهذه الوسائل و المعدات.
- 4- تخفيض العبء على المديرين: التكوين الجيد يضمن الاطمئنان على تحملهم المسؤولية في أداء أعمالهم و يعفي المديرين من متابعة أعمال الأفراد باستمرار.
- 5- تزويد العمال الجدد بخبرات نظرية و عملية: و ذلك لاستيعاب العمل و سرعة التكيف مع أجواء المؤسسة.
- 6- تكوين الأفراد: حيث يؤدي تخفيض تكلفة الصيانة و اصلاح الآلات.
- 7- تكوين العمال على الآلة: و طريقة انتاج تساعد على تقليل الأخطاء.

و من خلال ذلك يمكننا تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:

- تنمية المعارف، الكفاءات و المهارات حيث تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها الى تطوير طاقاتهم على كل المستويات.
- رفع انتاجية و مردودية المنظمة، ذلك لأن التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي الى رفع مستوى انتاجية المنظمة.
- تقليل المخاطر و الاقتصاد في التكاليف حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل الى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
- رفع مستوى جودة خدمات و منتجات المنظمة، اذ يوفر التكوين على طريقة العمل، مما يؤدي الى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، و الى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الادارات و الوحدات، وكذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات .
- توجيه العمال الجدد و ادماجهم في المنظمة حيث يتم برجة عملية تكوينية للتعريف بـهاكل و منتجات و خدمات المنظمة و مختلف مصالحها و مسؤوليها.
- تحسين فعالية أساليب العمل، و يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب و الاجراءات العملية المتنوعة.
- رفع مستوى الأداء العامل و كذا ثقته و رضاه و اعترافه بالمنظمة.
- تحسين بيئة العمل و تسهيل التكيف مع المتغيرات.¹

¹ بوثلجة غياث، الاسس التقنية للتكوين و مناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص: 48.

المبحث الثالث: أهمية التكوين بالنسبة للمورد البشري.

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعني بها ادارة الموارد البشرية لما له أهمية للعنصر البشري ، وكذا الدور

الذي يلعبه داخل المنظمة بالنسبة للموارد البشرية.

المطلب الأول: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.

التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف الى تنمية قدرات الموظفين في العمل، و من خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، اذ طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو اليه المؤسسات، و أصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين و التدريب المختلفة و المؤهلة، كما ينظر الى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين و تعيينهم انما يجب اعداد هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الاعمال المسندة اليهم و مساعدتهم في الحصول على العديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهاراتهم، و للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين من اهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية.
- تقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين التكويني و اكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.

- للتكوين دور في ربط أهداف العاملين(الموظفين)بأهداف المؤسسة و خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي، و توضيح السياسات العامة لها، مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابها لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد و اثراء معلومات الافراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قراراتهم،بالاضافة الى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.¹
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة .
- تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الادارة و الأفراد العاملين بها.²

المطلب الثاني:أهمية التكوين بالنسبة المورد البشري.

ان قيمة الفكرة تستمد من الآثار الايجابية التي تلحقها بعد تجسيدها و عديدة و متنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف المرجوة من قبل الادارة،و تتعداها و للتكوين آثار متعددة و متنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الاهداف الاهداف المرجوة من قبل الادارة،و تتعداها الى ضمان استمرار المؤسسة و استقرارها و رفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع ،حيث تساهم في تحسين كمية و نوعية العمل المقدم،و في التحفيز عن طريق الامكانيات الترقية المعروضة،حيث أن التكوين نشاطا ذو مردودية عبر الزمن لاجل بقاء و دوام المؤسسة،ينمي

¹نظمي شحادة و آخون،ادارة الموارد البشرية،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان،الطبعة الاولى،2000،ص:115.

² Thesis-univ-biskra.dz . تم الاطلاع على الموقع في: 2015/04/06 على 11:00

الكفاءات و يجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح، حيث يساهم في توطين الفرد في مجتمع العمل و تأقلمه بهدف تـمـين المعارف و تجسيد البحث و التطوير و الابداع و الاندماج و كذلك:

- التمكن أكثر فأكثر من المهن و بالتالي اتمام المهام الموكلة لكل عامل على أتم وجه.
 - التحكم أكثر فأكثر في تقنيات الانتاج و التكنولوجيا المعاصرة و التفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة.
 - التحكم أكثر فأكثر في تقنيات التسيير الكمية و النوعية.
 - رفع المعنويات و زيادة الاحساس بالرضا و الانتماء و التقدير في نفوس العاملين بما يزيد من الحرص و الالتزام و الاتقان و يرفع من مستوى ثقة العامل في نفسه أولاً ثم في مؤسسته ثانياً.
 - زيادة جودة المنتج.
 - زيادة التحكم أكثر فأكثر في الارتباطات و العلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة، لأن عملية التكوين تولد لنا كفاءات من شأنها ادارة هذه الارتباطات و العلاقات لصالح المؤسسة.
 - زيادة الوعي و الادراك بالظروف الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة و بمتطلبات البقاء.
 - زيادة الادمج في محيط العمل.
 - بث روح التجديد و الحركية و كسر الروتين داخل كامل الأجزاء الادارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - زيادة انتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مسبقاً.
 - تحقيق الاستقرار المهني و زيادة الارتباط و الحاجة المتبادلة بين المؤسسة و العمل.
- حيث يحتل التكوين في الموارد البشرية مكانة هامة بين الأنشطة الادارية الهادفة لرفع الكفاءة الانتاجية و تحسين مستوى العملعن طريق محاولة احداث تغيير في مهارات العاملين و قدرتهم من ناحية، هذا و يمكننا

القول أن التكوين له أهمية بالنسبة المورد البشري و ذلك بتنمية معرفة و زيادة قدرته و كفاءته و تحقيق

الأهداف بصفة عامة.¹

خلاصة الفصل:

تشير جميع الدلائل الى الاهتمام الكبير بالتكوين و الحاجة الماسة الى مختصين للقيام به ذلك أن التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الافراد و المسيرين، و تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لتسيير الأفراد و العلاقات الانسانية .

التكوين هام و ضروري لبناء قوة بشرية منتجة و مؤهلة و على الرغم أن المؤسسة قد وضعت خطة العمل و وفرت كل الوسائل لتنفيذها، فان اغفال عملية التكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لاثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة، و منه نستخلص مدى أهمية التكوين بالنسبة للفرد و في تسييره، و الذي يسعى الي تحقيق عدد من الفوائد باعتماد برنامج تكويني منها: رفع معنويات الافراد وتخفيض حوادث العمل. و قد تفتن المسؤولون الى مدى أهمية العنصر البشري المكون و المؤهل في العملية التسييرية، حيث يساهم التكوين في رفع الكفاءة و التنمية القدرات و المعارف للأفراد.

¹ براهيمى عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تنمية و تـثمين الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري، 2005، ص: 11-12.

مقدمة.

لقد أعطت المؤسسة أهمية لجانب التكوين داخلها و هذا من أجل الرفع من مستويات عمالها، و زيادة على أنها تفتح أبوابها للطلاب الجامعيين و طلاب مراكز التكوين المهني حيث تتكفل المؤسسة بمتابعة تكوينهم في مختلف المصالح و اعداد برامج لذلك. حيث تطرقنا في هذا الفصل الى: المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة، و المبحث الثاني حول مهام ادارة الموارد البشرية وواقع التكوين داخل المؤسسة أما المبحث الثالث البرنامج الكويني بالمؤسسة و أهدافه.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سايميكس.

تطرقنا في هذا المبحث الى التعريف بالمؤسسة حيث تسمى هذه المؤسسة الشركة الجزائرية للاستيراد و التصدير ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة و تطرقنا في هذا المبحث الى ببذة تاريخية عن الشركة و على مختلف مهامها و نشاطها و كذا الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سايميكس.

قبل التطرق الى على لمحة تاريخية لشركة سايميكس نتحدث على المجمع أورولي الذي يمثل أول وحدة انتاج الحليب و الذي يمثل أهم مؤسسة توزيع المادة الاولية للحليب في الجزائر عن طريق ثلاث وحدات في الغرب أورولي "و" أورلاك" في الجزائر العاصمة و "أوريلي" الواقعة في الجهة الشرقية للبلاد.

سنتطرق الى تسمية المؤسسة و لمحة تاريخية ل "سايميكس"

تقديم نبذة تاريخية للشركة:

- قبل سنة 02 سبتمبر 1991 كانت تسمى هذه المؤسسة الفواكه "OFLA" كانت مخزن للخضر و في 02 سبتمبر 1991 تم تأسيس هذه المؤسسة كانت على شكل شركة ذات المسؤولية المحدودة كان نشاطها الرئيسي شراء و بيع الأسماك المجهزة "SARL SAIMEX"
- في 2000 بداية تركيب المعدات و الآلات الانتاجية.
- في 2003 بداية نشاط المؤسسة في انتاج مادة الحليب المبستر.
- في 2004 وصل انتاج كيس الحليب المبستر 120000 لتر يومي، أصبحت تنافس شركو أورولي.
- في 2007 ارتفاع سعر مسحوق الحليب، و بهذا السبب أعلنت المؤسسة بافلاسها و بعدم قدرتها على تغطية تكاليفها رغم وعد الدولة بتدعيمها.
- بعد التوقف من النشاط لمدة ثلاث سنوات تم اعادة فتحها في 2011 بهدف اعادة احياء النشاط و يستمد هذا النشاط الاستراتيجي من انتاج الحليب، اللبن و الروائب، الانتاج و تعزيز تسمية "الممتاز" التي سيتم تركيبها كعلامة تجارية شعبية في السوق المحلية.

نشاط و مهام مؤسسة سايميكس:

نشاط المؤسسة يتركز على:

اولا:

في انتاج الحليب المبستر المصنوع بالمادة الاولية الممونة من طرف الديوان الوطني المهني للحليب بذرة الحليب 0% و بذرة الحليب 26%.

ثانيا:

في انتاج حليب البقرة المبستر و هذا النشاط يخص قسم الفلاحي الذي يعمل على اثبات اتفاقية مع مربي الأبقار و التي تنص على أن مربي يحضر الحليب غير منزوع منه الدسم بمقابل الحصول على علف الأبقار و تسديد في نهاية الشهر.

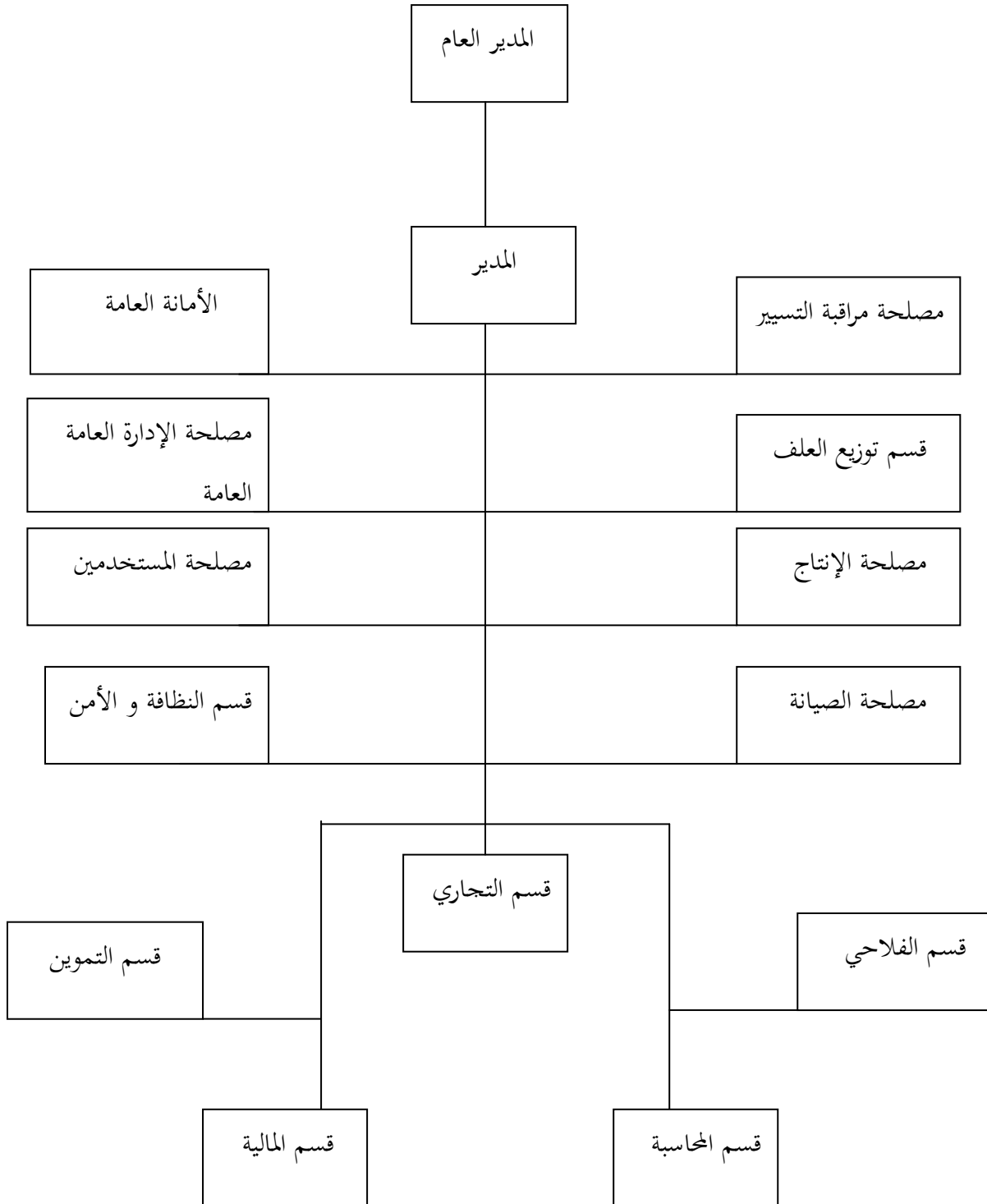
مهام و أهداف الشركة:

توظف حاليا 30 موظف، و تهدف المؤسسة الى رفع هذا العدد بالتوازي مع تطور منتوجات الحليب و مشتقاته، من بين أهدافها:

- تنوع المنتوجات المنتجة بحليب البقر "الرايب"، "الدين"، "الزبدة"... الخ.
- انتاج منتوجات ذو جودة عالية.
- اثبات نفسها مع المنافسين في سوق الحليب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سايميكس.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة.

1- المدير العام:

تتمثل المهام الاساسي لهذه المصلحة في متابعة تنظيم سياية الانتاج، البيع و تموين و هذا بتناسق مع المديرية

العامه:

- توضيح وضعية الوحدة الى مدير المجمع.
- مراقبة نشاط الوحدة.
- تحديد المشاريع المستقبلية للمؤسسة.
- تسيير و توجيه المدير على السياسة العامة الانتاج، البيع، التموين.

2- المدير:

- توضيح وضعية الوحدة الى المدير العام.
- تسيير و توجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.
- مراقبة نشاط الوحدة.

3- مصلحة مراقبة التسيير:

- تقوم بارسال تقارير اسبوعية الى ادارة المجمع من رؤساء المصالح و مقارنتها مع التقارير المسطرة.
- حساب الانحرافات.
- مراقبة التكاليف، الحصص الاقتصادية و المالية.

4- مصلحة الانتاج:

- هذه المصلحة خاصة بانتاج الحليب و مشتقاته أي هي مسؤولة على الانتاج.
- تحويل المادة الاولية الى منتج نهائي (حليب، رايب، لبن).
- التسجيل و الامضاء على الكميات المنتجة و المقدمة للتسويق.

2- مصلحة الصيانة: من مهامه:

- مراقبة النشاط المصالح التي تشملهم لمسؤوليتها.
- مراقبة ميدان الماء لمعرفة صلاحيته.
- مراقبة ميدان الطاقة الكهرباء و الغاز.
- ضمان الصيانة و الحفظ الجيد و النوعي للعتاد.
- تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسارة .

3- مصلحة النظافة و الامن:

- الامن على الوحدة و على وسائل العمل.
- مراقبة دخول و خروج العمال و البضائع المحملة.
- تاكد من نظافة الوحدة.

4- قسم توزيع العلف:

- و هي المادة العلف الممتاز التي تقوم بشرائه المؤسسة على شركة الأم الذي يمثل الغذاء الاولي للأبقار.
- تقسيم العلف الى الفلاحين على حسب الحليب التي تم جمعها.

5- مصلحة المستخدمين (تسيير الموارد البشرية):

- وضع القرارات المتعلقة بتنظيم مهنة المستخدمين.
- تسيير الملفات الادارية.
- متابعة برامج التكوين.

6- مصلحة التموين:

تتمثل المهام الرئيسية لهذه المصلحة في توفير المواد الأولية المستعملة في انتاج الحليب و مشتقاته و العلاقات الخاصة بمهذين المنتوجين و المواد الكيميائية و تنقسم الى نوعين:

- المواد الأولية أي تم شرائها في الجزائر.

- المواد الأولية المستورد.

7- قسم الفلاحي:

- جمع الحليب.

- اعادة تحليل الحليب المستلم.

8- قسم التجاري:

- توزيع الحليب و مشتقاته على مستوى الولاية.

- دراسة السوق و البحث عن الأسواق الخارجية.

- القيام بالحملات الاشهارية.

9- قسم المالية و المحاسبة:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: فيها يقوم المحاسب بعد استلامه لكل الفاتورات و الوثائق التي

تثبت و تبين المعطيات التي قامت بها المؤسسة بتسجيل كل عملية للمحاسب الخاص بها

مثل عمليات الشراء، البيع، خروج المواد الاولية من المخزن، تقديم طلبية الشراء و هذا بعد أن

تمر هذه الفاتورات بمصلحة المالية التي تقوم بتسديد المبلغ و في آخر السنة يقوم المحاسب

بأنجاز الميزانية السنوية لتحديد النتيجة من خلال جدول النتائج و يجب أن ينطبق هاتين

النتيجتين أي إيجاد نفس النتيجة باستعمال الطريقتين و الا فانه يوجد خطأ ما.

ب- مصلحة المالية: تتمثل المهام الأساسية لهذه المصلحة في تسديد مبلغ الفاتورات المختلفة

مثل: شراء الحليب البقرة التي تعبر مصاريف و في نفس الوقت لديها مداخيل تتمثل في

مبالغ البيع الخاصة بالحليب و مشتقاته، و هي تقوم شهريا بحساب مجموع المصاريف و

مجموع المداخيل، و عندما تريد تسيير مبلغ الشراء مثلا يجب أن تكون هناك أربع وثائق

ذلك هي:

- وثيقة الطلبية.

- وثيقة طلب الشراء.

- وثيقة الدخول.

المبحث الثاني: مهام ادارة الموارد البشرية وواقع التكوين داخل المؤسسة.

تتم ادارة الموارد البشرية بمهام و وظائف داخل المؤسسة و دراسة الوظائف الفنية المختلفة داخل هذه المؤسسة

وواقعها و كذا دراسة واقع التكوين في المؤسسة و تحديد أنواعه و اعطائه أهمية للرفع من خبرات و مستويات

عمالها.

المطلب الأول: مهام و أدوار ادارة الموارد البشرية.

من مهام و أدوار ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ما يلي:

- 1- الاستقطاب،الاختيار،التعيين: تعمل هذه الوظيفة على انتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة أو المنظمة، والذين تم جذبهم واستقطابهم، تقوم المؤسسة بالبحث عن الأفراد العاملين و وضع الاختبارات لهم و المقابلات الشخصية و ذلك من أجل حسن الاختيار ووضع العامل المناسب في المكان الذي يناسبه. تعمل هذه الوظيفة على انتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة أو المنظمة، والذين تم جذبهم واستقطابهم،
- 2- تسيير المسار الوظيفي: و يقصد بالمسار الوظيفي التنقل من منصب الى آخر، بمعنى الترقية للعاملين داخل المؤسسة كما انها تساعد الافراد على تحديد أهدافهم.
- 3- الوقاية و الامن: تقوم المؤسسة بتوفير الأمن و السلامة للعاملين داخلها أي حمايتهم و المحافظة على صحتهم.
- 4- الأجر و المكافآت: تقدم المؤسسة لعاملها أجورا مقابل ما قدموه من عمل، كما أن هناك طرق لتوليد الحماس للعمل أي الحوافز حيث يقوم بمكافأة العامل على مجهوداته كما انها تشجع غير العامل كزيادة في الاجر أو ترقية... الخ.
- 5- التكوين: تقوم المؤسسة بتكوين العمال و تأهيلهم، و ذلك من أجل تطويرهم و رفع قدراتهم، تزويد العمال بمجموعة من المعلومات التي تؤدي الى الزيادة في الاداء للعمال و تحسين أدائهم، و تنمية معارفهم و مهاراتهم.

المطلب الثاني: واقع التكوين داخل المؤسسة.

يقصد بالتكوين اعداد العامل مهنيا و تدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفاءته الانتاجية، من خلال هذا نجد أنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بالنصر البشري و توفير كل العوامل الأساسية التي تساعد على الرفع من روحه المعنوية عن طريق الحوافز مثل المكافآت و الترقية، فالتكوين لا يقتصر على العمال في الورشات فحسب، و انما تعدى ذلك ليشمل الملاحظين المشرفين و قادة العمل، حيث يتلقون برامج تكوينية تؤهلهم للوظائف العليا و القيادية التي سوف يشغلونها في المستقبل.

حيث هناك انواع للتكوين منها: التكوين داخل المؤسسة، و التكوين خارجها.

التكوين داخل المؤسسة:

يهتم هذا النوع من التكوين نظرا لانعكاساته الايجابية على الافراد و المؤسسة من حيث التكلفة و المردودية بحيث تقوم بالتكوين حسب الاولوية و حسب الحاجة الملحة، و أيضا حسب المستجدات سواء العلمية أو التقنية.

تقوم المؤسسة مثلا بتكوين العمال و ذلك بتوضيح أو شرح بعض البرامج و المفاهيم و التقنيات المستحدثة أو تكوينهم مثلا فيما يخص استعمال الآلات و المعدات و ذلك حفاظا على سلامة العامل من جهة و على الممتلكات من جهة اخرى، يتم اختيار شخص من الداخل لتكوينه خارج المؤسسة ثم يقوم بتكوين الأفراد الباقون، مثلا حيث تشتري المؤسسة آلاتها من الخارج تقوم هذه الأخيرة بارسال مدربين و مكونين من أجل تعليم العمال على استعمال الآلات، و التكوين في المؤسسة شامل أي يضم جميع العمال حتى الأمن و هو اجباري و ليس اختياري.

التكوين خارج المؤسسة:

تتعامل المؤسسة مع مؤسسات خاصة بالتكوين، يتم هذا النوع من التكوين في حالة ما تعذر على المؤسسة توفير تكوين لأفرادها داخل المؤسسة او مصلحة التكوين بالاتصال بأحد المعاهد التكوينية، أو الجامعات المختصة لابرار عقد الذي يتناول :

- الجانب المالي: المبلغ المتفق عليه، و طريقة تسديده.
- مدة التكوين تاريخ بداية التكوين ، تاريخ نهاية التكوين.
- التزام المكون بشروط العقد.

الجدول رقم (1): حالة عن التكوين بالمؤسسة.

الهدف منه	النوع	التكوين
تحقيق الامن و السلامة داخل المؤسسة و الحماية كذلك. تحسين الوقاية و الإسعافات الأولية و مكافحة الحريق	خارجي	تكوين عمال الأمن
من اجل الوقاية و الحفاظ على نظافة المؤسسة .	خارجي	تكوين عمال النظافة

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

معوقات نجاح التكوين في المؤسسة:

من معوقات التكوين نذكر ما يلي:

1- **عدم وجود هدف محدد:** يعتبر الهدف تلك التي ترغب الوصول إليها في زمن و بكمية و بمواصفات

محددة، كما يساعد الهدف المسؤولون على تحديد الفوارق و اجراءات التصحيحات اللازمة، و

تنقسم أهداف التكوين الى:

- أهداف المنصب الذي يشغله الفرد: يتم تحديد الاهداف المنصب بعد القيام بتحليل العمل من أجل

تحديد مواصفات و الواجبات الملقاة على عاتق الموظف و كيفية ادائه.

- أهداف المؤسسة: تقوم المؤسسة بصياغة أهدافها و استراتيجياتها وفق ما تملكه من امكانيات بشرية و

مادية، بحيث لا يمكن نجاح أي استراتيجية دون اشتراك العاملين و احساسهم بعبء المسؤولية الملقاة على

عاتقهم.

- الأهداف الشخصية للموظفين: لكل انسان أهداف في حياته الشخصية يريد تحقيقها و تتشكل في

التنمية الذاتية و احترام الآخرين لهنو تقدير ذاته، و المهم هو كيفية مساعدة الشخص الذي يضع أهدافا

لنفسه و بلوغها و السعي الى تحقيقها من خلال مصالح المؤسسة أيضا.

ان عدم تحديد الاهداف السابقة الذكر تبقى عملية التكوين رهينة قرارات عشوائية غير مبنية على أسس

موضوعية، فالعمل على ارساء ممارسات التسيير الموارد البشرية أضحي ضرورة ملحة لمختلف المؤسسات

ذلك من أجل القيام بعملية التكوين في احسن مستوى، و مواكبة التطورات الحاصلة في هذا الميدان.

2- **عدم تحديد الحاجات التكوينية:**

يقصد بالحاجات التكوينية ذلك الفارق بين الحد الأدنى لمستوى الموظف المعرفي و المهاري للقيام

بعمل معين و المستوى المهاري الواجب توفره، للقيام بذلك العمل تسعى مصلحة الموارد البشرية الى

تحديد الحاجات التكوينية و تخصيص مبالغ مالية معتبرة و تخصيص الوقت و الجهد اللازمة لانجاح هذه العملية ، و لا يتم هذا الا عن طريق التخطيط الجيد.

ان عدم تحديد مصلحة الموارد البشرية الحاجيات التكوينية يرجع الى عدم وعيها باهمية هذه العملية ،الاهتمام بالكم دون النوع في البرامج أي عدد المتكويين الذين يجتازون الدورات و ليس نوع المهارات التي يكتسبونها من هذه الدورات .

3- عدم وجود الترابط بين البرنامج التكويني و الجانب السلوكي للموظفين:

تركز البرامج التكوينية على تلقين الموظفين مهارات و معارف جديدة تتعلق بوظيفة معينة دون النظر الى أهداف المتكويين جوانبه الشخصية و اتجاهاته و سلوكياته فهي تغض الطرف على الاجابة عن التساؤلات التالية:

- هل حضور المتكويين يهدف الى اجادة العمل.
- هل يرغب في تطوير نفسه.
- هل لديه أغراض كالترقية.
- هل حضوره اجباري دون رغبته في ذلك.

قد لا يتفاعل الموظفون مع برامج التكوين لانها خالية البعد السلوكي و قد لا يبدي أي اهتمام بها رغم ما تحتويه من ثراء في المعلومات ، و يرجع ذلك الى عدم اقناعهم بأنها تسد حاجة فعلية لديهم و هذا راجع الى اعتقادهم ان قرار تكوينهم لم يتم اشراكهم فيه، اذ هناك علاقة وثيقة بين الجوانب السلوكية للموظف و أخلاقيات العمل، لذا تسعى مصلحة الموارد البشرية الى دعم الجوانب السلوكية لتحقيق التقارب بين الاهداف الشخصية و أهداف المؤسسة.

فوائد التكوين في المؤسسة: هناك العديد من المزايا أو الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة :

- خفض نسبة الائتلاف في المؤسسة.
- انخفاض عدد الحوادث نتيجة لانخفاض نسبة الاخطاء التي يرتكبها الاملين المتدربين مقارنة بزملائهم غير المتكويين.
- التقاء عدد كبير من المتكويين من مؤسسات مختلفة مما يسمح بتوسيع مذكراتهم من خلال تعارفهم و قيامهم بمناقشة قضايا العمل و تبادل وجهات النظر و الآراء.
- ايجاد حلول للمشاكل و المنازعات التي تنشأ بين الموظفين بعضهم البعض أو بينهم و بين رؤسائهم، و ذلك عن طريق الدورات التكوينية التي تركز على الجوانب السلوكية في الاتصال و القيادة.
- زيادة درجة الانتماء للموظفين الى المصالح التي يعملون بها.
- خفض وقت التعليم المطلوب بالنسبة للموظفين من أجل الوصول الى معايير الأداء.
- مساعدة المؤسسة في الاستجابة لظروف السوق المتغيرة.
- مساعدة المؤسسة في مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغيابات نارترفاع معدل الدوران، عدم الرضا الوظيفي... الخ.

اتجاهات التكوين: إن للتكوين ثلاث اتجاهات رئيسية وهي:

اتجاه نظري: يستهدف اكتساب الفرد معلومات و خبرات جديدة أو تنمية المعلومات و الخبرات القديمة له.

اتجاه عملي: يستهدف إلى تعلم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة تكون أكثر فاعلية و إنتاجية.

علاقة التكوين بتسيير الموارد البشرية:

لا تقتصر مهمة الموارد البشرية على تهيئة القوى العاملة فحسب بل رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد عن طريق وضع السياسات و البرامج الخاصة بتكوينهم و اعدادهم لممارسة أعمالهم و مهامهم على أساس علمي سليم ذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل و بأقل جهد زمني و تكلفة ممكنة، لذا تحتل التكوين في الموارد البشرية مكانة هامة بين الأنشطة الادارية الهادفة لرفع الكفاءة الانتاجية و تحسين مستوى العمل عن طريق محاولة احداث تغيير في مهارات العاملين و قدرتهم من ناحية، كما يستهدف أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى.

اضافة لذلك أخذت وظيفة الموارد البشرية على عاتقها ما يلي:

- تقييم أداء المستخدمين و التعرف على الجوانب الايجابية و السلبية في أدائهم من أجل تحديد برامج التكوين.
- تكوين و تطوير كفاءات المستخدمين و المؤطرين الضروريين لتسيير العملية الانتاجية كما تسهر مصالح ادارة الموارد البشرية على توفير الكفاءات و المهارات الضروري لمسايرة التطور التكنولوجي.
- متابعة و مراقبة المسار الترقية الكفاءة و التعرف على حاجات العاملين للتكوين و مما سبق يمكن القول أن التكوين يعتبر وسيلة من الوسائل الفعالة التي تضمن السير المحكم لموارد المؤسسة البشرية بالتالي رفع الانتاجية.

المبحث الثالث: البرنامج التكويني و اهدافه.

ان عملية التكوين في المؤسسة مهمة حيث تقوم المؤسسة باعداد البرامج التكوينية و تحديد انواع التكوين ، وكذا مدى تحقيقه لأهداف داخل المؤسسة و ما هي الآثار على ذلك.

المطلب الاول: البرنامج التكويني بالمؤسسة.

إن من بين العوامل التي تساعد في وضع السياسة التكوينية أو برامج التكوين على الإدارة أن تأخذ بعين

الإعتبار دراسة المواضيع التالية قبل البدء في رسم وإعداد برنامج التكوين:

- دراسة إحتياجات التكوين وتحديد المطلوب منها.

- التأكد من أن المشاكل أو نقاط الضعف الحاصلة في المؤسسة يمكن حلها عن طريق برامج التكوين.

- دراسة الأسلوب أو الطريقة المثلى لإقناع الأفراد بأهمية وضرورة برنامج التكوين.

- دراسة مدى فعالية برامج التكوين وأثره على أداء الأفراد وسلوكهم، وبالتالي الزيادة في كفاءاتهم.

تتبع المؤسسة اربعة مراحل في برنامج التكوين:

المرحلة الاولى: تحديد الأهمية و الفائدة المتوخاة من العملية التكوينية ككل، و ما تحتاجه المنظمة من وظائف

و من هم شاغليها.

المرحلة الثانية: عملية تحديد الحاجات التكوينية ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية تخطيط الموارد البشرية التي

تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات من العمالة (كما و نوعا)، يجب أن تترجم إلى احتياجات تكوينية تتمثل في

المهارات و المعارف والقدرات التي يجب تنميتها في العاملين، كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل

فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف، فمن ثم تعيينهم حاليا أو اللذين هم في

المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة، ويمكننا القول أن تحديد الحاجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث

مؤشرات والمتمثلة في: مؤشر الأداء التنظيمي، مؤشر أداء العاملين، مؤشر حاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين.

و لتحديد الاحتياجات التكوينية نأخذ بعين الاعتبار:

- احتياجات المنظمة.

- احتياجات الأفراد.

المرحلة الثالثة: تضم المرحلة الثالثة للتكوين و يشمل ثلاث مراحل:

- تصميم البرامج التكوينية: يلي تحديد الحاجة إلى التكوين تصميم برنامج التكوين الذي يفى هذه الحاجة، و يتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد أساليب التكوين، و الأدوات المساعدة فيها، و أيضاً تحديد المكونين و أخيراً وضع نظام لتطبيق و متابعة برنامج.
- تحديد المراكز و مدة التكوين تقوم بتحديد المراكز التي سيتم فيها العملية التكوينية للأفراد و كذا تحديد المدة المحددة لعملية التكوين في المركز التكويني.
- تحديد الطرق: عند تحديد مدة التكوين يجب مراعاة الأهداف المتوقع تحقيقها و امكانية تفرغ المتكونين و أبعادهم و أعمالهم، و عليه سيتم تنفيذ التكوين داخل أو خارج المؤسسة، و كم عدد الساعات المخصصة لكل يوم و حجم القاعات التكوينية و عدد المكونين، كما يجب مراعاة المدة المقررة للتكوين و الامكانيات المتوفرة و الأجهزة المتاحة.
- اختيار المكونين و مكان و زمان التكوين:
- المرحلة الرابعة: يتم في هذه المرحلة تقييم التكوين و الذي يقوم بموجبه قياس كفاءة المتدربين و مدى التغير الذي أحدثه التكوين و تشمل:
- ردود أفعال المتدربين.
- سلوك المتدربين في العمل.
- النتائج على مستوى المنظمة.

أهدافه:

- 1- تنمية المهارات والمعرفة: بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.
- 2- نقل المعلومات: يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجهًا بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياستها.
- 3- تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالادارة والإشراف على الأفراد.

المطلب الثاني: أهداف التكوين و أثره على المورد البشري.

1- أهداف التكوين:

بالنسبة للمؤسسة:

- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- سعي المؤسسة لتحقيق الربح.
- السعي الى رفع جودة الوسائل و التقنيات المستعملة.
- توفير حالة من الاستقرار و جو اجتماعي منسجم في البيئة الداخلية.
- الرفع من مردودية المؤسسة.
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

بالنسبة للفرد:

- المساهمة في تنمية المعارف و المهارات و الكفاءات.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- تأهيل الفرد لشغل منصب أكبر.
- توجيه العمال الجدد و ادماجهم بالمؤسسة.
- ملائمة الموظف لوظيفته.
- تمكين العمال من التأقلم مع التكنولوجيا الجديدة.
- توثيق العلاقة بين الادارة و الأفراد العاملين بها.

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استعابهم لدورهم فيها.
- الزيادة في مردودية الأفراد و الجماعات.
- تطوير الموارد البشرية عن طريق التنمية الافراد بالتكوين الفعال.
- تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.
- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- و بصفة عامة تتمثل أهداف التكوين في:
تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.
- إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية والقدرات التنظيمية والخبرات التخطيطية .
- تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة ويساهم التكوين في معالجة مشكل العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات ويكون كاشفا عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات أو عدم إتقان العاملين للأسباب المطلوبة لأداء عملهم كما يهدف التكوين إلى فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر وبعد الأفراد لأعمال فنية صعبة وأدق.
- إن مفهوم التكوين والتطوير ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب للأفراد وللتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاجية في المنظمة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.
- إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- إذا فالتكوين والتطوير لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد، ومن ثم نصف التكوين والتطوير بأتهما محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم .

2- أهمية التكوين بالنسبة المورد البشري:

للتكوين أهمية كبيرة فهو يساهم في تحسين اداء العمال و يتجلى ذلك في:

- رفع مستوى التأهيل في المؤسسة.
- تغيير سلوك العامل للأحسن.
- مساهمة العمال في تطور المؤسسة.
- تأقلم العامل و تكيفه مع منصب عمله و تنمية قدراته.
- تسهيل الاندماج مع المحيط الداخلي للمؤسسة.

- التحكم في التقنيات و المناهج و الاساليب التي تخدم منصب عمله.
- التحكم في استعمال اللغات و خاصة الفرنسية و الانجليزية.
- ان التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها مع تطورها.
- يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء.
- يساعد على الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة.

إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشتغلونها، وبالتالي التعريف بها و التكوين عليها.

إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم و إنتقالهم إلى وظائف أخرى.

إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما إزدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.

خاتمة الفصل الثالث:

حاولنا من هذا الفصل أن نسقط جانبا من جزء نظري على الدراسة الميدانية مستعين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، حيث بدأنا دراستنا بتقديم عام لمجموعة سايميكس، ثم تطرقنا الى تقديم مصلحة ادارة الموارد البشرية وواقع التكوين بالمؤسسة و البرنامج التكويني ،

و كنتيجة للدراسة التي أجريناها تبين التكوين من أهم وظائف الموارد البشرية، و هو عملية مستمرة تهدف الى احداث تغيرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لسد حاجيات الفرد المستقبلية،فهو يسمح للعامل بالاندماج و التأقلم السريع مع عمله و منصبه و الوسائل الجديدة و الرفع من أدائه و تحسين كفاءته، و ذلك باكتساب معارف و مهارات تزيد من قدرته على العمل و الترقية.

خاتمة عامة:

تمثل الموارد البشرية مورداً ثميناً بالنسبة للمنظمة، فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون هذه الموارد، فهي التي تقوم بالتسيير الإنتاج، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد و تكوينهم، حيث يلعب التكوين دور مهم بالنسبة للموارد البشرية فكفاءة المؤسسات تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري أي الحصول عليهم و تكوينهم و تحفيزهم و المحافظة عليهم وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، للتكوين أهمية بالنسبة للفرد العامل فهو ينمي قدرات و مهارات للفرد .

من خلال ما سبق يمكننا تأكيد صحة الفرضيات التي انطلقنا منها في دراستنا هذه :

- للتكوين أهمية بالغة في المؤسسة فيمكنها من تحقيق اهدافها و زيادة الانتاجية،و ذلك من خلال تنمية قدرات و مهارات الافرد داخل المؤسسة و تحسين العمل المقدم.
- قد تنعكس عملية التكوين سلبياً على أداءات الأفراد حيث لا بد من الاعتماد على برنامج تكويني جيد و صحيح، اذا كان البرنامج التكويني دون جدوى قد يؤدي ذلك الى فشل عملية التكوين .
- قيام المؤسسة بتمكين أفرادها من خلال تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم أي القيام بتكوينهم فالمؤسسة تتميز بالتكوين من خلال تمييزها لأفرادها.
- و ميدانياً توصلنا من خلال دراستنا أن المؤسسة مدركة لأهمية المورد البشري و كذا عملية تكوينه، إلا أنها لا تسعى جاهدة للقيام بعمليات تكوينية كثيراً نظراً لنقص عمالها .

نتائج الدراسة:

- العنصر البشري أهم مورد من موارد المؤسسة الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و فقدانه يؤدي الى انحطاط و تدهور المؤسسة.

- يعتبر التكوين الوسيلة الفعالة التي تتضمنها المؤسسة لتحقيق الاستفادة من الطاقات و الكفاءات الكامنة في العنصر البشري.
- يبقى التكوين من أهم وظائف الموارد البشرية، و الذي يلعب دورا هاما في تحسين و رفع الاداء للمورد .

التوصيات:

- يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية.
- تشجيع عملية التكوين داخل المؤسسة.
- تخصيص ميزانية مالية للتكوين و متابعة متميزة للأفراد.
- يجب على مؤسسة سايميكس للحليب الاهتمام بعملية التكوين داخل المؤسسة و ذلك من أجل تأهيل مواردها البشرية و زيادة أدائهم و الحصول على انتاجية جيدة وتحقيق أهدافها .

آفاق الدراسة:

- 1- البرنامج التكويني و علاقته بكفاءات الأفراد.
- 2- التكوين الميداني و دوره في تحسين المورد البشري.

قائمة المراجع.

الكتب باللغة العربية:

- 1- احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،الاسكندرية ،مصر
،2007.
- 2- العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و
التوزيع،الأردن،عمان،الطبعة الأولى،2012.
- 3- حمداوي وسيلة ،ادارة الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية،قسنطينة،2004.
- 4- خالد عبد الرحيم الهيتي،ادارة الموارد البشرية،دار وائل،عمان،الاردن،2003.
- 5- خيصر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية ، دار النشر و التوزيع
عمّان الأردن، الطبعة الأولى 2007،2008.
- 6- زيد منير عبوي،ادارة الموارد البشرية،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،الطبعة
الأولى،2006.
- 7- سامح عبد المطلب عامر،استراتيجيات ادارة الموارد البشرية،دار الفكر ،الطبعة
الأولى،2011.
- 8- صالح عبد الفتاح ،ادارة الموارد البشرية،كلية التجارة ،الدار الجامعية للطبع و التوزيع و
النشر ،القاهرة ،2002.
- 9- صلاح عبد الباقي،عبد القادر الغفارحنفي،ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية،المكتب
العربي الحديث،الاسكندرية،1988.

- 10- صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر،2000.
- 11- عبد الرحمان عبد الباقي عمر،ادارة الأفراد،مكتبة عين الشمس،القاهرة،1975.
- 12- محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع،عمّان، الأردن .2010.
- 13- محمد اسماعيل بلال ، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية 2004.
- 14- محمد سرور الحريري ،ادارة الموارد البشرية ،دار حامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،2012،
- 15- نجم عبد الله العزاوي ،حسين جواد ،تطور ادارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،2012.
- 16- نظمي شحادة و آخون،ادارة الموارد البشرية،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان،الطبعة الاولى،2000.
- 17- وسيلة حمداوي،ادارة الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية ،مديرية النشر قالملة:2004.
- 18- يوسف بن محمد القبلان،اسس التدريب الاداري مع التطبيقات،دار عالم الكتب و الجماعة للطباعة و النشر و التوزيع،السعودية،1991.

الملتقيات :

1- براهيمى عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين فى تنمية و تميمين الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر

بسكرة ، فيفري، .2005.

الكتب باللغة الأجنبية :

1- Jardilier . P. Développement humain dans l' entreprise ، paris ،P. U. F,1986, p :44 .

مواقع الانترنت :

- 1- Ar .wikipedia .org.
- 2- <http://www.staralgeria.net/t596-topic#ixzz3asGlfXfT>.
- 3- <http://www.alukah.net/culture/0/913/#ixzz3aVeXl7Xb>.
- 4- Bu.univ-ouargla.dz/kadida.pdf.
- 5- Thesis-univ-biskra.dz.

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
88	حالة عن التكوين بالمؤسسة.	01

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	استراتيجيات وظائف و ممارسات ادارة الموارد البشرية.	01
66	برنامج التكوين.	02
80	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سايميكس.	03