

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



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم تجارية التخصص : إمداد ونقل دولي

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتكوين أثناء الخدمة وأثرهما على
تحسين أداء الكفاءات
دراسة حالة : كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي - جامعة مستغانم -

مقدمة من طرف الطالبة:

بن عياد نجية

تحت إشراف الأستاذ:

معارفية الطيب

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقداد نادية	استاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مقررا	معارفية الطيب	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مناقشا	الشارف بن عطية سفيان	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2017/2018

الإهداء

أهدي عملي هذا الى أمي وأبي العزيزين
والى اخوتي وأخواتي والى كل أفراد العائلة كل باسمه
والى كل من يحمل لقب بن عياد و بوقريش
حفظهم الله

إلى كل الأصدقاء و الزملاء في العمل كل باسمه
والى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات.

نخص بالذكر طلبة ماستر 2 امداد ونقل دولي دفعة 2017-2018

كلمة شكر

أتقدم بالشكر الكبير لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل.
بعدها أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل والمحترم
معارفية طهيج على تفضله بالإشراف على هذا البحث.
أشكر كذلك كل موظفي كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير.
والشكر موصول لكافة إداري وعمال كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي
ونخص بالذكر بن قيرش أسية ونائب العميد بن مالطي محمد الأمين
كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل الذين قدموا لي يد المساعدة
من قريب أو بعيد.

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	آيات من الذكر الحكيم
ب	الإهداء
ج	كلمة شكر
هـ	الفهرس
و	قائمة الأشكال والجداول
01	المقدمة العامة
07	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية
08	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
10	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثالث: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الرابع: أهمية وخصائص إدارة الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة
15	المطلب الأول: مهام إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: علاقة الإدارة بالموارد البشري
22	المطلب الرابع: نموذج عن إدارة الموارد البشرية
24	خاتمة الفصل
26	الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
27	المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية
27	المطلب الأول: عموميات حول الإستراتيجية
30	المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية
32	المطلب الثالث: أبعاد البناء الإستراتيجي
35	المطلب الرابع: أنواع الإستراتيجيات
36	المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
36	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

38	المطلب الثاني: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
40	المطلب الثالث: الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية
41	المطلب الرابع: الإستراتيجيات البديلة للموارد البشرية
43	خاتمة الفصل
45	الفصل الثالث: تكوين الموارد البشرية وأدائها
46	المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية
46	المطلب الأول: عموميات حول التكوين وأهميته
53	المطلب الثاني: أنواع التكوين
56	المطلب الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية وعناصره
58	المطلب الرابع: محددات الأداء والعوامل المؤثرة عليه
60	المبحث الثاني: تنفيذ برامج التكوين وتقييم أداء الموظفين
60	المطلب الأول: تحديد احتياجات الإدارة لتكوين الموارد البشرية وتصميم البرامج
65	المطلب الثاني: إجراءات وتنفيذ برامج تكوين الموارد البشرية ومتبعتها
67	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية بعد التكوين معايير محدداة
70	المطلب الرابع: أخطاء ومقومات فاعلية تقييم أداء الموارد البشرية بعد التكوين
72	خاتمة الفصل
74	الفصل الرابع: الجانب التطبيقي
74	المبحث الأول: مجالات الدراسة
74	المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة
74	المطلب الثاني: صلاحيات رئيس الجامعة
76	المطلب الثالث: تقسيمات المؤسسة محل الدراسة
84	المطلب الرابع: المجال الزمني للدراسة
85	المبحث الثاني: المجال البشري المتكون للدراسة
85	المطلب الأول: تحديد العينة
87	المطلب الثاني: التوزيع البشري المتكون حسب الاقدمية في المؤسسة
88	المطلب الثالث: التوزيع البشري المتكون حسب الجنس
89	المطلب الرابع: التوزيع البشري المتكون حسب المستوى التعليمي
90	خاتمة الفصل

91	الخاتمة العامة
92	المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج مقارنة الموارد والكفاءات	12
02	مخطط وظائف ادارة الموارد البشرية	17
03	جدول أهداف إدارة الموارد البشرية	20
04	نموذج عن إدارة الموارد البشرية	23
05	جدول تطور الفكر الاستراتيجي	30
06	مخطط عوامل البيئة الداخلية والخارجية للإستراتيجية	32
07	مخطط إستراتيجية الموارد البشرية	35
08	جدول تطوير استراتيجيات الموارد البشرية	44
09	مخطط أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	54
10	جدول أنواع التكوين	56
11	محددات الأداء	60
12	أهم العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي	61
13	جدول احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة	63
14	جدول احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية	63
15	مخطط العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية	66
16	مخطط معايير الأداء	69
17	مخطط محددات الأداء	71
18	جدول مجموع طلبة الكلية	78
19	جدول مجموع أساتذة الكلية	78
20	مخطط الكلية	79
21	مخطط نيابة العمادة	80
22	مخطط الأمانة العامة للكلية	81

23	مخطط الرياضيات والإعلام الآلي بالكلية	83
24	مخطط قسم علوم المادة بالكلية	83
25	مخطط مكتبة الكلية	84
26	جدول المجال البشري المتكون (عينة الدراسة)	87
27	توزيع بياني للمجال البشري المتكون حسب الرتبة	88
28	توزيع بياني للمجال البشري المتكون حسب الأقدمية في المؤسسة	89
29	توزيع بياني للمجال البشري المتكون حسب الجنس	90
30	توزيع بياني للمجال البشري المتكون حسب المستوى التعليمي	91

لم يعد ضمان استقرار أي مؤسسة في العالم يعتمد على امتلاكها لأحدث التجهيزات التكنولوجية فقط، بل أصبحت المؤسسة تعتمد على ثلاث متغيرات مرتبة كالآتي: أولا الموارد البشرية وثانيا الموارد المالية والمادية وثالثا التنظيم. إذ يجب مراعات هذا الترتيب فالمورد البشري الكفاء يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة وذلك بالاهتمام بالتنظيم الفعال لمختلف الموارد بشرية مادية على حد سواء.

فتعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة¹.

حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، و من ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكونين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكّنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغاً بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التكوين أثناء الخدمة، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه. ومن هنا قسمنا هذه الدراسة إلى المراحل التالية:

أولاً/ إشكالية الدراسة

ثانياً/ أهمية الدراسة

ثالثاً/ أسباب ومبررات اختيار الموضوع

رابعاً/ أهداف الدراسة

خامساً / فرضيات الدراسة

¹ باباه ولد سيدنا " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء" مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال 2009-2010.

سادسا/ منهج الدراسة

سابعا/ تقسيمات الدراسة

- أولا / إشكالية الدراسة :

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد وأكثرها تواجدا في المؤسسات، وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والمعرفي ومن ثمة إدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في إنجازه.

تلعب المؤسسات الإدارية دورا رئيسا في التسيير الاستراتيجي وتكوين المورد البشري فهي تحتاج لمواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية ، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك، كذلك عملت المؤسسات على موردها البشري من خلال عمليات التكوين والتأهيل المعرفي، حيث تعتمد هذه الأخيرة على مستوى ونوعية الموظفين ومدى وعيهم لطبيعة العمل الإداري الذي كان ولا يزال يشكل واحد من جملة العوائق التي تحول دون تطور الإدارة بصفة عامة ، ولقد بادرت العديد من المؤسسات إلى إجراء دورات تكوين أثناء الخدمة من أجل مواكبة التطورات وتحسين أداء الموظفين لاكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة.

❖ ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

كيف يساهم التسيير الاستراتيجي في تطور المؤسسة، وما أثر التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين ؟

❖ الفرضية العامة :

دور التسيير الاستراتيجي والتكوين وأثرهما في تحسين أداء الموظفين والإدارة العامة للمؤسسة.

❖ ويمكن تجزئة الإشكالية إلى تساؤلات:

- هل نجاح المؤسسة يعتمد على استراتيجياتها المتخذة في تسيير مواردها البشرية ؟
- هل يعتبر التكوين استراتيجية تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة؟.
- ما دور تحسين الموارد البشرية في نجاح المؤسسة؟
- فيما تكمن العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء الموظفين ؟.

❖ بناءا على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات:

- تعتمد المؤسسة استراتيجيات مختلفة في تسيير مواردها البشرية
- يعتبر التكوين استراتيجية هامة تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة.
- يعتبر تحسين الموارد البشرية.عمود فقري لنجاح أي مؤسسة
- تكمن العلاقة بين التكوين وتحسين أداء الموظفين في فاعلية التكوين

- ثانيا / أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على حق أساسي من حقوق المورد البشري في المؤسسة ألا وهي حق في التكوين عامة والتكوين أثناء الخدمة خاصة، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأن هذه الحقوق تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

- توضيح ماهية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة.
- السعي لتكييف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية
- الإطلاع على وعي الموظف بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر
- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه .
- توطيد وتحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في المؤسسة ومتعاملها.

- ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنها عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب وتخضع لجملة من العوامل الشخصية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار والخبرات الخاصة بصاحب البحث، ويكون ضمن الاختصاص العلمي، وتتضمن هذه المبررات:

1-الأسباب الذاتية:

- اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين أثناء الخدمة أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتي الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة.
- الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوني طالب وموظف في الوقت نفسه أدت بي إلى اختيار هذا النوع من المواضيع، ولعل الصفة الثانية تجعلني أعيش وألاحظ عن قرب اهتمامات وطموحات الموظفين في هذا المجال داخل المؤسسة .
- دافع الانتماء إلى المؤسسة الجامعية والسعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء الموظف ونموه واستقراره بالمؤسسة.

2-الأسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة مساهمة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري.
- يعد التكوين أثناء الخدمة واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وبالتالي يمكن معرفة دور الاستراتيجيات المتخذة من طرف الإدارة في تحسين كفاءة الموظفين ومؤهلاتهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي رضاهم عن العمل.
- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل " التكوين أثناء الخدمة" بمتغير تابع " أداء الموظفين"، بالإضافة إلى نقصها إذا تعلق الأمر بالمؤسسات ذات الطابع الخدماتي .

- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين أثناء الخدمة، والتعامل مع الواقع التنظيمي ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتى في محاولة التعرف على واقع الاستراتيجيات المتبعة وبرامج التكوين أثناء الخدمة من الناحية النظرية والعملية وعلاقتها بأداء الموظفين.

- رابعا/ أهداف الدراسة :

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه. كيف يساهم التسيير الاستراتيجي في تطور المؤسسة، وما أثر التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين وعلاقته بسياسة التوظيف وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتنميتها من خلال برامج التكوين لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة.

وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالاضطلاع على مختلف الدراسات النظرية والامبريقية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، إلى جانب البيانات الواقعية واطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين أثناء الخدمة في المؤسسات، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مايلي :

- دور التسيير الاستراتيجي في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة.
- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين .
- الكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين.
- الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة .
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة .
- التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.
- خامسا/ حدود الدراسة:

من اجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها حددنا دراستنا كما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: قد شملت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين ومدى تأثيره بأبعاده المتمثلة في (تحديد احتياجات التكوينية، اختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية) على أداء الموارد البشرية.
- 2- الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي بجامعة مستغانم.
- 3- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة خال الفترة الممتدة من 2017-2018.

- سادسا/ منهج الدراسة :

يختلف المنهج المستخدم في الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع الذي يفرض ويحدد نوع منهج الدراسة، وحسب الموضوع اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري و الجانب التطبيقي ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع والمخصص لجميع البحوث، بينما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على ارشيف كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي الخاص بعملية التكوين .

مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة كافة المفردات من منظمات أو جماعات أو أفراد والتي يريد الباحث شملها بالدراسة أو تعميم نتائج بحثه عليها. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والتكوين أثناء الخدمة وتأثيره على أداء الموظفين، والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه. ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى تحسين أداء موظفيها لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل على مقدمة وثلاث فصول وخاتمة. وفصل ميداني او جانب تطبيقي

- سابعاً: تقسيمات الدراسة:

يعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم المواضيع التي تولي لها الإدارة اهتماما كبيرا، وهو موضوع متشعب تطرقنا في هذه المذكرة إلى جانب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتكوين وأثره في تغيير سلوكيات الموظف وتحسين أدائه بحيث قسمنا العمل الى أربعة فصول ثلاثة للجانب النظري وفصل تطبيقي.

حيث يحتوي الفصل الأول على إدارة الموارد البشرية الذي بدوره قسمناه إلى مبحثين الأول تحت عنوان ماهية إدارة الموارد البشرية خصصنا المبحث الثاني لمهام وأهداف إدارة الموارد البشرية،

الفصل الثاني يتحدث عن التسيير الاستراتيجي الذي قمنا بتقسيمه الى مبحثين كان عنوان الأول أساسيات الإدارة الإستراتيجية المبحث الثاني تعرضنا للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أما في الفصل الثالث سيتم التعرض إلى دور تكوين الموارد البشرية و أثره على أداء الموظفين لقد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين؛ المبحث الاول تحت عنوان تكوين الموارد البشرية اما المبحث الثاني تحت عنوان تنفيذ برامج التكوين وتقييم أداء الموظفين

وفيما يخص الفصل الرابع سيتم التطرق إلى الفصل التطبيقي الذي يعالج إدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي.

تمهيد:

تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية، في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر أهمية حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد حدة المنافسة المتطلبات النوعية للعملاء، جودة المنتجات والخدمات...

كما تؤدي إلى رفع المستوى للإنتاج وإلى تحسين الإنتاجية، حيث تعاني الكثير من المؤسسات الاقتصادية اليوم، خاصة منها تلك التي تنتمي إلى الدول النامية من انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية نظرا للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها والتي تعود غالبا إلى عدم توفر إدارة فعالة تهتم بالعمال. وفي إطار محيط خارجي ديناميكي، متغير بسرعة، أصبح خلق وتطوير إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة أمرا ضروريا ومحتما من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية

ينفق اليوم المسؤولون كل أهمية الموارد البشرية كمورد أساسي لنجاح المنظمة حيث أن معظم المنظمات الدولية تخطط لنجاح سياساتها اعتماداً على الموارد البشرية بالدرجة الأولى إذ أصبح من اللازم الاهتمام بالعنصر البشري والاستجابة لحاجاته ومتطلباته وهذا بهدف تعظيم الإنتاجية ومنه الربحية.

المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

أ- النشأة:

يرى أصحاب النظرية التقليدية إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نقاط روتينية تشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

أما المفهوم الحديث يرى أصحاب النظرية الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس تلك الوظائف للإنتاج التسويق التمويل، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على تسييرها وأصبحت الإدارة مسؤولة عن:

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة أي توفير القوى العاملة.
- المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستقرارهم داخل المؤسسة.
- صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.
- تحفيز القوى العاملة.

ب- التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية وظيفة حديثة وبالغة الأهمية في التسيير الحديث ومرت بعده مراحل وتسميات تبعاً لتطور الأحداث التاريخية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات المستمرة التي شهدتها العالم في نهاية القرن العشرين. أدت إلى تغيير إدارة الموارد البشرية من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية تمكنها من مواجهة أكبر التحديات. والموارد البشرية هي وليدة التطور البطيء الذي عرفته الوظيفة الاجتماعية داخل المؤسسة وهذا التطور مر بستة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى:

في هذه المرحلة لم تكن هناك مصلحة متخصصة لإدارة وتسيير الموارد البشرية أو الوظيفية الاجتماعية بل هناك مصلحة متخصصة في التوظيف وإعادة التكوين البسيط.

المرحلة الثانية: مرحلة ما بين الحربين العالميتين:

تم فيه تنظيم مصلحة المستخدمين في المؤسسات الكبرى ونشاطها الأساسي يهتم بفرض الانضباط داخل المؤسسة.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بين 1950-1959

في هذه المرحلة بدأت تظهر وتتطور التشريعات الاجتماعية حول العمل وبالتالي أصبح المكلف بهذه المصلحة تخصصه قانوني يهتم بفرض قوانين وتشريعات العمل.

المرحلة الرابعة: مرحلة الستينات 1960-1969

هذه المرحلة تختلف لأنها نقلت المؤسسة من ما يسمى بالمرحلة الكمية إلى المرحلة الكيفية بتكوين العمال وليس زيادة عددهم في المؤسسة لرفع الإنتاجية والتكوين.

المرحلة الخامسة: مرحلة ما بين 1975-1985

من المميزات الأساسية لهذه المرحلة دخول وظيفة الموارد البشرية وأصبح أكثر بالتشغيل والأجور والتكوين ومدة العمل.

المرحلة السادسة: مرحلة ما بعد 1985

وهي مرحلة ظهور وتجسيد وظيفة الموارد البشرية نظرا للتحديات التي تواجه المؤسسات والتي تتمثل في ما يلي:

-التحولات التكنولوجية المتسارعة والتي فرضت على المؤسسة الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية.

-عالمية وعولمة المنافسة.

-الاضطرابات أو التقلبات الاقتصادية.

-التطورات الديموغرافية حيث يجب على المؤسسة أن تسير النمو الديمغرافي لعمالها وتنوعهم الثقافي

"اللغات، الدين، المعتقدات، العادات والتقاليد."

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن المؤسسة ليست مجرد مركز نشاط وحركة جماعية فقط. بل تعد أيضا تجمع أنساني لأوضاع اجتماعية التي تختلف عن التجمعات الإنسانية التي تكونها وتحتاج أي مؤسسة بالضرورة إلى تجميع الموارد الأساسية المتاحة من رجال ونساء وموارد وماكينات ووسائل وأموال والسوق للوصول إلى الهدف المنشود إلا أنه من البديهي أن الأشخاص هم المفتاح لنجاح أو رسوب أي مؤسسة أو مصلحة فالمستخدمين هم الذين يؤثرون بالإيجاب أو بالسلب على منتوج المؤسسات. وعليه يعتبر المورد البشري أحد الموارد الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في رفع عنصر الإنتاجية ويخدم المورد البشري كل الأهداف للعاملين في المؤسسة مهما كان شكلها. ويعد إحدى العناصر الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية مما جعل بعض الدول تهتم به على أنه يمثل مورد استثمار. ومن هذا يمكن إعطاء تعريف شامل لعينة نموذجية للمرد البشري على أنه تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات العالية والقدرات الملائمة لأنواع معينة من الأعمال التي يؤدونها بحماس وإقناع.

المطلب الثالث: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف يمكن تلخيصها أو إيجازها وتفصيلها في ما يلي:

أ- يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة زيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات إنتاجية.

ب - يقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوة العاملة، وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة وبناء على هذا التعريف نستنتج ما يلي:

هناك موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق المؤسسة هي التي تتجه لإنتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين وعاملين¹

¹ فمرة إلياس - بلحضر نور الهدى عن الموارد البشرية : مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، تخصص مالية، دفعة 2009-2010

ما هي إدارة الموارد البشرية؟: بصفة عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسة يقوم بها المدبرون وتتمثل هذه الوظائف في:

- 1- التخطيط
- 2- التنظيم
- 3- التشكيل
- 4- القيادة
- 5- الرقابة

وبصفة عامة تتمثل هذه الوظائف العملية الإدارية وفي مجال دراسة إدارة الموارد البشرية يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف وهي التشكيل أو ما يطلق عليها الآن وإدارة الموارد البشرية. ونشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة ومن هذه المهمات:

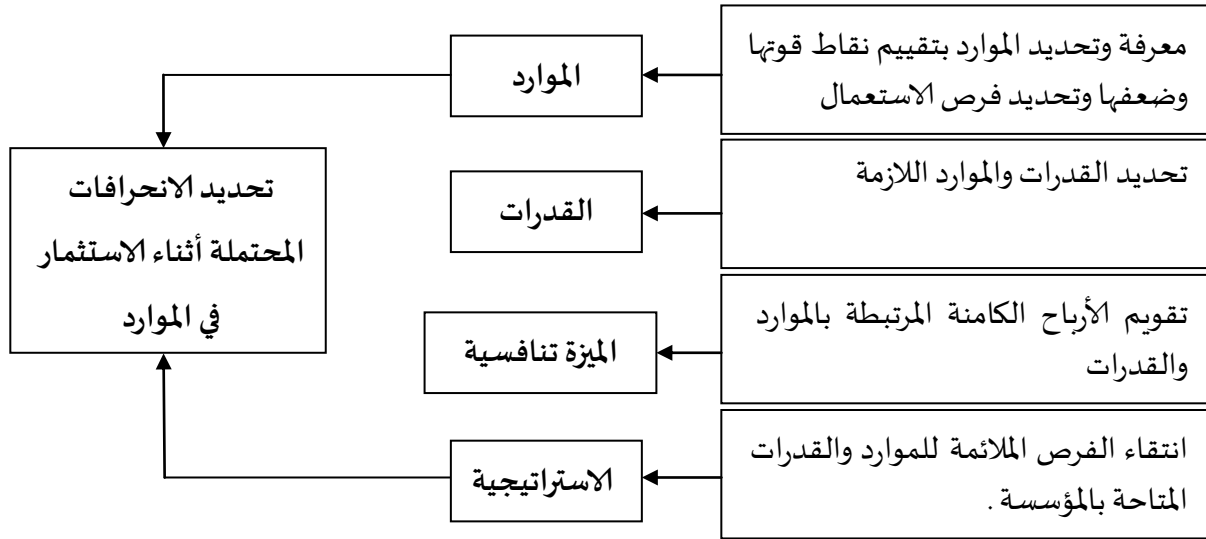
1. تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد

2. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

يعد نظام المعلومات أحد الأدوات الرئيسية التي تمكن من تحديد موارد المؤسسة، حيث تصنف الموارد إلى موارد مالية، وتنظيمية، وبشرية، وتكنولوجية، وبالنظر إلى أن مقارنة الموارد تهدف إلى تعظيم الأرباح ضمن فترات زمنية مختلفة.

كما لا يكتفي مدخل الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط، بل يتعداه إلى الاهتمام بتطوير قاعدة لموارد المؤسسة مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب استبدال وتجديد الاستثمارات، وزيادة مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات المحورية، وهذا بالاعتماد على القدرات الديناميكية التي تحوزها المؤسسة بغية توسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الاستراتيجية، وهو ما يعرف باسم (فجوة الموارد) الذي يعني المحافظة على الميزة التنافسية التي تتطلب من المؤسسة الاستمرار في تطوير قاعدة مواردها وكفاءتها المحورية الاستراتيجية

الشكل: نموذج مقارنة الموارد والكفاءات¹ (01-I)



¹ سملاي يحضيه، "تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة ورقلة 2003-2004

المطلب الرابع: أهمية وخصائص إدارة المورد البشرية¹

إن جل أنشطة المؤسسات تتم وتحقق بواسطة المورد البشري ومن أجله. ومما أدى بالمؤسسات إلى إعادة النظر في النظرية التقليدية لإدارة الموارد البشرية وزيادة الاهتمام بها. ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب:

- تطور حجم العمالة الصناعية الذي نجم عنها التطور والتوسع الصناعي. إذ أصبح يتطلب عمليات التدريب والإعداد بشكل ملح.
- ارتفاع المستوى العلمي. التقني والثقافي للعمال جعل من هؤلاء أكثر مساهمة وأكثر جدية في تحقيق الأهداف المؤسسية.

- التنوع في شكل وحجم المؤسسات مما تطلب الزيادة في حجم القوى العاملة.
- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم. إذ أصبح العامل يركز على العائد المعنوي بجانب العائد المادي

دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

لكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها، يجب عليها ممارسة بعض الأدوار نذكر منها:

أ - الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

ب - الدور التنفيذي: وهو ما يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتنظيم القوى العاملة، الاختيار، التدريب، والتحفيز.

ج - الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

د- الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

1. تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال؛
2. -المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور؛
3. -إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة، بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية؛
4. -إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
5. -تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص المحاسبة من إعداد: سلامنية مصطفى -قيمان فؤاد 2010 – 2011

- هـ- الدور الاستراتيجي: حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي استراتيجيات أعمال.
- مما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحتل مكانة هامة في المؤسسة، ففي إطار الفكر الإداري الحديث هناك مميزات تسهم في تفوق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، نذكر منها:
- تسهر الإدارة الحديثة على ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الأساسية للإنتاج والنجاح،
 - تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تساعد على الأداء المتميز
 - تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها
 - تشجع على قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح، وذلك عملاً بمنطلق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتقيم أداء الأفراد
 - تشجع العمل الجماعي وتكوين الأفراد
 - لا تخشى التغيير بل تعمل على إحداثه، فالتغيير في حد ذاته من اهتمامات الإدارة
 - تولي اهتماماً كبيراً بعمليات التدريب والتعليم والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات التي هي في أمس الحاجة إليها
 - تبني مفهوم الابتكار باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق
 - تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمراً مقبولاً، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره خطوة في سبيل النجاح
- انطلاقاً من هذه المميزات يتضح أنها تسهم في خلق منافع ومكاسب للمؤسسة من خلال زيادة الحصة السوقية، الابتكار، الأداء المتميز... إلخ، ومكاسب للموارد البشرية كعمليات التدريب والتعلم... إلخ، فالتوجه البارز لإدارة الموارد البشرية الحديثة هو التميز والتفوق.

المبحث الثاني: مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارة

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري في نجاح ورقي المنظمات، الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث، وأصبح ينظر إليه على أنه مصدر للقيمة المضافة لأي منظمة حيث تستند هذه الأخيرة في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات وكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة والتميز في خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين بجعل الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية التي تساعد على استغلال الميزات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة¹.

المطلب الأول: مهام إدارة الموارد البشرية

تتعدد مهام إدارة الموارد البشرية وأهمها:

1- مهمة التعيين:

عملية الاستقطاب: يقصد بعملية الاستقطاب المبادئ الأساسية التي تتبعها الإدارة العليا المسؤولة لضمان الحصول على النوعيات المطلوبة من الأفراد، وهي نشاط ايجابي تتوجه به الإدارة في أسواق العمل المحتملة محليا وخارجيا للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب إلى أن تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها تم تعمل على الاقتراب من تلك المصادر وإقامة علاقات واتخاذ إجراءات لحث الموارد البشرية على السعي إلى طلب العمل.

إجراءات الاختيار: تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي:

المقابلة البدائية: هي أول علاقة تتكون بين المرشح والمنظمة الغرض منها هو التعرف على مؤهل المتقدم للعمل.

طلب التوظيف: يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد ممكن أن تستعمل كذلك في عملية التصفية.

الاختيارات: تستعمل من طرف أغلبية المنظمات وتعرف بتقييمها الموضوعي للمرشحين.

المقابلات: بعد إجراء الاختيار يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين سيجري معهم المقابلات الشخصية.

قرار التعيين: ويتم في هذه المرحلة المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من بيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعين

2- الوظائف الإدارية:

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشتمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح.

التخطيط: هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف. تم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الإستراتيجي للمنظمة إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى

¹ نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ،تطور إدارة الموارد البشرية : المفهوم ، الاستراتيجية ، الموقع التنظيمي ،دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان ، 2010 ، ص145

التنظيم: تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقة فيما بينهم.

الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في لحظة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصلحها.

التوجيه والتحفيز: تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح. حيث تقوم بتصميم الوظائف وضع أنظمة التكوين والتطوير المناسبة لتقوية إدارة العامل.

مسؤوليات إستراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية، معرفة إستراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.

3- الوظائف الفنية:

تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية. وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

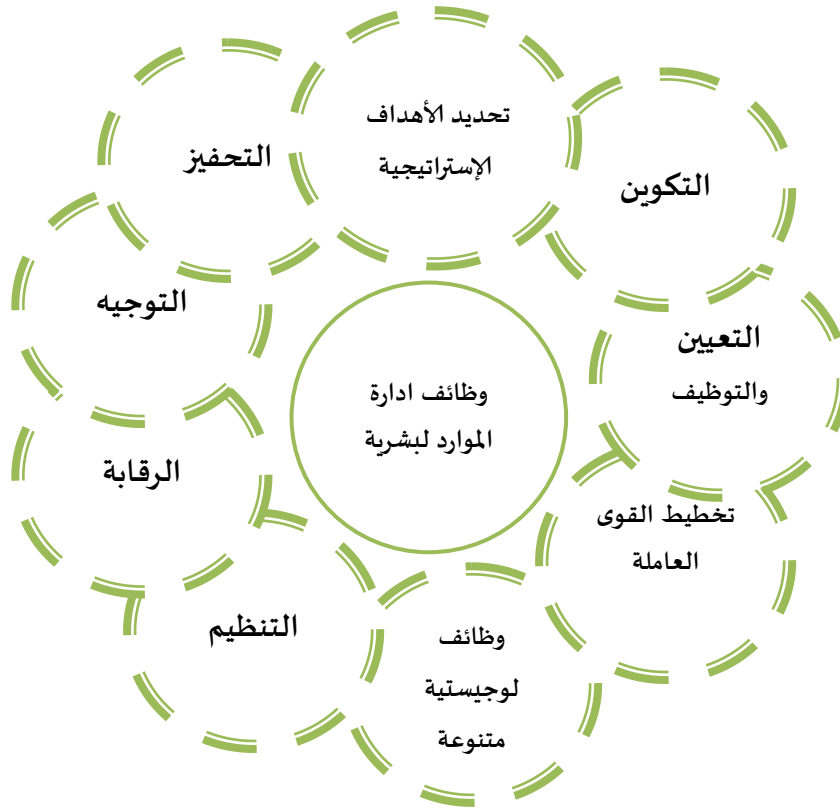
- تحليل، توصيف وتصميم الوظائف. معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها...

- الاستقطاب والاختيار والتعيين. تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.

- تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

- توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافئتهم على أدائهم.

الشكل: مخطط وظائف إدارة الموارد البشرية¹ (02-I)



¹ SME Toolkit UAE وظائف الموارد البشرية الأساسية، <http://www.potential.com>

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك ثلاثة فروع من الأهداف لإدارة الموارد البشرية تذكر صلتها نحو المجتمع نحو العاملين نحو المنظمة¹.

- الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:

- 1- المحافظة على التوازن بين الأعمال شاغليها. أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص كما تعني التوزيع المستمر للاستخدام ممثلاً بوضع الشخص الملائم والاستفادة القصوى من الجهود المعيشية.
- 2- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم نحو العمل.
- 3- توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكنهم من بدل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
- 4- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
- 5- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير وخلو السخرة. مما يساعد تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

- الفرع الثاني: أهدافها نحو العاملين.

- 1- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.
- 2- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشي الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية والمعاملة التي تشق كرامة الإنسان.

الفرع الثالث: أهداف الموارد البشرية نحو المؤسسة.

- 1- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن المصادر القوى العاملة عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحق الاختيار السليم بوضع الشخص الملائم بالمكان المناسب.
- 2- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة إلى جانب تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في الفترات الدورية لتشجيع الاستقرار في العمل والعدالة في الحكم على منجزات العاملين وكذلك يتعرف الفرد على مدى بلوغهم المعايير المطلوبة في الأداء والتطلع لتطوير كفاءتهم وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال وحفز الأفراد ليس للمؤسسة الاستفادة القصوى من جهود العاملين.

¹ د. كمال بربر. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي سنة 1997 ص 73

- 3-الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل لتحقيق ذلك لا بد من:
 - 1-توفير نظام عادل للأجور والمكافآت.
 - 2-توفير ضمانات ضد عوائق العمل من الأمراض وحوادث العمل.
 - 3-توفير عون مادي عند الشيخوخة والعجز.
 - 4-توفير اندماج اجتماعي للفرد في المجموعة التي يعمل فيها.
 - 5-أن يشعر الفرد من أن العمل المكلف به يعطيه فرصة لاستغلال طاقته ومهارته
 - 6-أن يتلقى الفرد من رؤسائه اعترافا بعمله وإبداعه فيه
 - 7-أن يوفر للفرد فرصة التعبير عن ذاته
 - 8-وأخيرا أن نضع الفرد في عمل يناسبه وإمكاناته ورغباته

الشكل: جدول أهداف إدارة الموارد البشرية¹ (03-I)



¹ د. كمال بربر. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي سنة 1997 ص 73

المطلب الثالث: علاقة الادارة بالموارد البشري

تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر بالإضافة إلى اختلاف في التطورات الاجتماعية والسياسية التي تسود البيئة التي تعيش بها المؤسسات والتي تفرض أساليب معينة لتنظيم علاقة الإدارة بالعاملين.

ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية أو إدارة القوى العاملة:

1- تهيئة القوى العاملة.

2- تطوير القوى العاملة.

3- مكافأة القوى العاملة

4- الحفاظ على القوى العاملة.

-تهيئة القوى العاملة :يقصد بها استحضارها بالنوعية والكمية المطلوبة والمقرر أنها سوف تنجز أعمال المؤسسة، ويتم ذلك بالتعرف على توصيف الأعمال، والتعرف على إعداد العاملين، ومعرفة المصادر التي يمكن الرجوع إليها من تم دعوتها للاستخدام لتمر بسلسلة من إجراءات الاختبار والتعيين.

-تطوير القوى العاملة: وهذا عن طريق تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم إلى جانب تقييمهم تقييما موضوعيا ليتسع الاستقرار في العمل. واستيعاب كل فرد حدود مسؤولياته ومستوى منجزاته والعمل على تحفيز الأفراد من أجل الاستفادة القصوى من جهودهم.

-مكافأة القوى العاملة: تحقيق التكامل بين مصالح العامل والمنشأة حيث لا بد أن يحصل الفرد على تعويض مناسب مقابل الجهد والعمل الذي يؤديه فيحصل هناك الرضاء الوظيفي للعاملين.

-الحفاظ على القوى العاملة: الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل وذلك من خلال توفير وإشباع حاجيات العاملين ويتحقق ذلك من خلال توفير نظام عادل الأجور والإمكانات وأن يعمل في ظروف مؤمنة ضد عوائق العمل "أمراض، حوادث" وتقديم العون عند الشيوخة والعجز الاجتماعي وكذا توفير اندماج اجتماعي في المحيط الذي يعمل فيه. وأن يشعر الفرد بأنه موضوع في المكان المناسب وأنه مكلف بالعمل المناسب لإمكانياته ومجهوداته وكذلك أن يتلقى اعترافا من رؤسائه على عمله وإمكاناته محاورته وإبداء رأيه في المسائل التي تخصه. بالإضافة إلى العمل على:

-التأقلم بين الأفراد ووظائفهم. مما يجعلهم سعداء متحمسين لأداء واجباتهم وبالتالي رفع معنوياتهم.

-توفير وخلق جو ملائم للعمل. مما يساعد على تحقيق الرفاهية للعاملين والمجتمع

المطلب الرابع: نموذج عن إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لنموذج ادارة الموارد البشرية يجب علينا التعرف على خصائصها، فهناك العديد منها و يمكن تقسيمها إلى خصائص اقتصادية وخصائص غير اقتصادية.

الخصائص الاقتصادية:

هناك خصائص اقتصادية عديدة تتميز بها الموارد البشرية وترتبط أساسا بالمردود والعائد من هذه الموارد الإنتاجية ومستوياتها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص

- 1.1 مستويات مختلفة للمهارة: يوجد اختلاف بين الموارد البشرية في مستويات المهارة فيوجد نوع من الموارد ذات المهارة المرتفعة. ونوع آخر من الموارد النصف ماهر وهناك نوع من الموارد لا تتمتع بأي مستوى من المهارة.
- 1.2 مستويات مختلفة للأجور: تختلف مستويات الأجور من مورد بشري إلى آخر. فهناك الموارد ذات الأجور المرتفعة. وهناك الموارد ذات أجور متوسطة، كما هناك أيضا الموارد ذات أجور منخفضة.
- 1.3 مستويات مختلفة للإنتاجية: يلاحظ أن هناك نوع من الموارد ذات الإنتاجية المرتفعة وأخرى ذات إنتاجية منخفضة.

1.4 اختلاف في مستويات التدريب: توجد الموارد البشرية المدربة تدريباً جيداً والتي تلقت دورات متعددة وهناك الموارد البشرية التي لم تتلق أي نوع من التدريب.

1.5 اختلاف في مستويات التعليم: يلاحظ أيضاً أنه أي لحظة زمنية معينة فإن الموارد البشرية المتاحة تختلف في مستوى التعليم الذي حصلت عليه وكذلك نوعيته، فهناك الموارد البشرية ذات التعليم المرتفع (التعليم العالي مثل الماجستير والدكتوراه ودبلومات ذات دراسات عليا) وهناك موارد ذات التعليم المتوسط كما هناك أيضاً الموارد ذات القدر المنخفض من التعليم الابتدائي تختلف الموارد البشرية أيضاً من ناحية نوعية التعليم (هندسة، زراعة، تجارة).

1.6 الاختلاف من ناحية المستوى العمري: الموارد المتاحة في أي لحظة زمنية لا تبلغ سن واحد (عمر واحد) بل تختلف من ناحية العمر.

1.7 الاختلاف في الجنس والنوع: حيث يوجد الرجال والنساء فالموارد البشرية للمؤسسة لا يمكن أن تتكون من رجال فقط دون نساء والعكس صحيح.

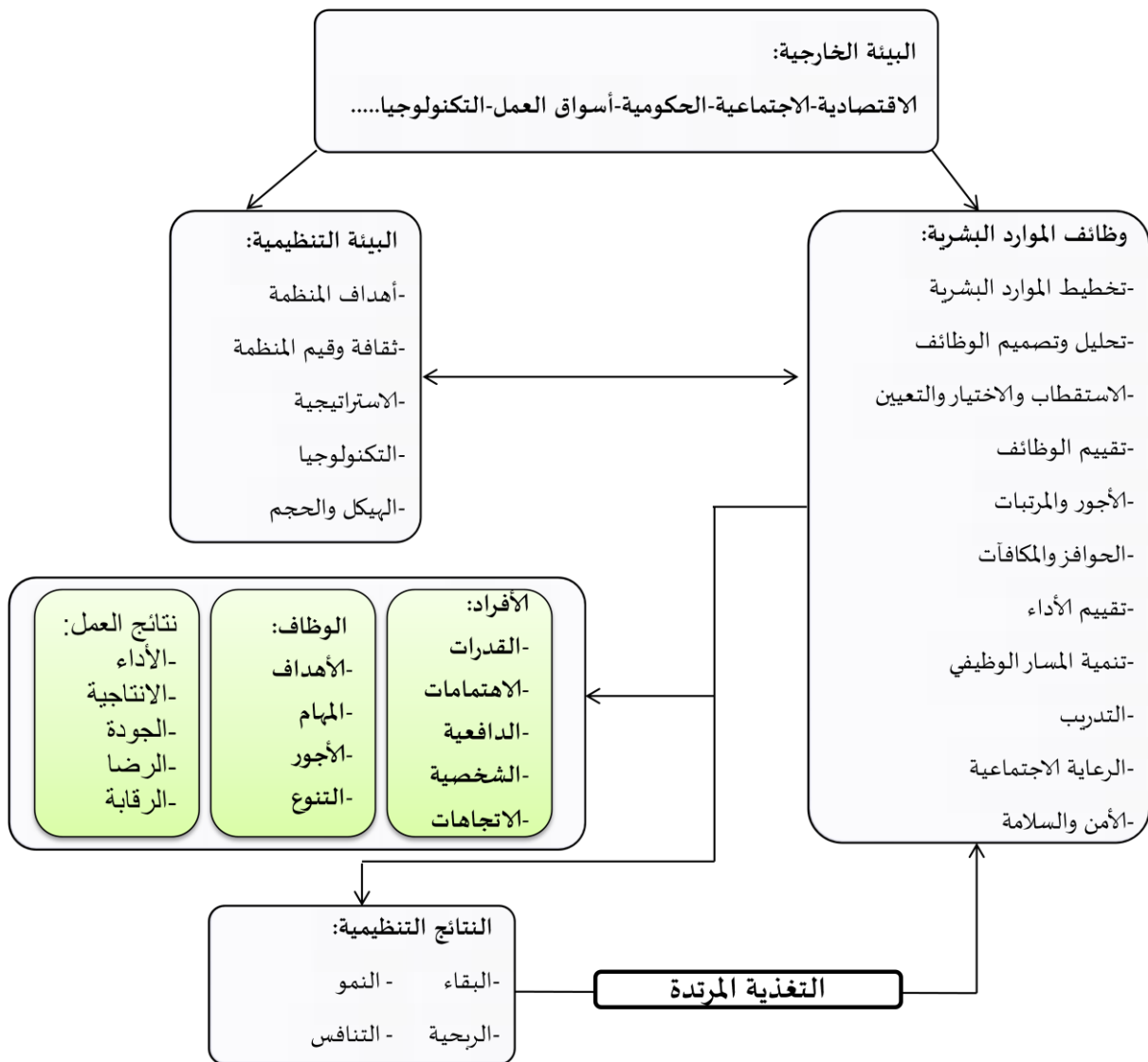
1.8 اختلاف الموارد البشرية من الناحية العملية: حيث يوجد من يعمل بأجر ومن يعمل لحسابه. ويوجد صاحب العمل ومن يعمل لحساب الأسرة بدون أجر وهناك المتعطل الذي سبق له العمل والمتعطل الذي لم يسبق له العمل.

2 الخصائص غير الاقتصادية:

بالإضافة إلى الخصائص الاقتصادية هناك خصائص غير اقتصادية وتتمثل فيما يلي:

- الاختلاف بين الانتماءات السياسية.
- الاختلاف بين الانتماءات الاجتماعية.
- الاختلاف في مستوى الذكاء.
- الاختلاف في الاستعداد والدوافع للعمل.
- الاختلاف في القيم والعادات والتقاليد

الشكل: نموذج عن إدارة الموارد البشرية¹ (04-1)



¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 18

الخاتمة:

إن الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية، في إطار التوجهات العالمية الجديدة تكتسب أهمية أكثر فأكثر، حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد (حدة المنافسة ومتطلبات النوعية للعملاء وجودة المنتجات والخدمات.....)

تمثل الموارد البشرية موردا ثميناً بالنسبة للمنظمة وأصلاً من الأصول التي تمتلكها فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون هذا المورد فهي التي تقوم بتسيير الإنتاج والابتكار والإبداع لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وعليه سنركز في الفصل الثاني على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية¹

¹ دولي لخضر، التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2013/2014

تمهيد:

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة.

وفي ظل التغيرات والتحوليات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الخدماتية والإنتاجية والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية.

مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجها إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الاهتمام منحصرًا على عدد قليل من المختصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه "قسم إدارة الأفراد".

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

تعتمد المؤسسة استراتيجيات عديدة ومتنوعة بغية التأقلم مع التغيرات المحيطة، فلا تستطيع البقاء والتطور دون وضع استراتيجية توضح الطريق المنتهج.

المطلب الأول: عموميات حول الإستراتيجية

1- ماهية الإستراتيجية:

تعتبر الإستراتيجية من أقدم المفاهيم التي عرفتها البشرية، حيث ظهرت في بداية الأمر في المجال العسكري ثم انتشر استعمال كلمة إستراتيجية حتى دخلت جميع المجالات والأنشطة الإنسانية، وقد نشأت البذور الأولية للإستراتيجية كمفهوم وكفكر وكوسيلة وكممارسة مع الصراع المسلح منذ كان في أشكاله الأولى فقد عبرت عليها أقوال القادة الصينيين، ومرورا بالعصور القديمة والوسطى. وقد بدأ مفهوم الإستراتيجية يتطور في مطلع عصر النهضة في أوروبا ليصبح جزءا من العلوم الاجتماعية يرتبط بالنظريات الاقتصادية والقانونية والسياسية، وشهد القرن 18 تطورات في الأساليب الإستراتيجية ونشأة النظريات والخيارات الإستراتيجية التي ارتبطت بالعقائد الفلسفية والاجتماعية، وقد كان القرن العشرين عهد التحولات العميقة في هذا المفهوم الذي تكون كعلم من العلوم ساهمت في بلورته كثرة الحروب وتراكم الخبرات والتجارب.

2- نشأة الاستراتيجية:

انبثق مفهوم الاستراتيجية من الفكر العسكري بفعل ارتباطه مدة طويلة بالانتصارات او الإخفاقات العسكرية البحتة التي تحدث في ساحة المعركة. وباستمرار التطور الانساني وتنامي القدرات البشرية والمادية تحققت فائدة مهمة من هذا المفهوم في المجال السياسي والاجتماعي خاصة وقد ظهرت كلمة strategema في الربع الثاني من القرن السادس قبل الميلاد ولكنها ستوجد ولمرة واحدة عند Xénophon.

أما تعريفها الحقيقي سيأتي فيما بعد على يد الحكيم المسيحي Clément Alexandrie في القرن الثاني قبل الميلاد. وتقريبا في نفس العصر ستظهر كلمة strategika على يد Demetrios de Phalère المصطلحان مرادفان لكلمات أخرى، من غير أن يشير المعنى إلى الخداع والحيلة، ولكن رغم ذلك يبقى المعنى الأكثر تداولاً وقتها هو ما يشير إلى الحيلة والوسيلة والخداع. لكن المصطلحين السابقين لا نجدهما لا عند "هيرودوت" ولا عند "ثوسيدس". ابتداء من مؤرخي القرن الأول قبل الميلاد كلمة strategema ترتبط بفكرة الحيلة والوسيلة والخداع في المعركة، بينما كلمة strategika سيكون معناها مرتبط بوظيفة ومكتب "الجنرال".

أما الفعل strategeo سيحصل على معنى أكثر دقة، فعند Onosander سيعني تماما "ناور" من المناورة. ويقدم المنظرون الإستراتيجيون البيزنطيون، والذين سيقون ناشطين حتى القرن الخامس بعد الميلاد strategos أو stratège ليكون "الاسم الذي نعطيه لمن يكون في المكان الأول في الجيش، والذي يكون رئيسه". أما الكاتب Syrianos سيعرف أحد فصول دراسته في القرن السادس الميلادي تحت عنوان Peri strategikes أو الإستراتيجية بعد سيعرف مصطلح الإستراتيجية الكثير من التراجع في العصر الهيليني، وسيصبح الإستراتيجي هو قائد ضمن الإقليم، قبل أن يترك المكان بمعنى آخر وهو "الدوق" مع ذلك مصطلح الإستراتيجية بقي له بعض الاهتمام حيث مع مصطلح "التكتيك" Taktika "سيساعد لعودة بعض الروح للفن العسكري.

3- تعريف الإستراتيجية:

يعد مصطلح الإستراتيجية من أكثر المصطلحات الشائعة والمتداولة إلا ان الكثير ممن تداولوا هذه الكلمة كانوا يجهلون معناها الحقيقي، فاشتقت كلمة إستراتيجية أصلاً من الكلمة اليونانية (Strategos) ومعناها الحرفي: قائد، وكانت تعني أيضاً فن قيادة القوات وعرفت لمدة طويلة من الزمن على أنها فن كبار القادة العسكريين ثم انتقلت معرفتها من جيل إلى آخر بحدود ضيقة.

وبما ان القائد العسكري كان في الغالب الإمبراطور أو الملك، تباين مفهوم الإستراتيجية لدى كل قائد أو مفكر تبعاً لتباين التكوين الفلسفي والفكري لكل منهم فكان فن قيادة القوات العسكرية هو المعنى الذي انسجم مع مفهوم الإستراتيجية في العصور القديمة ويعود تاريخ الإستراتيجية الى كتابات المفكر الصيني - سان تزو- الذي ارشد القادة العسكريين من خلال كتابه فن الحرب الى التخطيط في الحرب من اجل النصر.

أما إستراتيجية الإدارة فلها تعاريف متعددة ، نستعرض أهمها:

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية وعرّفها كالآتي: "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"¹.

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة.²

وفي عام 1976 عرضا (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهى فيه الى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر و تريجو) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن " (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها"³.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكترزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.⁴

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

¹ C. Kennedy " les idées essentielles des auteurs les plus cités " édition maxima, paris 2002.

² <https://hrdiscussion.com/hr87595.html> 10/01/2018

³ <https://www.wikipedia.org/>

⁴ المرجع السابق.

أما عن تعريف الإدارة الإستراتيجية وبنفس الاتجاه فقد عرف ثومبسون واستركلاند (Thompson and Strickland, 1996) (الإدارة الإستراتيجية) بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية.

وأشار ثوماس (Thomas) إلى الإستراتيجية على أنها (تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها)

حسب علي عبد الله: " يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات"¹.

كما عرفها أحد المسيرين: " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار المسالك التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف"².

نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

الشكل: جدول تطور الفكر الاستراتيجي³ (01-11)

العقد	المؤلفين	الإسهامات	الأمثلة
الستينات	جامعيين - هارفارد	مفاهيم	التشخيص الداخلي والخارجي
السبعينات	Adl - ماكيتري - Bcg	أدوات	-مصفوفات تحليل محافظ الأنشطة
الثمانينات	(Porter) جامعيين (Bcg) مستشارين	مفاهيم أدوات	تحليل هيكل الصناعة سلسلة القيمة نماذج لأنظمة تنافسية (Bcg 2)
التسعينات	جامعيين - مستشارين	مفاهيم أدوات	نماذج جديدة منافسة مرتفعة موارد - قدرات - كفاءات

¹ محاضرات الدكتور علي عبد الله مقياس "تسيير الموارد البشرية" جامعة المدية سنة 1998.

² R.A Thiéart, « la stratégie d'entreprise », 2ème édition MCGRAWHILL 1991.

³ زهية موسى، الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الأول/2002 ص 95

المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية للإستراتيجية مفاهيم تتعدد بتعدد واضعها وهذا فيما يلي:
يعرف Thomas الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، ويمكن أن نستخلص من هذا المفهوم النقاط الآتية:

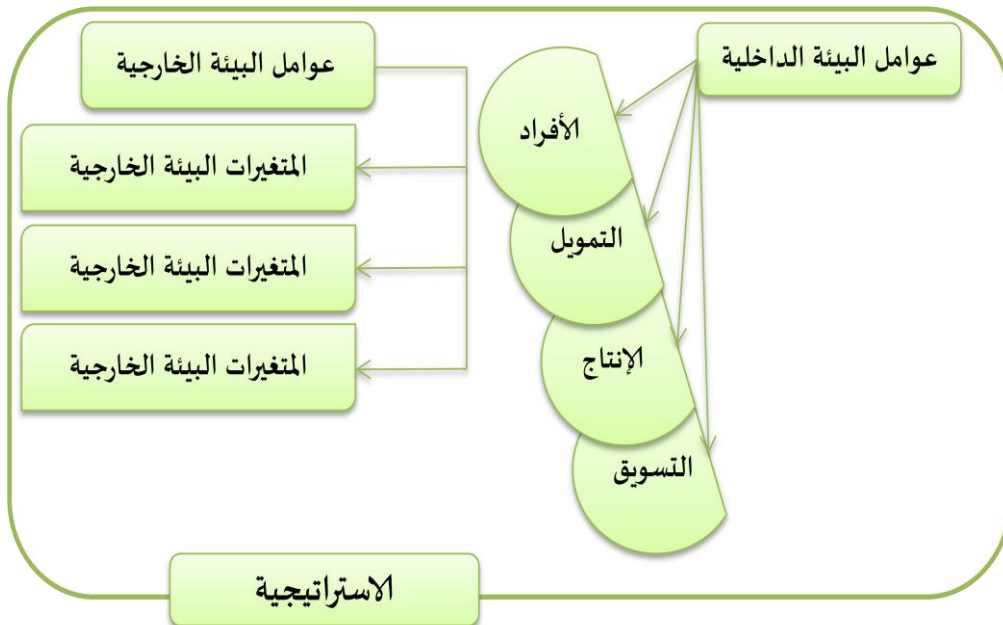
1. الإستراتيجية وسيلة لتحديد غاية هي في أغلب رسالة المنظمة.
 2. خلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها من جهة وبين رسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى.
 3. تبين الإستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الآخر في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي:
 - « البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
 - « البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية.
 - « الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقها
- أهم مكونات البيئة الخارجية والداخلية :

للبيئة الخارجية والداخلية عوامل مؤثرة على صياغة الاستراتيجية نذكرها باختصار فيما يلي:
أ. عوامل البيئة الخارجية: تعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية... إلخ. هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق... إلخ. هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة وعليه عندما تقوم المنظمة بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها فإنه يكون لزاما أخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل أهمها:

- المتغيرات البيئة الخارجية
- الأساليب البديلة
- تقييم البيئة

ب. عوامل البيئة الداخلية : البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق. ولا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي: الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق.

الشكل: مخطط عوامل البيئة الداخلية والخارجية للاستراتيجية (I-02)



المطلب الثالث: أبعاد البناء الإستراتيجي

- أسس بناء الاستراتيجية:

على الرغم من التأكيد على أن وضع أسس ثابتة للإستراتيجية يتناقض مع التغيرات الدائمة للطرق التكتيكية التي تتسم بسرعة التغير لمسايرة التطورات الحادثة سواء الداخلية منها أو الخارجية لكن يمكن القول أن القواعد والأسس تمثل الخطوط الأساسية التي يمكن إنتاجها في بناء الاستراتيجية ومن بين هذه القواعد والأسس ما يلي:

- إن نقطة البدء في بناء الاستراتيجية هي تحديد الأهداف بطريقة واضحة ومقارنتها بالوسائل والإمكانات مع ملاحظة ضرورة الملائمة بين الأهداف وطرق تحقيقها .
- أن تتسم الاستراتيجية بالمرونة مع القدرة على مواجهة ما ينشأ من تغيرات بعضها محتمل والبعض الآخر يرتبط بعامل التغير مع ملاحظة أن هناك عوامل طارئة يمكن أن تحدث لذا يراعى أن تكون الاستراتيجية ديناميكية ومرنة .
- إن الاستراتيجية بناء عقلي تنظيى يعمل على تحقيق الأهداف التي تضعها السياسة كما أنها تابعة لها في التنظيم لكنها ليست منفصلة عنها .
- إن الاستراتيجية بجميع مستوياتها تسبق التخطيط ومن ثم فإنها لا تهتم بالتفصيلات الواجبة في مجال التخطيط
- مراعاة أن تتسم الاستراتيجية بالشمول والتكامل في علاقاتها بواقع جميع فروع الادارة
- وينبغي أن تراعى استمرارية الاستراتيجية مع اعتماد تسلسل المراحل أي أن يكون المدى الزمني مناسباً حتى يمكن التنبؤ بالتغيرات المتوقعة الحدوث.
- وتأتي تعقيدات القرار الاستراتيجي من المفاضلة بين العناصر والأهداف في إطار البدائل المتاحة، كما يراعى تنظيم المؤسسة في إطار نسق واحد وتحريكه بما يحقق هذه الأهداف بحيث يتم ذلك في أقل وقت ممكن وبأعلى كفاءة ممكنة دون أن يخل ذلك بالميزانية والتمويل المحدد لذلك.
- كما أن الاعتماد على الأسس والقواعد الملائمة لبناء الاستراتيجية عند المفاضلة والاختيار بين البدائل المختلفة يزيد من فاعلية وكفاءة وضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الهدف منها وتحقيق أعلى جودة ممكنة بما يتماشى مع معايير الجودة العالمية لتقويم المخرجات وتحسين الأداء ومن ثم فإن هناك ضرورة ملحة للارتقاء وبصورة مستمرة ووفق استراتيجية محددة وذلك من خلال تكتيكات متلائمة مع نموذج الاستراتيجية المقترح للوصول إلى الهدف المنشود.

أهداف الاستراتيجية:

توجد مجموعة من الأهداف التي تحرص الاستراتيجية على تطبيقها، وهي:

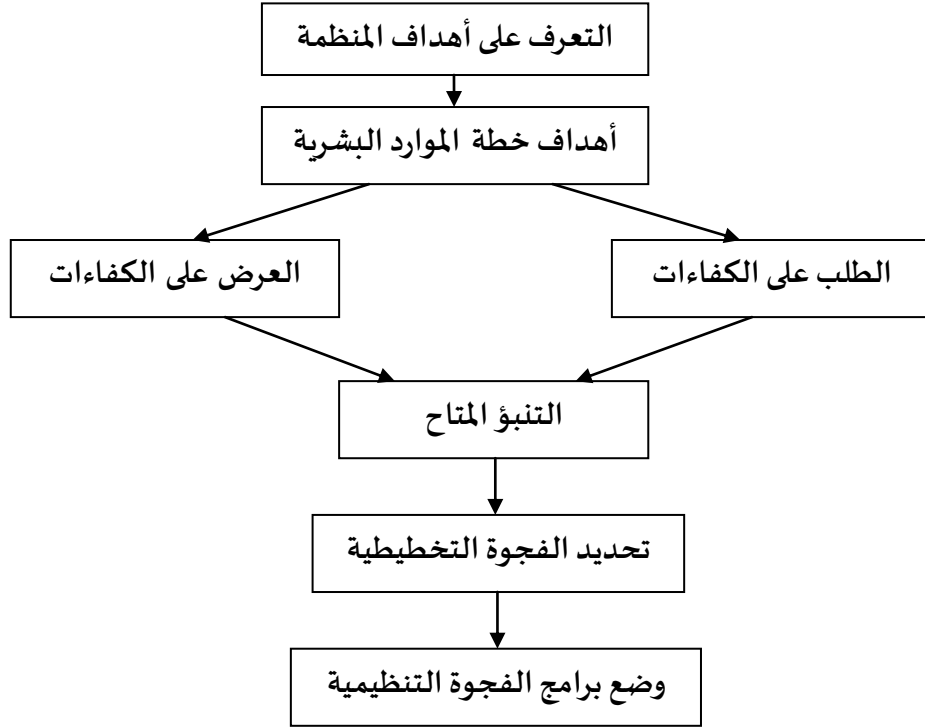
- تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره وعوامله الإيجابية والسلبية والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل إيجاباً وسلباً.
- تحديد القوى والوسائل المتاحة واختيار الأكثر ملاءمة من بينها.
- تعبئة وحشد القوى والموارد اللازمة.
- استغلال العوامل الإيجابية وإتاحة الظروف المناسبة لنموها.
- تحديد العوامل السلبية ووضع الخطط والظروف الملائمة لحصرها.
- توفير الشروط والظروف والتنظيمات المناسبة.
- تنسيق استخدام العوامل والوسائل والظروف والقوى ووضعها في منظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل والتفاعل.
- مراعاة الملائمة مع المواقف المتغيرة والمرونة وفق الظروف المتجددة والقدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية.

مبادئ الاستراتيجية:

تعتمد الاستراتيجية على المبادئ التالية:

- وضع كافة الأهداف التي سيتم تحقيقها، وتعتبر المبدأ الأول من مبادئ الاستراتيجية.
- الحرص على أن تتميز الاستراتيجية بالمرونة أي أن تكون سهلة التطبيق في بيئة العمل.
- يجب أن تكون الاستراتيجية شاملة، ومتكاملة، أي أن لا تغفل أي جزء من أجزاء الخطة التي سيتم تنفيذها
- تعدّ الاستراتيجية وسيلةً من الوسائل المساندة لوظيفة التخطيط الإداري

الشكل: مخطط إستراتيجية الموارد البشرية¹ (II- 03)



¹ بن عياد نجية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس قسم تجارة تخصص مالية سنة 2012

المطلب الرابع: أنواع الإستراتيجيات

تتعدد أنماط الاستراتيجيات ويتفق كل منها مع أهمية الهدف الذي توضع من أجله ومدى توافر الإمكانيات التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي ويمكن تحديد أنواع الاستراتيجيات فيما يلي:

الاستراتيجية التوجيهية: يعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات على جذب اهتمام الناس المعنيين بها، واستثارة بواعثهم وكسب ثقتهم وشحن إرادتهم وتعديل مواقفهم واتجاهاتهم وعواطفهم تعديلاً يدفعهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة منهم طواعية واختياراً بينما لا تنكر ما لدى الإنسان من ذكاء وعقلانية. وهي تعنى بالدعوة والإقناع وكسب الثقة وتنمية الروح المعنوية ويترتب على ذلك تمكينهم من المشاركة في اتخاذ قرارات بشأنها وإشراكهم في عملية وضع هذه القرارات والاعتماد على تعاونهم في تطويرها كما تراعى هذه الاستراتيجية خصائص الثقافات والقيم الاجتماعية السائدة بين الناس في مجالاتها مما يساهم في تعزيز دور المشاركة في اتخاذ القرار بناءً على رأي كافة الأفراد المشاركين في استراتيجية العمل.

الاستراتيجية العقلانية: تستند هذه الاستراتيجية إلى الدراسة العلمية كما تفترض استعداد الناس المقصودين بها للاقتناع بمتطلباتها نظراً لموضوعيتها واستنادها إلى أصول التفكير العلمي المنطقي السليم وهذه الاستراتيجية تعتمد على البحث العلمي وعلى تولي الكفاءات العلمية لوضعها، وللنهوض بمتطلباتها وقيادة حركة التغيير المنشودة منها، كما تعتمد على الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم.

الاستراتيجية الإدارية: هي الاستراتيجية التي تعتمد على قوة الإدارة، أو السلطة المسؤولة عن العمل، ودورها في دعم وتوجيه الأفراد للقيام بالعمل بشكل صحيح، كما أنها تضع مجموعة من التعليمات والقواعد التي تسعى لتحقيق وظيفتي التوجيه، والرقابة الإدارية على كيفية سير العمل بأسلوب مناسب، وتفترض في الناس المعنيين بها المطاوعة لمطالب السلطة واتجاهاتها ومتابعتهم للخطط والتوجيهات الصادرة عنها كما تعتمد أيضاً على التشريعات الحكومية وما يترتب عليها من توجيهات وتعليمات مع مراعاة وضع كافة الإجراءات في مسارها الصحيح.

وقد يكون لكل نوع من الاستراتيجيات مواضع ملائمة لكل تطبيق دون غيره ومن الأفضل أن تكون الاستراتيجية المعتمدة للتنفيذ متكاملة فيها الأنواع الثلاث من الاستراتيجيات والاستفادة من مزاياها وتجميعها في الاستراتيجية المتبعة في الهدف المراد تحقيقه وذلك على أساس علمي يمكن الرجوع إليه عند تنفيذ الاستراتيجية. حسب الغرض الموضوع من أجله الاستراتيجية وبما يخدم تحقيق الهدف المنشود.

المبحث الثاني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

قبل تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"¹

أما إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي"²:

- * الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة
 - * الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية
 - * الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية
 - * السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية
 - * الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات
 - * معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.
- "ونتيجة للمنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الإختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة"³، ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كمايلي:

¹ علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي" القاهرة المكتبة عين الشمس 1974 م ص 36.

² د.علي السلي "إدارة البشرية الإستراتيجية مرجع سبق ذكره ص 76-77

³ د.علي السلي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 77

- إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية : والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.
- إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية : والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.
- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
- إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم الكمية والسرعة والوقت والجودة والتكلفة والاستمرارية والتدفق وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.
- إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغربية.

المطلب الثاني: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية

بعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

تحليل المناخ الخارجي: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشيطة للعناصر الخارجية ومكوناتها وما يطرأ عليها من تغيرات وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر فهي تسبب عدة تغيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب فرص أو تهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية"¹

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الإنجازات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

تحليل المناخ الداخلي: إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر التي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية² ونقصد به مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في :

*الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة أي احصاء العدد الفعلي للمورد البشري ومؤهلاته.

* مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة و البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام.

* المعدات والتجهيزات والأموال.

* الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.

* التقنيات المتوفرة في المؤسسة ونظم تدفقات المعلومات.

* العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

* أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.

¹ د.راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1999 ص 343.

² د.علي السلي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره.

"ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلاً"¹ وفي أغلب الأحيان تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدراً مهماً للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: تعد الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....إلخ.

تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية : "بمعنى أن تحديد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي"²

صياغة وتكوين الإستراتيجيات: تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل وإنهاء خدماتها ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقاً للإستراتيجية.

أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على إلزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية³.

¹ د.علي السلي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره

² د.علي السلي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص 87.

³ د.علي السلي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 87.

- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:
- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث وتوضيح أسبابها ومصادرها.
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

إستراتيجية تغيير قبل كل شئ : تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحويلات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف

المفاهيم والتي أهمها:

* **العولمة:** "التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لأغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والإتصال عما يحقق أيضا التخفيف من قيود الوقت والزمان"¹ الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في إبتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

* **التحدي:** حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

* **الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الإقتصادية، والإجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

* **دورة الحياة:** وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الإنطلاق، النمو، التطور والتدهور، فإستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

¹. علي السلي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص 11

* المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية مثل التكلفة، السوق، المنافسة، قرارات وتوجهات الدولة كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بمايلي:¹

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو الحد من أثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو الحد من أثارها.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات البديلة للموارد البشرية

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق نفس الأهداف. كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات واتجاهات النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع رصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن، فعند حدوث تصادم مصالح وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية تضطر الإدارة إلى اللجوء إلى إستراتيجيات بديلة نذكر منها:

الإستراتيجية الهجومية: هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في مرحلة إنطلاق "إستراتيجية انطلاق"² في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو "إستراتيجية النمو"³ من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

الإستراتيجية الدفاعية: "والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد بها هجوم عوامل التغيير مثلا أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الإنتقال إلى المنظمات المنافسة"⁴، إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو "للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

¹ د.علي السلي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 81

² د.علي عبد الله "مقياس الموارد البشرية" سنة 1998 (محاضرات)

³ د.علي السلي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 82.

⁴ د.علي السلي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 82.

الإستراتيجية الانهزامية : نستطيع القول أن المنظمات تستسلم لتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة التي تأثر سلبا على نشاطها مما يؤدي بها إلى الإنحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطول مما يؤدي إلى تسريح العمال.

الإستراتيجية الوسطية : وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع. كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجية هجومية وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

الشكل: جدول تطوير استراتيجيات الموارد البشرية (II- 04)

استراتيجية تطوير العاملين	استراتيجية تدبير الموارد البشرية	إستراتيجية التطوير التنظيمي	استراتيجية المؤسسة
• تهيئة فرص تعلم وتطور وظيفي • تطوير ومتابعة برامج تدريبية تركز على الجودة • وضع برامج للتطوير المستمر والتحول إلى منظمة متعلمة	• استقطاب والحفاظ على العاملين المبتكرين • استخدام معايير الوعي بالقضايا كالجودة كأحد المعايير للمفاضلة بين المتقدمين • تطوير استراتيجيات لتدبير الموارد البشرية يؤكد على أن المؤسسة تجذب وتحافظ على العناصر المتميزة التي تحتاجها فقط.	• تغيير ثقافة المؤسسة وتكوين فرق العمل • تطوير جودة شاملة ومبادرات للعناية بالعملاء وارضائهم • تطوير ثقافة تختص وتجذب المستوى الراقى من العاملين	• تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار • تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة والتحسين المستمر • تحقيق ميزة تنافسية من خلال عاملين بمستوى راق.

الخاتمة:

ويبقى ان نشير الى ان العديد من العلوم المتعلقة بالإنسان لديها فرضية أو "مسلمة" وهي ادعاء الفهم والإدراك لظاهرة ما أكثر من هؤلاء الذين يعيشونها والإستراتيجية هي إحدى هذه العلوم الإنسانية التي تؤمن بهذه الفرضية، إنها تحاول أن تكون علما شاملا يقود جميع أنواع الصراعات، ولكن مهما كان تعريفها أو اختلفنا فيه مع الآخرين فهي عمل "نبيل" لا يمارسه إلا نخبة من الناس لهم مستوى عال من المسؤولية وأهمها العلمية والمعرفية.

أما المؤسسة فإن التغير السريع الذي تعرفه في مختلف المجالات على كل من المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقائها، عليها الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها وسنتطرق في الفصل الثالث إلى تكوين الموارد البشرية وأدائها.

تمهيد:

يلعب التكوين أثناء الخدمة دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعد على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين جودة خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها.

المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية

المطلب الأول: عموميات حول التكوين وأهميته

أ- تعريف التكوين

يعتبر مصطلح التكوين أثنا الخدمة حديث نسبيا إلا أنه لا يذهب بعيدا في مضمونه عن المصطلحات المستعملة سابقا ، كالتكوين، التكوين المستمر ، التكوين المتواصل ، التدريب ... و للإشارة فإن المصطلح الأخير (التدريب) يستعمل كثيرا في دول المشرق العربي ، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Training) بينما يستعمل مصطلح (التكوين) كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي عموما .، والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (Formation)

التعريف: يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم تتضمن الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع. فقد عرفه " الهيتي " على أنه " :جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل¹."

كما عرفه William f-clueck بأنه: "النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة"² بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج والأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل. ويعرف Pierre casse التكوين بأنه " :العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة لترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات"³

كما يعرف بأنه " :مجمع النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية"⁴

¹ علي بونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في 2009، ص 6 ، سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31)، العدد 1)

² المرجع السابق ونفس الصفحة

³ Pierre casse, la formation performante , office des publications universitaires centrale BenAknoun , alger, 1994, p48

⁴ Sekioulakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris, 1986, p153.

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص¹، ويلاحظ على هذا التعريف أنه يتسم بالعمومية و لم يوضح ما هو المقصود بأن التكوين مفهوم مركب، كما أنه أكد على أن التدريب يعني تطوير المهارات والقدرات فقط، في حين يشير الواقع إلى أن التدريب قد يتضمن تعديلا للمعارف والمعلومات والاتجاهات، هذا بالإضافة إلى أنه قد أغفل الهدف أو الغاية المنشودة في هذا التدريب.

كما عرفه عبد الباقي بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"²

أما سيد محمد جاد الرب فقد عرف التكوين بأنه: "يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم"³ وهناك من يعرف التكوين بأنه: "مجموعة الأنشطة القادرة على وضع الأفراد والجماعات في حالة ضمان لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة من أجل السير الجيد للمنظمة"⁴

وهناك من يعرف التكوين بأنه: "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية"⁵

كما يمكن اعتبار التكوين بأنه: "تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"⁶

ويعرف التكوين كذلك بأنه: "مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم"⁷

¹ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، ص266

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص69

³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، مصر، 2009، ص336

⁴ Sekiou.Blondin.Fabi ,Gestion des ressources humaines.2ém édition debook, universitémontreal.2001.p336.

⁵ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37

⁶ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص453

⁷ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط.1، 2002، ص236

- من خلال استعراض أهم التعاريف للتكوين أثناء الخدمة يتضح بأن هذا الأخير يركز على النقاط التالية:
- * تحديث المعلومات للموظفين وتنمية قدراتهم الشخصية.
 - * التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف.
 - * تعليم الموظف كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى.
 - * التركيز على السلامة النفسية والجسمية للموظف
 - * اعتبار التكوين أثناء الخدمة نوعاً من التعلم المستمر للموظف.
 - * مساعدة الموظف على الترقية في الرتب والوظائف العليا و بالتالي تحقيق رضاه وطموحاته المعنوية والمادية.
 - * السعي والتركيز على تحسين العلاقات الإنسانية وطرق الاتصال للموظفين بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.
 - * السعي من أجل التكيف النفسي والاجتماعي و التكنولوجي للموظفين مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
 - * العمل على تنمية روح الانتماء و الولاء لدى الموظفين لمؤسستهم.
- بناءً على ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للتكوين أثناء الخدمة بأنه: "عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم. ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله."
- خصائص عملية التكوين أثناء الخدمة:**
- للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي¹:
- أ - التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطاً ثانوياً أو كمالياً.
 - ب - التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معاً، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
 - ج - التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
 - د - التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:
- * وضوح الأهداف و تناسقها.
 - * وضوح السياسات وواقعيتها.
 - * توازن الخطط و البرامج.
 - * توفر الموارد المادية و البشرية.
 - * توفر الرقابة و التوجيه المستمرين.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2008، ص 61

هـ - التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها¹:

* خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

* خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.

* خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.

* خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكوينين.

* خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين.

و - التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.

ب- أهمية التكوين:

يحتل التكوين أثناء الخدمة مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف والمعلومات و يكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم و تطوير أدائهم، وهذا يؤدي بلا شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة والمستفيدين من خدماتها وفي هذا الإطار نورد المقولة المعروفة للأستاذ M.crouzier بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى ، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية² ويبين هذا بأن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعتبر استثماراً ذو أهمية بالغة يمكن أن تعود بالفائدة على جميع الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

كما تبرز أهمية التكوين أثناء الخدمة باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي لها علاقة مباشرة بهذه المؤسسة.

وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين أثناء الخدمة للموظفين ضرورة ملحة ولأزمة أهمها ما يلي³:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و إكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة و بالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، و هكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع⁴.

¹ نفس المرجع ، ص 62

² إبراهيمي عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 07 ، فيفري، 2005، ص 9

³ طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2011، ص 100 ص 102

⁴ عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009، ص 44

- التكوين يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل، دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.
- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديمها، مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين المؤسسة وعملائها.
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة.
- يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية¹.
- يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يساعد التكوين أثناء الخدمة الموظفين على تجديد المعلومات و تحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة²

كما يمكن توضيح أكثر أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد والمؤسسة والمجتمع:

1 / أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد:

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية..
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل³.
- التخفيف من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية.
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد و استغلال الوظيفة لمصالح خاصة.
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- تطوير الدافعية التحفيز (للأداء).
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط 1 2003، ص 188

² خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار الجامعة للنشر، عمان، ط 1999، ص 1، ص 200

³ عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني – رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط 2010، ص 1، ص

2/ أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمؤسسة:

-إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق لمكونين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في¹:

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة
- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها ، وتقليل العطل والإتلاف.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة¹.
- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

3/ أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

تتمثل هذه الأهمية فيما يلي²:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
 - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
 - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
 - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
 - المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.
- 4/أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمجتمع:

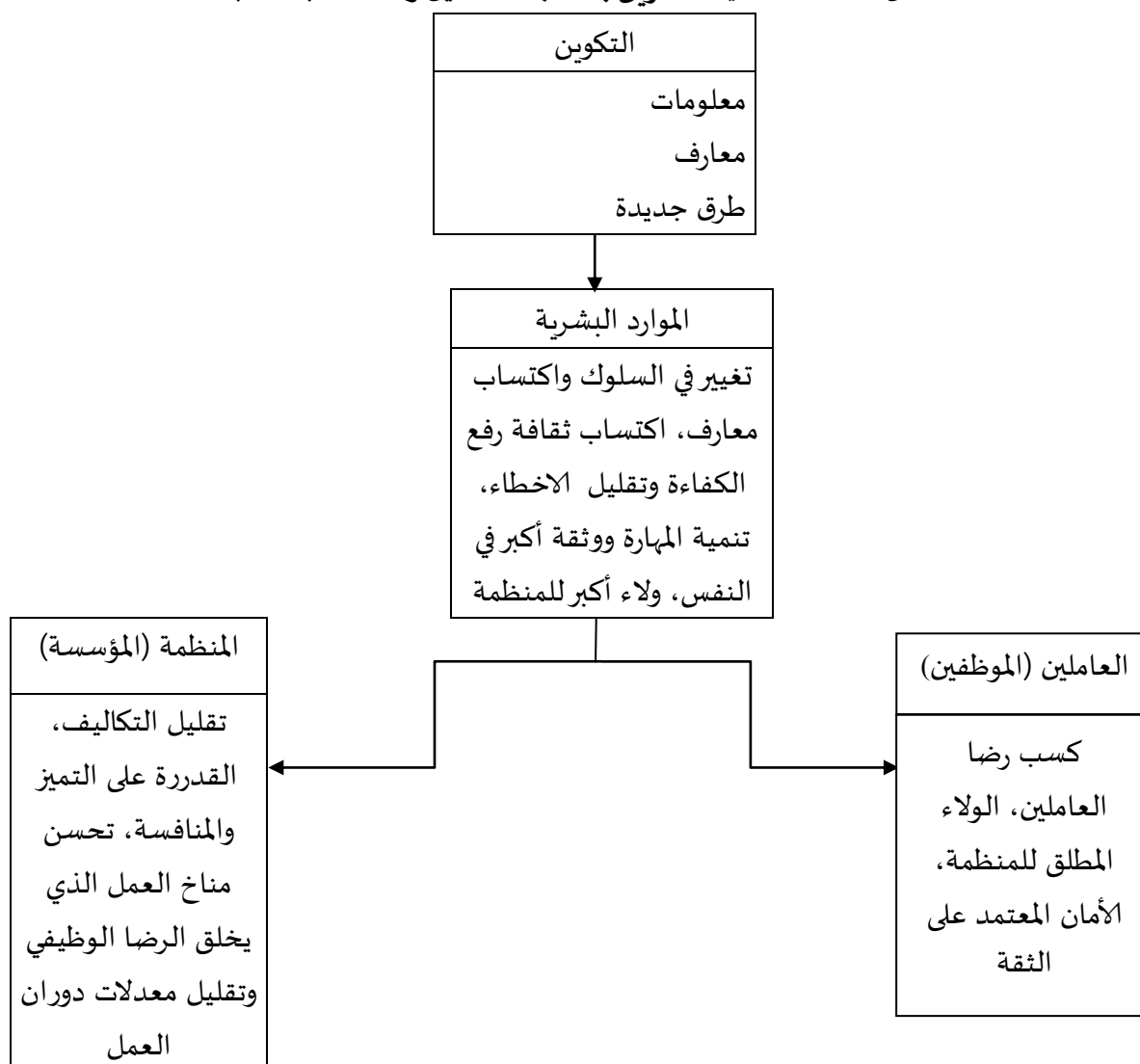
- إن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد جهداً هادفاً ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.
- من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، و السعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية...، باعتبار الموظفين أفراداً في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

¹ عامر خضير الكبيسي، المرجع السابق، ص19

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2007، ص3، 110

والشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة:¹

الشكل: مخطط أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة (01-III)



¹ حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 01/2004 ص104.

المطلب الثاني: أنواع التكوين وأهدافه

1- أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين (...). والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم " رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

1-1- التكوين من حيث الزمان: و يتقسم إلى نوعين:

أ/ تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب/ تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

1-2- التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين 2:

أ/ تكوين داخل المؤسسة

ب/ تكوين خارج المؤسسة.

1-3- التكوين من حيث الهدف:

أ/ التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية

ب/ تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج / التكوين السلوكي: وهذا يهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة¹

¹ الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المبني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية 2009، ص 50 ، نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة و تنمية / العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008. المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين:

الشكل: جدول أنواع التكوين 1(III-02)

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب:		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1/ توجيه الموظف الجديد	1/ تكوين مهني وفني	1/ داخل المؤسسة
2/ التكوين أثناء الخدمة	2/ تكوين تخصصي	2/ خارج المؤسسة
3/ تكوين لتجديد المعارف و المهارة	3/ تكوين إداري	
4/ تكوين بغرض الترقية و النقل		
5/ تكوين للتهيئة للتقاعد		

وحسب رأينا نعتبر بأن أنواع التكوين المقدمة في الجدول أعلاه كلها يمكن إدراجها ضمن التكوين أثناء الخدمة للموظف، لأن كل الأنواع المصنفة حسب مرحلة التوظيف والمصنفة حسب نوع الوظائف وحسب مكان إجرائها وانعقادها كلها موجهة لصالح الموظفين بمختلف رتبهم ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية (موظف جديد، موظف قديم يحتاج إلى تجديد معلوماته ومعارفه، موظف تتوفر به شروط الترقية، موظف مصنف مع أعوان التصميم التأطير أو التطبيق أو التنفيذ)

2- أهداف التكوين:

تتمثل أهداف التكوين في:

- « رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.
- « تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء.
- « يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.
- « تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار النفسية والاجتماعية المتصلة به والمتربة عليه، وكذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.
- « معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية.
- « إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة².
- « سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعلياً وما يجب أن يؤديه³.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2001، 5، ص 323

² عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة. دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 21

³ سقران علي منصور الشمراني، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 16

- « مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي¹
- « تحسين نوعية الخدمات.
- « تقليص المشاكل وتخفيف الحوادث
- « التخفيف من الحاجة إلى الإشراف المباشر
- « زيادة الاستقرار والمرونة القدرة على التكيف.
- « إكساب الأفراد الثقة بالنفس والخبرة
- « توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة
- « المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة
- « رفع معنويات الأفراد²
- « المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي والتظلمات³
- « تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة⁴
- « يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- « يهدف التكوين إلى تأقلم العمال أو الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم⁵.

¹ الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، إربد، الأردن، دط، 2006، ص 287

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، 1991، ص 258

³ منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1995، ص 142

⁴ محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص 220

⁵ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة 2008، ص 12، قاصدي مرباح

ورقلة، العدد 6

المطلب الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية وعناصره

لقد حظي أداء الموارد البشرية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة ومنحه العناية اللازمة يصل بها إلى اسمى أهدافها التي خطت لها مسبقا والمتمثلة في تحقيق الربح بأقل تكلفة.

1- مفهوم أداء الموارد البشرية

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعريفات لتوضيح هذا المفهوم

التعريف الأول: " هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته"¹

التعريف الثاني: "قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة"²

التعريف الثالث: "الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر هذا الاداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الاداء"³

التعريف الرابع: "نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الامثل للموارد المتاحة"⁴

على الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كمايلي⁵

- (1) الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- (2) الوظيفة: وما تتصف من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات
- (3) الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة (التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي) الى كفاءة اداء الفرد

¹ انور ابو موسى ويحيى ابو كلاب، الاحتراف الوظيفي وتأثيره على اداء العاملين، مذكرة لنيل درجة دبلوم مهني المتخصص في ادارة منظمات المجتمع المدني غزة فلسطين 2011/2012 ص 30

² طلال عبد المالك الشريف، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2004، ص 93

³ توفيق عطية فوقيق العجلة، الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الاداري رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة فلسطين 2009، ص 64

⁴ عبد الفتاح خلايفات وشربين المطارنة، ضغوط العمل في الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية، مجلة جامعة دمشق المجلد 26 العدد 1 و2/2010 ص 606

⁵ عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الجوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، عمان 2010/2011، ص 106

2- عناصر أداء الموارد البشرية

لا يمكن التحدث عن عناصر الأداء دون التحدث عن جودته الفعالة، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة وتتمثل في مايلي¹

(1-2) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

(2-2) نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ

(3-2) كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز

(4-2) وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة،

بالإضافة الى عنصرين آخرين

- كفايات الموظف: تعني ما يملكه الموظف من معارف ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية
- بيئة التنظيم تتكون من عوامل داخلية وتتمثل في (التنظيم، هيكله، وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة) وأخرى خارجية (الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية والسياسية والقانونية)

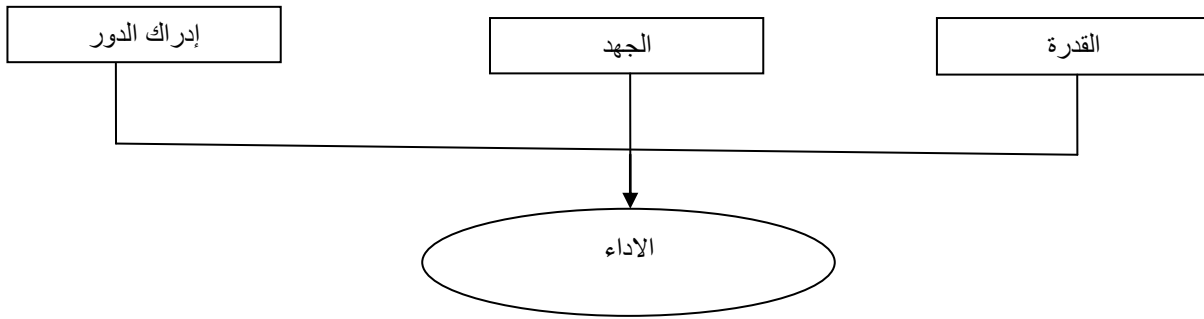
1 اسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص34

المطلب الرابع: محددات أداء والعوامل المؤثرة عليه

أ- محددات الأداء: الاداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات، وإدراك لنوع المهام الموكلة إليه. ويمكن النظر إليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام))

يشير الجهد الناتج من الحصول الفرد على التدعيم (الحوافز) على الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، اما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا يمكن ان تتغير¹ القدرات في فترة قصيرة ويبين لنل إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقده الفرد أنه ضروري توجيه جهوده من خلاله وتفسر لنل الانشطة والسلوك الفرد أهميتها بتعريف إدراك الدور

الشكل: محددات الأداء (III-03)

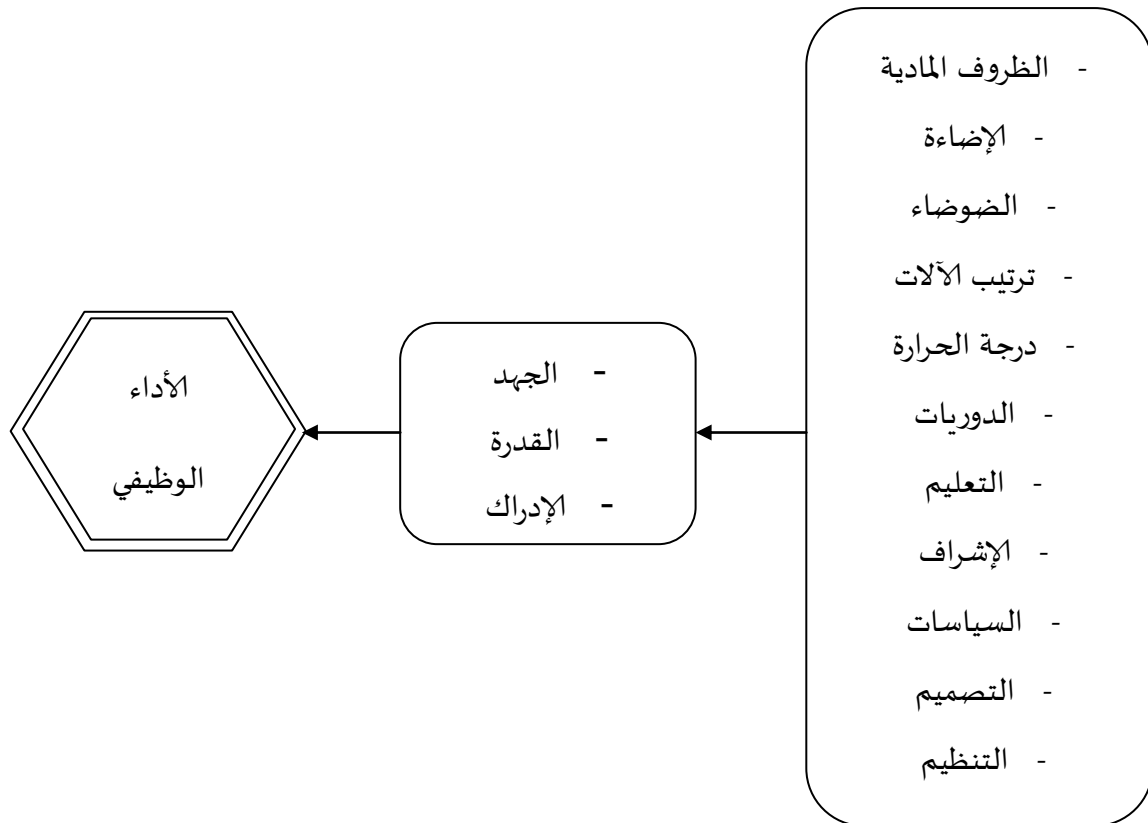


¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على المحددات السابقة

ب- العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

هناك بعض العوامل خارج نطاق السيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب ان تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل.

الشكل: أهم العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي¹ (III-04)



¹أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق ص 36

المبحث الثاني: تنفيذ برامج التكوين وتقييم أداء الموظفين

المطلب الأول: تحديد احتياجات الإدارة لتكوين الموارد البشرية وتصميم البرامج

أ- تحديد الاحتياجات التكوينية: يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى يتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على: "تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات"¹

كما يشير باحث آخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية تركز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة.²

فالحاجة التكوينية تعني: "وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً."³

والجدولان التاليان يوضحان على التوالي احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا، واحتياجات التكوين الخاصة بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد.

¹ السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2001، ص23

² تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 23-25/05/2011

³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص317

الشكل : جدول احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة (III-05)

احتياجات التكوين	فئات الإطارات
مهارات التوجيه مهارات تحفيز المرؤوسين كيفية إعداد وتنفيذ البرامج كيفية التخطيط والرقابة كيفية الاتصال مع الرئيس كيفية التعامل مع الإدارة العليا	إطارات دنيا
معارف معمقة في وظائف التسيير معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة	إطارات وسطى
معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة التخطيط الاستراتيجي	إطارات عليا

الشكل: جدول احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية (III-06)

احتياجات التكوين	مراحل الحياة المهنية
تنمية طرق العمل تنمية الأساليب التي تساعد الفرد على الابتكار تكليف الفرد بوظائف مساعدة	بداية الحياة المهنية
تنمية قدرات عمل أكثر شمولية تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة معرفة أكثر بسياسات المؤسسة	منتصف الحياة المهنية
تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية	المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص 110

تصميم البرامج التكوينية: بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية و المتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات (خطوات) أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونات والمكونات، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية، ونذكر منها:

1- تحديد أهداف البرنامج التكويني: يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال

وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكوينين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها.

*ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي:

-تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.

-اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

-تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

-تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

*ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي:

-أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.

-أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات.

-أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.

-أن تنسجم مع سياسات المؤسسة.

2- مضمون البرنامج التكويني: بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج

التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها ومن وقت لآخر، وكذلك

توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا.

وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكوينين ومن حيث مستواهم ونوعية

التكوين وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية أهمها:

-التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.

-مراعاة الفروق الفردية بين المتكوينين.

-إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.

-الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.

- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكويين، وذات معنى لهم.
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة.
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، ومتتابعة ومترابطة وواضحة.
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني وتوجهاته.
- أن تناسب مستوى المتكويين الذين سيشترون في البرنامج.
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية واتجاهات و أهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

3- الوسائل المساعدة وأساليب التكوين: هنا يجب التفريق بين الوسائل والأساليب:

فالأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين كاعتماد على أجهزة أو التقليدية (العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو، (datachow) العرض الحديثة السبورات المثبتة والمتحركة...

بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لتقل المنهج التكويني إلى المتكويين بصورة تترك الأثر المطلوب. وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها:

-المستوى الإداري للمتكونين.

-عدد المتكونين.

-موضوع التكوين.

-فترة التكوين(أسبوع، شهر...)

-الإمكانيات المتوفرة.

-ميزانية البرنامج التكويني.

ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي:

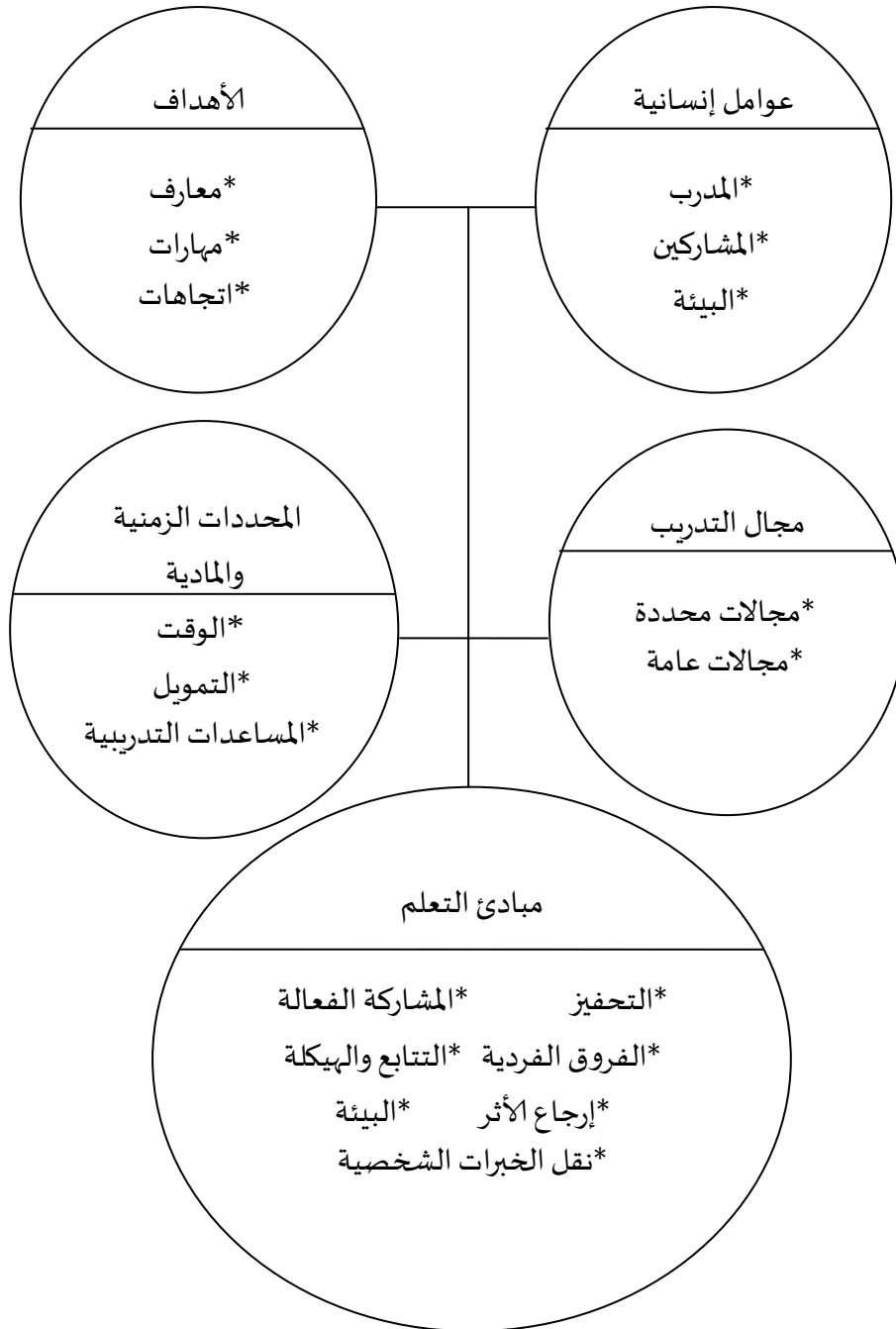
3-1-أسلوب المحاضرة:وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة ، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية المهمة للتطبيق و الممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا على إيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار

3-2-أسلوب الندوات و المناقشات:يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار و تنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة تحفز المتكونين على التفكير والإدلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير

3-3- أسلوب دراسة الحالات: يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها و يطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة.

وللذكر فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين، حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وكذا فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتكويين وموضوع التكوين. والشكل الآتي يوضح أهم العوامل المؤثرة في اختيار الأساليب التكوينية:

شكل: مخطط العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية (III-07)



4- تحديد المكونين و المتكويين:

1.4- تحديد واختيار المكون (المدرّب): هو شخص (أستاذ، خبير، مدير، مشرف ذو خبرة كبيرة) يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين، ويعتبر المكون (المدرّب) القلب النابض والعقل المفكر لعملية التكوين، كما يعتبر أحد العناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين ولهم الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل.

2.4- تحديد واختيار المتكويّن: يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه، فالمتكويّنين يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفون قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية.

المطلب الثاني: إجراءات وتنفيذ برامج تكوين الموارد البشرية ومتابعتها

* تنفيذ البرنامج التكويني: بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا. إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونات ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات أقسام، (قاعات، مدرجات، مخابر...) وتنظيم طريقة جلوس المتكويّنين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكويّنين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب أن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.

* متابعة تكوين الموارد البشرية:

بعد وضع خطة للتكوين التي تهدف إلى تحقيق انجازات معينة، ويتم إعداد خطة للمتابعة وتهدف للتأكد من أن خطة التكوين تسير سيرا سليما في الطرق المحددة لها وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة، وتعرف متابعة التكوين بأنها تتضمن متابعة المتكويّنين والمكونين، بالإضافة لمتابعة برنامج التكوين المسطر وأماكن التكوين، فعملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج و البرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها، ومن هنا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وهذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها المتكون لاستفتاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية :

- بيانات أولية عن التكوين
- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين
- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينية

وعليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية:

❖ تسييرا لتكوين

❖ جدول القيادة

❖ تكلفة التكوين

❖ تقييم برامج التكوين 1

الفرع الاول: تسيير التكوين

تهتم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية:

- إعلام الافراد بخصائص التكوين
- تسيير الافراد تحت التكوين
- محاسبة النفقات الخاصة بالتكوين

الفرع الثاني: لوحة القيادة

يمثل جدول القيادة وسيلة من وسائل التسيير على المدى القصير الأجل وهو عبارة عن تركيب من المعلومات الاساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات، ومن بين المعلومات التي نجدها في جدول القيادة مايلي:

- عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين ومقارنتها مع عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين في مؤسسة أخرى.
- التكاليف الإدارية للتكوين، كرواتب المكونين أفراد الإدارة أماكن التكوين، المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين..... إلخ²

الفرع الثالث: تكلفة التكوين

من البديهي أن تكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية، وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية:

- أنواع البرامج التكوينية.
- عدد الدارسين أو المتكونين الذين سيلتحقون بكل برنامج.
- أماكن التكوين.
- عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني.
- النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين، كأدوات ووسائل التكوين حيث تتمثل وسائل التكوين في³

1. وسائل التعليم: تعني الوثائق والمستندات والمحاضرات المنشورة وعلى الأقل المطبوعة التي توضع في تصرف المتكونين كمادة لمطالعتهم ومراجعهم للمواضيع التي يدرسونها.

2. الوثائق التثقيفية: وهي غالبا ما تكون بتصرف المكون وتتمثل هذه الوسائل فيمايلي:

الأفلام، الصور، الخرائط، الرسومات، الإذاعة، أجهزة التسجيل، التلفزيون.

¹ عبد الباري إبراهيم ، إبراهيم برة مرجع سبق ذكره ص 308
² عبد الباري إبراهيم ، إبراهيم برة مرجع سبق ذكره ص 308

³ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر 1984 ص 493

الفرع الرابع: تقييم برنامج التكوين ويتمثل فيما يلي:

- استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قدم له
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه.
- متابعة العمل الذي قام به المتكون وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف¹

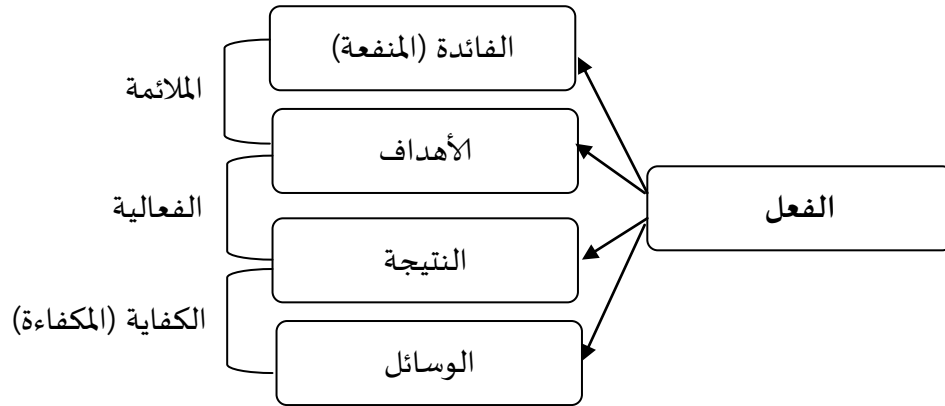
المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية بعد التكوين معايير ومحدداته

أ. معايير تقييم أداء الموارد البشرية:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا الجانب يرى " علي غربي " وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي²:

الشكل: مخطط معايير الأداء (III-08)



بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي³:

¹ أحمد صقر عاشور مصدر سابق نفس الصفحة (493)

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1/ 2007، ص 129

³ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009 / 2010، ص/ 64

-الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

-الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ، تدريب وتسهيلات

-الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:

-كمية العمل المطلوب القيام به

-عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل

-الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات و اللوائح والقوانين.

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

ب. محددات تقييم أداء الموارد البشرية:

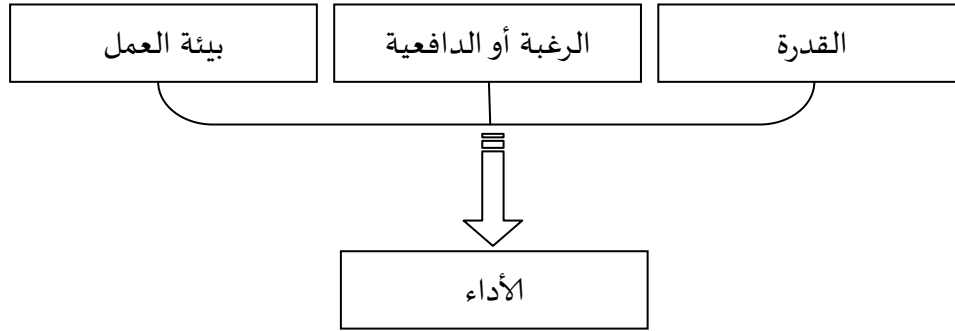
إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه أما " علي السلمي " فيرى بأن المقدرة و الرغبة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير المقدرة في العمل

على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية¹:

مستوى الأداء = الرغبة في العمل x المقدرة على العمل

وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل.

الشكل: مخطط محددات الأداء² (09-III)



نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها والمعنوية.

ج. تقييم أداء الموارد البشرية:

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل ، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية³

من هنا يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء على أنها: نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين النتائج هذه والأهداف الموضوعية مسبقا، مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات

لذلك نلاحظ أن عملية تقييم الأداء قد حظيت باهتمام كبير من جانب المؤسسات الإدارية المختلفة، ففي المفهوم الحديث لم يعد ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابقة ، وإبداء الرأي في القدرات واقتراح الثواب أو العقاب أو التعديل في العمل أو العاملين أو التنظيم أو طريقة العمل، وإنما يعني الاهتمام بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل، والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل. أي أن النظرة الحديثة لتقييم الأداء أصبحت تركز على النظرة إلى المستقبل أكثر من الارتكاز على الماضي، وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف و خبرات سابقة للاستعداد لمرحلة قادمة ، تعبأ لها كل الطاقات والإمكانات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة⁴

¹ علي السلي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد 1970/80 ص 28

² مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر 2000 ، ص 146

³ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004 ، ص 51

⁴ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2010 ، ط 2 ، ص 91

بالإضافة إلى هذا، فإن عملية تقييم الأداء ترتبط أساساً بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لأن هناك علاقة ترابطية بين التخطيط لاستخدام هذه الموارد وبين تقييم الأداء، على اعتبار أنه المرحلة التي تكشف للمسؤولين عن المؤسسات مدى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً من خلال نشاطاتها وفعاليتها المختلفة.

وهنا تجب الإشارة إلى نقطة مهمة، وهي أن لا يقتصر عمل المنظمة على الأشياء المتاحة لتحقيق الأهداف فقط، بل يتعداه إلى الطموح من أجل تحقيق ما هو أكبر وأبعد من تلك الأهداف المسطرة عن طريق استغلال كل الموارد استغلالاً أمثلاً.

المطلب الرابع: أخطاء ومقومات فاعلية تقييم الموارد البشرية بعد التكوين

1. أخطاء تقييم الأداء: قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلباً على دقة و /أو موضوعية التقييم، وأهم هذه الأخطاء هي:

-خطأ الهالة: هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد أيضاً في باقي العناصر.

-أخطاء النسيان: فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل -أخطاء التقدير الوسط: مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف، وتنتفي قيمة وغرض تقييم الأداء¹

-خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

-خطأ التحيز الشخصي: يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس و المرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى .

-تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس و سلوكه عن السنة بأكملها و لكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

مقومات فاعلية تقييم الأداء:

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية -الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، -341.د ط ، 2004 ، ص ص340

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء.

-الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة ومقيمين.

-وضع فلسفة للتقييم مفادها أنه ليس رقدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.

-تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية، بحيث تنسجم معها أهداف تقييم الأداء.

-تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.

-تهيئة نظام فعال للاتصالات يسهل نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس إدارة الموارد البشرية)

-وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً أو تجاوزاً لواجبات الوظيفة.

-تصميم معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية كلما أمكن. هذا مع مناقشة هذه المعايير مع الرؤساء ليقنعوا بها ويستخدمونها في عملية التقييم، فقد أوضحت الممارسات الاستشارية والتكوينية أن عددا كبيرا من الرؤساء يعزفون عن استخدام معايير للتقييم لأنهم يجدونها إما صعبة التطبيق أو مستهلكة لوقت و/أو جهد فوق العادي.

-اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل.

-تدريب كاف للرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات العاملين، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد

-إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها، وهذا من مقومات فاعلية الأداء وفاعلية تقييمه، فكيف نتوقع من العاملين أن يحسنوا أدائهم أو يسعوا لأداء فاعل دون معرفتهم بالمعالم المطلوبة لهذا الأداء.

-اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي.

-مشاركة المرؤوسين في عملية تقييم الأداء، وبالتبعية في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

-دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة أشهر فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلا من أن يفاجأ بتقرير "ضعيف" أو "جيد" في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصورا فيناقشهم فيه ويوجههم إلى تداركه.

-تناسب نموذج التقييم مع الخصائص المميزة للوظيفة أو المجموعة النوعية لوظائف التي يكون شاغلها محلا للتقييم.

-جعل نتيجة تقييم الأداء علنية وليست سرية، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

الخاتمة:

في بداية هذا الفصل تم التطرق إلى دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تبين أن التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. بالتطرق إلى ماهية التكوين أنواعه وفي الأخير تعرضنا للأداء الوظيفي من خلال بيان ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت مفهومه، والجوانب المتداخلة فيه، وأهميته سواء بالنسبة للعاملين أو للمنظمة، وكذا بيان عناصره ومعايير ومحدداته حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لابد من متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، وأهميته وأهدافه وعناصره وكذا طرق التقييم سواء أكانت تقليدية أو حديثة، بالإضافة إلى خطوات التقييم وأخطاء ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي، قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء، وعدم الاكتفاء بعملية القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لابد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة.

أما الفصل الرابع فتطرقنا للدراسة الميدانية.

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة و المنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية والوظيفية بعدها سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة و التحليل والتفسير

أولا مجالات الدراسة:

يتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية على أن هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية وهي: المجال المكاني أو الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، فبالنسبة للمجال الجغرافي فهو يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة، أما المجال البشري فيعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث، في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي استغرقها البحث ، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية والقيود التي تعرقل مختلف مراحل البحث.

المجال المكاني: جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

❖ **صلاحيات رئيس الجامعة:**

إنه يمثل الجامعة في المحكمة وفي جميع أعمال الحياة المدنية، إنه يمارس سلطة رقابية على جميع الموظفين. -يمضي كل اتفاق عقد وبموجب اللوائح هي تطبيق قوانين والأنظمة المعمول بها هو ضابط كبير لميزانية الجامعة. -ترسل وفودا من الصناديق العاملة إلى غمداء الكليات والثاني يعطي سلطة التوقيع على مدير المعاهد، عميد يعين موظفي الجامعة وتكون هذه الاسم البديل.

-يأخذ كل التدابير اللازمة لتحسين التدريب وغيرها من الأجهزة RESEA فإنه يضمن الامتثال لقواعد الجامعة إنه وضع المشروع الثاني هو المسؤول عن الحفاظ على النظام والانضباط داخل جدران الجامعة. وإيصاله بالنيابة، من وزير مسؤول عن التعليم العالي Dipli وحفظ وصيانة المحفوظات

❖ **نيابات مديرية الجامعة: تتكون من 04 نيابات المديرية¹:**

تنظم مديرية الجامعة المكونة من نيابات المديرية الأربع كما يلي:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتدرج والتكوين المتواصل والشهادات
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

¹ الجريدة الرسمية 26 سبتمبر 2004 قرار وزاري في 08 رجب عام 1425 الموافق ل 24 أوت 2004 ، الفصل الأول، الفرع الأول، المادة 02 من الصفحة 19 إلى الصفحة 21

❖ الأمانة العامة: تتكفل الأمانة العامة بالمهام المسطرة التالية:

1. ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
2. تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها .
3. ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث .
4. السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة .
5. وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها .
6. ضمان متابعة وتنسيق ومخططات الأمن الداخلي

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية التالية:

-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تشمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين المصالح التالية :

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

تشمل المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية والمحاسبة.

- مصلحة تمويل أنشطة البحث.

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات

تشمل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة على المصالح التالية:

- مصلحة الوسائل والجرد.

- مصلحة النظافة والصيانة.

- مصلحة الأرشيف

تشمل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية على المصالح التالية :

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية

المصالح المشتركة للجامعة:تتكون مما يلي:

● مركز التعليم المكثف للغات .

● مركز الطبع والسمعي البصري .

● مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

تقديم المؤسسة المدروسة: كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 360/12 المؤرخ في 2012/02/12 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 77/10 المؤرخ في 2010/10/08، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 220/98 المؤرخ في 1998/07/07 المتضمن إنشاء جامعة مستغانم،
 - - بمقتضى القرار الوزاري رقم 519/13 المؤرخ في 2013/10/31 المتضمن تعيين السيد بلحاحم مصطفى، مديرا لجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم بالنيابة،
 - بمقتضى المقرر رقم 65 المؤرخ في 14 ماي 2017 والمتضمن تعيين السيد بن مكي الهواري بصفة عميد كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي بالنيابة بجامعة مستغانم
- التعريف بالكلية¹:

تضم كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي (المجال المكاني للدراسة) 1502 طالب وطالبة نظام LMD موزعين على مختلف المستويات كما هو موضح في الجدول التالي:

الشكل: جدول مجموع طلبة الكلية (01-IV)

المستوى الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
سنة أولى ليسانس	219	254	473
سنة ثانية ليسانس	160	278	438
سنة ثالثة ليسانس	90	212	302
سنة أولى ماستر	75	123	198
سنة ثانية ماستر	36	55	91
المجموع	580	922	1502

هذا العدد من الطلبة يشرف على تأطيره ما يقارب 130 أستاذ دائم، والجدول التالي يبين عدد الأساتذة المؤطرين حسب الرتبة العلمية.

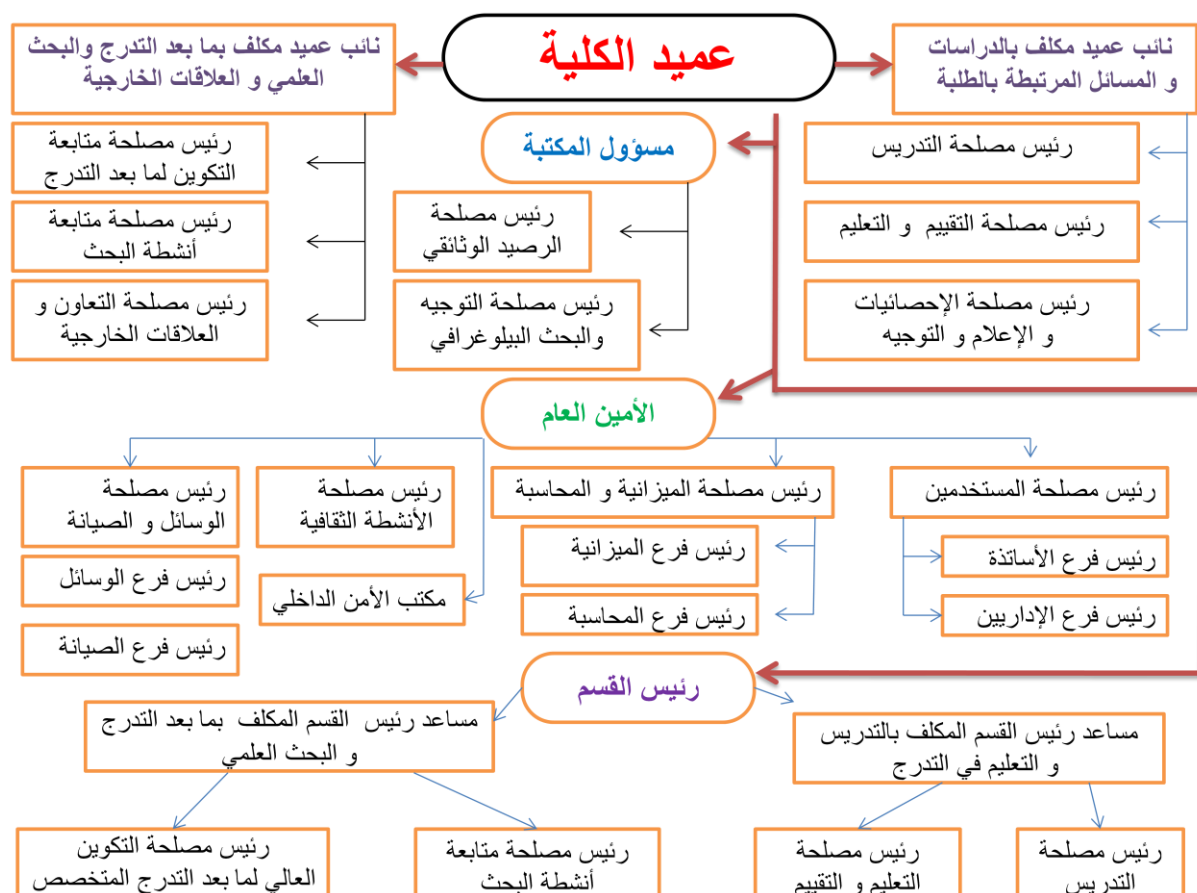
الشكل: جدول مجموع أساتذة الكلية (02-IV)

الرتبة	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر قسم "أ"	أستاذ محاضر قسم "ب"	أستاذ مساعد قسم "أ"	أستاذ مساعد قسم "ب"	المجموع
العدد	11	20	27	47	25	130

¹ مصلحة المستخدمين والأساتذة، كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم- 2018.

الكلية¹

الشكل: مخطط الكلية (03-IV)



الفرع الأول: العميد

وهو المسيير الرئيسي للكلية كما يعد الأمر بالصرف

1 المرجع السابق: الصفحة 24

الفرع الثاني: نيابة العمادة

■ يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام:

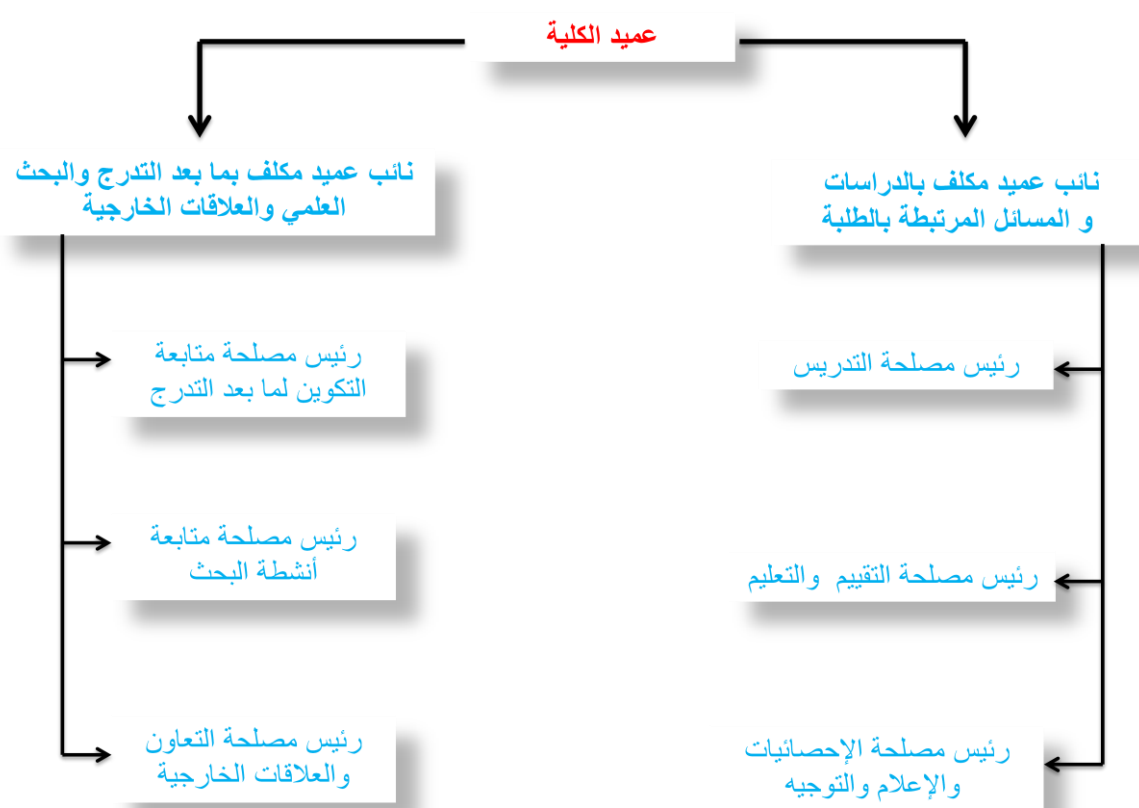
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه.
- ويساعده في مهامه:

- رئيس مصلحة التدريس
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم.
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

■ يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام التالية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج وتشمل المصالح التالية:
- رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج.
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

الشكل: مخطط نيابة العمادة (04-IV)

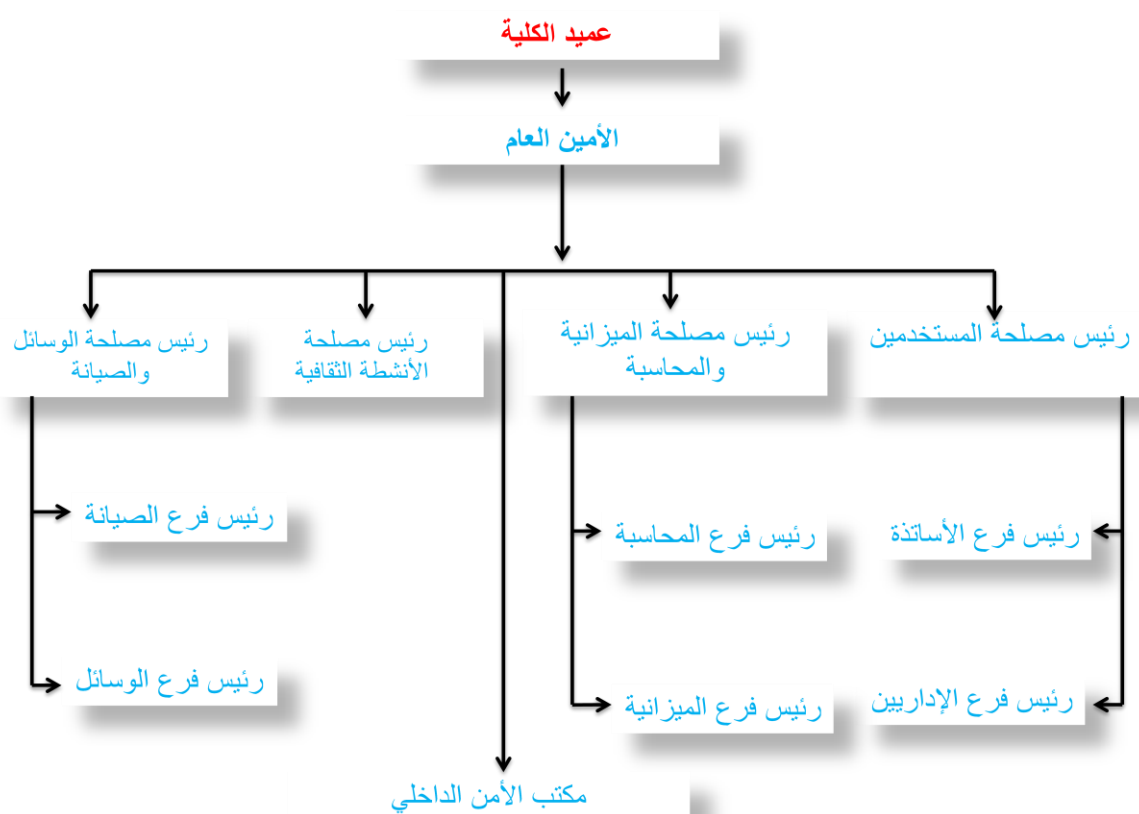


الفرع الثالث: الأمانة العامة

تكلف الأمانة العامة للكلية بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
 - تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية
- وتشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح التالية:
- مصلحة المستخدمين .
 - مصلحة الميزانية والمحاسبة .
 - مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
 - مصلحة الوسائل والصيانة

الشكل: مخطط الأمانة العامة للكلية (05-IV)



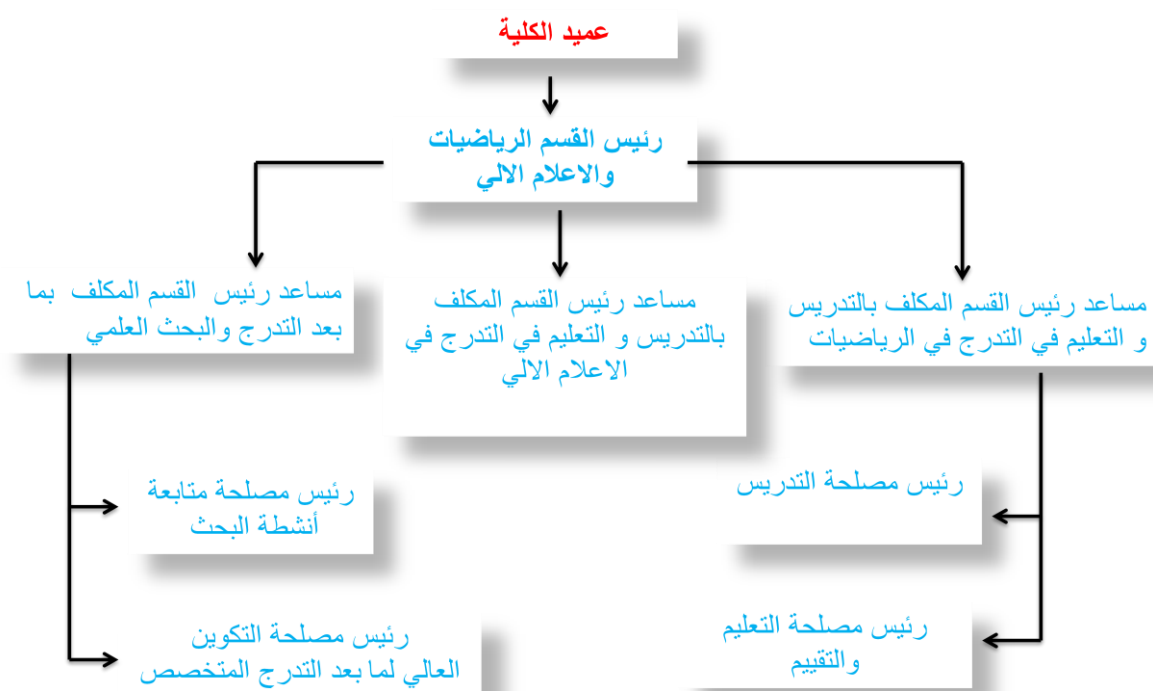
الفرع الرابع: رؤساء الأقسام:¹

يساعدهم:

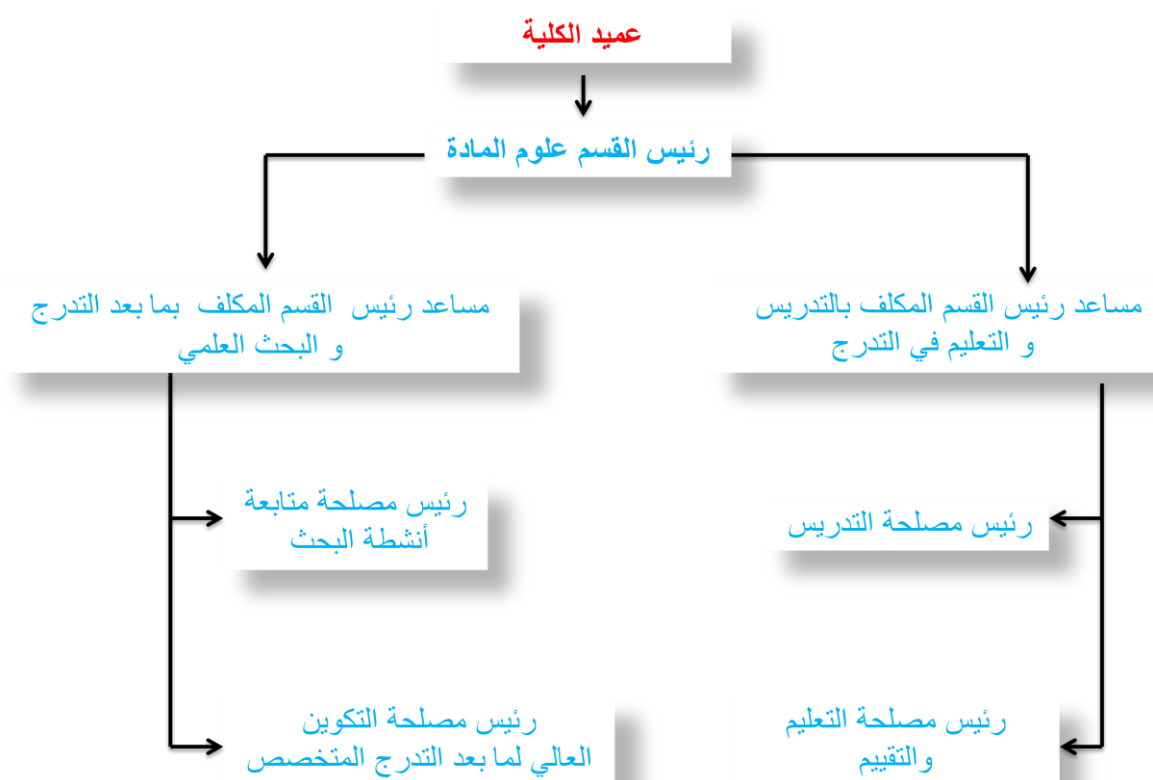
- أ. مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج ويقوم هذا الأخير بمتابعة عمليات التسجيل وإعادة التسجيل طلبية التدرج، ويشمل على المصالح التالية:
 - (1) مصلحة التدريس.
 - (2) مصلحة متابعة التعليم والتقييم
- ب. مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي بالمهام الآتية السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج، ويشمل هذا الأخير على المصالح التالية:
 - (1) مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص
 - (2) مصلحة متابعة أنشطة البحث.

¹ المرجع السابق.

الشكل: مخطط قسم الرياضيات والإعلام الآلي بالكلية (06-IV)



الشكل: مخطط قسم علوم المادة بالكلية (07-IV)



الفرع الخامس: مكتبة الكلية

وتكلف هذه الأخيرة

- باقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.

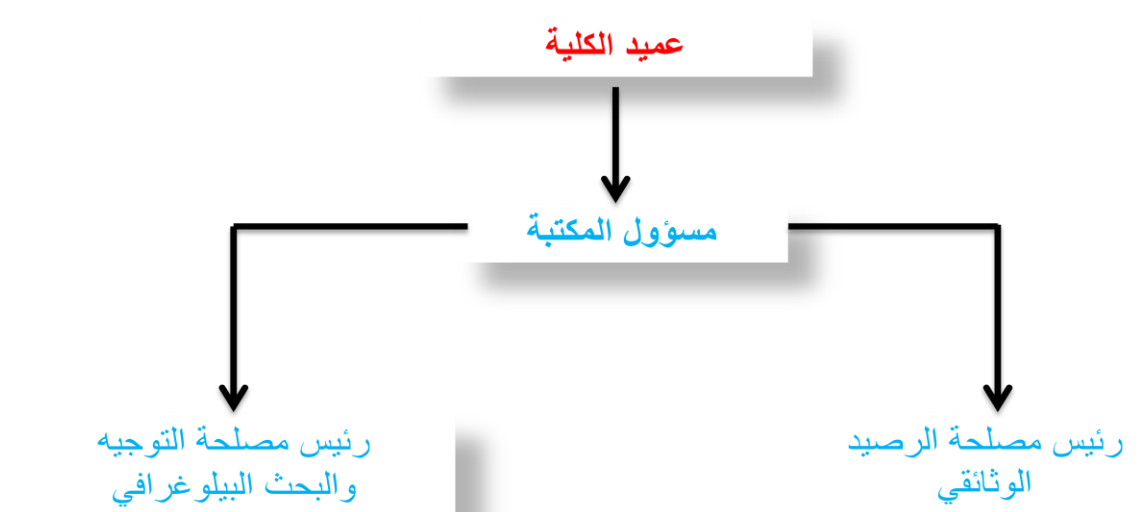
-تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب

وتشمل على المصاحتين الآتيتين:

(1) مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي .

(2) مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي

الشكل: مخطط مكتبة الكلية (08-IV)



الفرع السادس: مصلحة المستخدمين تتمثل مهامها وصلاحياتها فيما يلي:

التسيير الإداري لمستخدمي الجامعة (الموظفين والأساتذة) الدائمين منهم والمؤقتين ومسك ملفاتهم الإدارية.

- ◆ تتكفل بمسك ملفات حركة المستخدمين وتنقلاتهم
- ◆ متابعة الحياة المهنية للمستخدمين وتسوية وضعيتهم الإدارية
- ◆ العمل على انضباط المستخدمين
- ◆ مسك بطاقات استعلامات شخصية لكل المستخدمين
- ◆ إعداد جداول ترقية المستخدمين وعرضها على اللجان المتخصصة بذلك (المتساوية الأعضاء)
- ◆ تحضير لاجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء وتحرير محاضرها وتنفيذ قراراتها.
- ◆ - تسيير وتنظيم ومسك الملفات الطبية وتعيينها بإجراء فحوص طبية للمستخدمين طبقا للقوانين المعمول بها.
- ◆ تنظيم العلاقات مع الهيئات الاجتماعية وصندوق الضمان الاجتماعي وهيئات المراقبة.
- ◆ - اقتراح أساليب الاستفادة من الخدمات الاجتماعية
- ◆ إعداد وتحضير وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- ◆ إعداد مخطط التكوين الخاص بالمستخدمين

الفرع السادس: مصلحة المالية والمحاسبة: تتمثل مهامها وصلاحياتها فيما يلي:

- ◆ إعداد كشوفات أصلية سنوية لجميع المستخدمين الذين يتقاضون مرتباتهم من ميزانية الجامعة وتأشيرها لدى هيئات المراقبة
- ◆ إصدار الحوالات الخاصة بتسديد المرتبات والمنح وجميع نفقات التسيير
- ◆ متابعة عملية تحصيل الإيرادات
- ◆ تسوية الوضعية المالية للمستخدمين والعمال.
- ◆ تسديد الفاتورات المستحقة
- ◆ مسك جميع السجلات القانونية الخاصة بالعمليات المالية.
- ◆ تنظيم العلاقات مع أجهزة الرقابة المالية.
- ◆ الاعتناء بالأرشيف المحاسبي.
- ◆ إعداد بطاقات المحاسبة الفردية. (كشوفات شخصية)

المجال الزمني للدراسة:

يمكن إيجاز مراحل إنجاز هذه الدراسة وفقا للمجال الزمني على النحو التالي:

- « اختيار وصياغة موضوع هذه الدراسة في أواخر سنة 2017 ، وذلك بعد استشارة ومناقشة العديد من الأساتذة ذوي التجربة والاختصاص بالإضافة إلى البحث والاضطلاع على المصادر والمراجع الضرورية لهذه الدراسة.
- « تمت الموافقة على موضوع الدراسة من طرف المجلس العلمي تم الانطلاق في الجانب النظري للدراسة.
- « اما الجانب التطبيقي تمت الانطلاقة في أواخر شهر مارس 2018.

3-المجال البشري للدراسة :يشير المجال البشري إلى مجموع الأفراد الموظفين كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي بجامعة مستغانم ، والجدول التالي يبين مجموع الموظفين الدائمين بالمؤسسة مصنفيين حسب رتبهم الإدارية.

الشكل: جدول المجال البشري المتكون(عينة الدراسة) (09-IV)¹

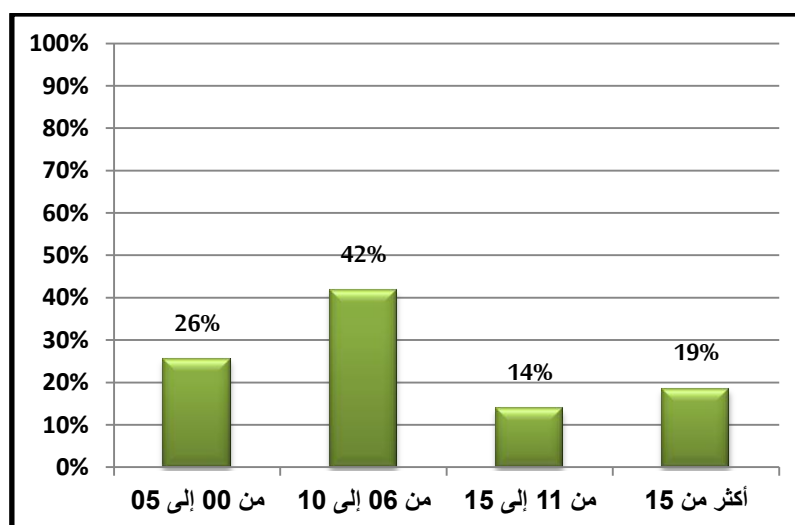
الرتبة \ الجنس	ذكور	إناث	المجموع
طبيب	1	0	1
متصرف مستشار	1	0	1
متصرف إداري رئيسي	2	1	3
ملحق بالمكتبات الجامعية	0	2	2
متصرف إداري	0	1	1
مهندس دولة	4	3	7
وثائقي أمين محفوظات	2	0	2
مترجم ترجمان	0	1	1
مساعد مهندس	2	1	3
مساعد متصرف	2	1	3
تقني سامي	3	0	3
مساعد بالمكتبات	0	2	2
محاسب إداري	1	0	1
عون إدارة رئيسي	0	2	2
تقني في الإعلام الآلي	1	0	1
عون إدارة	0	1	1
كاتب مديرية رئيسي	0	1	1
معاون تقني	0	1	1
كاتبة	0	1	1
عون حفظ البيانات	2	2	4
عون تقني	0	1	1
كاتب مديرية	0	1	1
المجموع	21	22	43

¹ مصلحة المستخدمين كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي بجامعة مستغانم 2017-2018

الشكل: توزيع بياني للمجال البشري المتكون حسب الرتبة (10-IV)



الشكل: توزيع بياني للمجال البشري المتكون حسب الأقدمية في المؤسسة (11-IV)

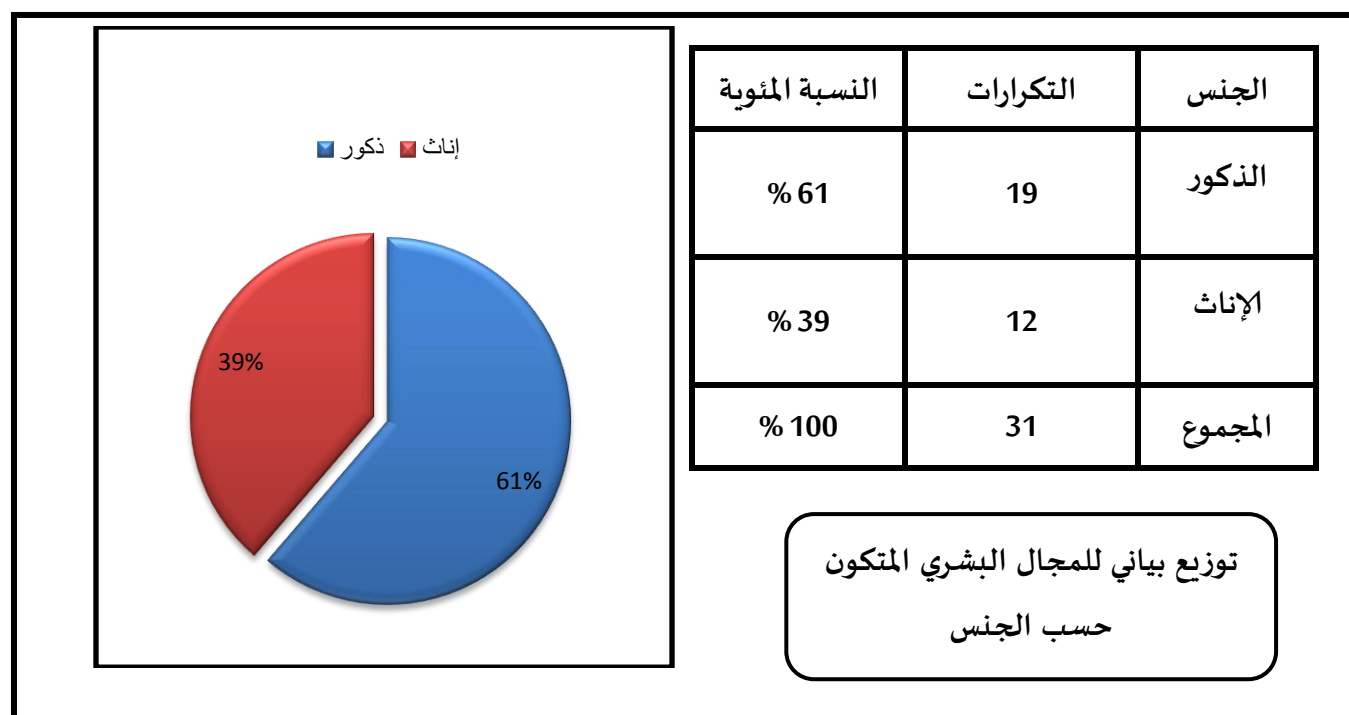


تشير نتائج التوزيع بياني للمجال البشري المتكون حسب الأقدمية في المؤسسة الشكل رقم (11-IV) والمتعلق بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة إلى أن فئة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 00 إلى 05 سنوات يمثلون نسبة تقدر بـ 26 % من إجمالي مجتمع البحث الذين شاركوا في دورات تكوينية ويلهمها فئة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 06 إلى 11 سنوات يمثلون نسبة تقدر بـ 42 % وتعد أكبر نسبة أما الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 11 إلى 15 سنوات فيمثلون نسبة تقدر بـ 14 %، أما الذين تفوق مدة خدمتهم 15 سنة فيمثلون نسبة تقدر بـ 19 %.

بالنسبة للفئة التي تستحوذ على أعلى نسبة فتمثل المجتمع الذي انطلقت به المؤسسة عند إنشائها سنة 2012 وهي تستحق الاهتمام فهؤلاء الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 06 إلى 11 سنوات يجب منحهم فرص إضافية لتحسين مستواهم وقدراتهم المهنية مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة وفي المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح مدة خدمتهم ما بين 00 إلى 05 سنوات حيث استوجب تكوينهم قبل دخولهم في عالم الوظيفة.

أما الفئتين المتبقيتين فيمثلون فئة المبحوثين المستفيدين من دورات تكوينية أثناء الخدمة لتحسين معلوماتهم وتحفيزهم.

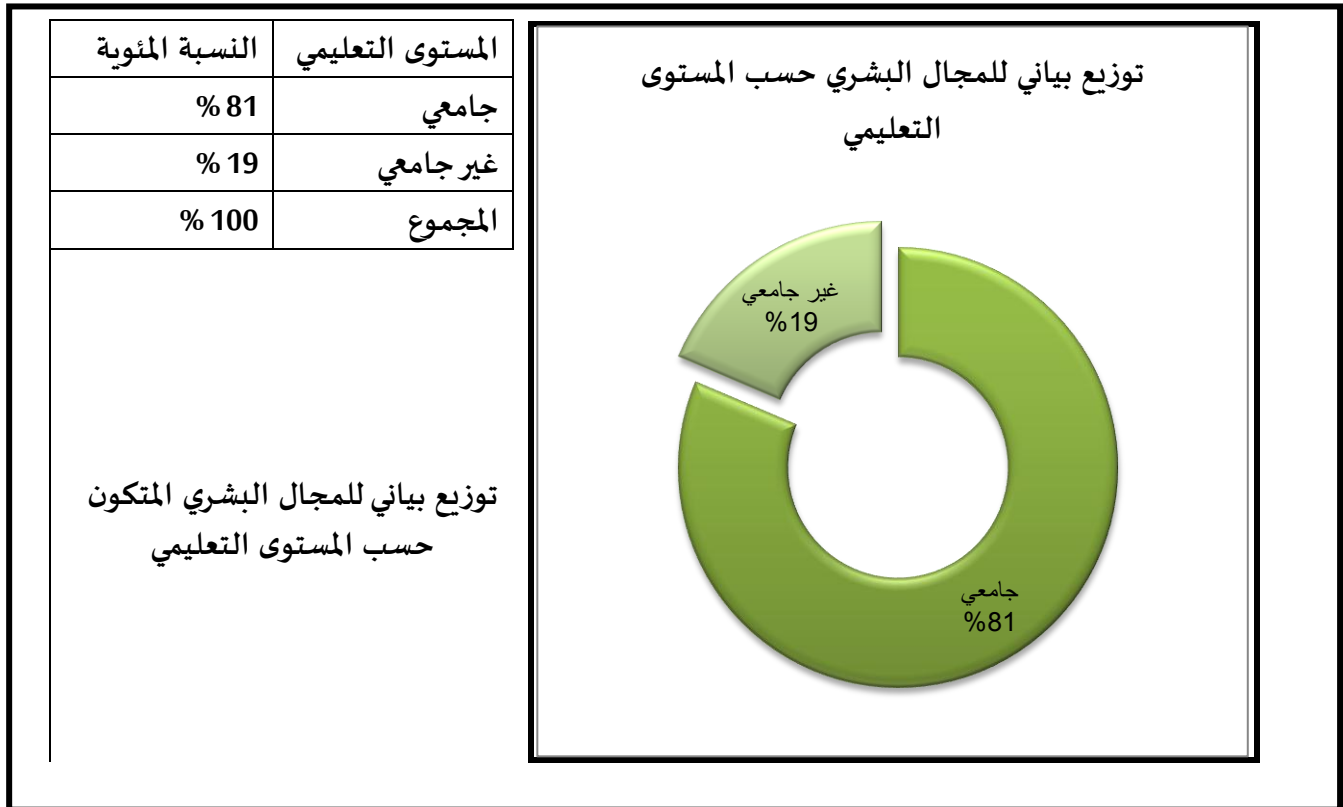
الشكل: توزيع بياني للمجال البشري المتكون حسب الجنس (12-IV)



تشير النتائج المتحصل عليها بعد تفريغ البيانات وجدولتها وحساب عدد التكرارات والنسب المئوية والمتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق الجنس؛ و من خلال الجدول المرفق بالشكل رقم (12-IV) يتضح بأن نسبة الذكور الذين استفادوا من الدورات التكوينية أثناء الخدمة تقدر بـ : 61 % بينما تقدر نسبة الإناث اللواتي تلقين دورات تكوينية أثناء الخدمة من إجمالي مجتمع البحث تقدر بـ : 39 %، وبمقارنة هاتين النسبتين نجد أن نسبة الذكور تقارب ضعف نسبة الإناث.

وحسب بعض المقابلات غير مقننة مع بعض المبحوثين فإن هذا الفارق يعود إلى امتناع بعض الموظفين عن المشاركة في الدورات التكوينية التي تهرمج وتنظم خارج المؤسسة وخاصة خارج الوطن ولوجود مبررات اجتماعية و عائلية ويمكن لهذه النتيجة أن يكون لها تأثير على باقي متغيرات الدراسة.

الشكل: توزيع بياني للمجال البشري المتكون حسب المستوى التعليمي (13-IV)



تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول المرفق بالشكل رقم (13-IV) أن الحصة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة ذوي المستوى الجامعي 81 % بينما قدرت نسبة الثانويين بـ 19 % ويلاحظ من هذه النتائج والمتعلقة بالمستوى التعليمي أن أكثر الموظفين جامعيين (مستوى أكثر من شهادة البكالوريا) تلقوا دورات تكوينية أثناء الخدمة مقارنة بفئة الثانويين الذين يمثلون ما يقارب 19 % من إجمالي المبحوثين وهي قليلة نوعاً ما مقارنة بالفئة الأولى

إن التفسير الذي يمكننا أن نفسر به هذا الفرق في النسب هو حداثة المؤسسة محل الدراسة، هذه الحداثة التي جعلت عمليات التوظيف فيها تخضع للقوانين الجديدة للتوظيف العمومية، التي غيرت من توصيف أغلب الوظائف خاصة من ناحية المؤهل العلمي المطلوب لشاغل الوظيفة (تركيز المؤسسة في عملية التوظيف على الشباب ذوي الشهادات الجامعية) خاصة بالنسبة لمناصب التصميم والتطبيق ويمكن القول أن الاستثمار في الموظفين الشباب ذوي الشهادات الجامعية عن طريق تكوينهم سوف يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وسلوكهم وبالتالي تحسين أداء مهامهم ومنه تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الخاتمة:

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها الميداني أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

وفي الفصل الحالي الذي تمحور حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية محل تطبيق الجانب الميداني، اشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة وتم فيه عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

وقد كشفت هذه الأخيرة من خلال إطارها الميداني الذي بيّن أثر مساعدة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، وتأثير كل من المكون وبرنامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعي

وفي آخر الفصل تطرقنا لمساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

أصبح الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المؤسسة للمحافظة على استمراريته وتحقيق التطور في عالم الاقتصاد في ظل النظام السوق المفتوح

فان الحديث عن الاستراتيجية يتطلب تحديد الهدف الذي تعمل لتحقيقه والمجال الذي تعمل ضمنه المؤسسة حيث ان الاستراتيجية هي العملية التي تمتد من الهدف الى تحقيقه مروراً بالتطبيق العام والمجال الذي تعمل ضمنه (الزمان والمكان والظروف وموازن القوى) مع ضرورة تحديد الخطوط العريضة للإستراتيجية الانسب مع مراعاة التنفيذ المباشر، حيث بدون قيادات تنفيذية أكفاء وكوادر على المستوى التكتيكي يصبح من الصعب الحديث عن انجاح أية استراتيجية أو أي تخطيط مهما كانت الامكانيات المادية والتقنية المتوفرة للتفوق ومن خلال دراستنا نلاحظ إن المقارنة بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في مجال التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائية يظهر فرقاً واضحاً حيث أن الجانب النظري يبين لنا عن تصور لتسيير إستراتيجي للكفاءات متكامل يحمل كل خصوصيات الفعالية والنجاعة والأداء حيث إن هذا النظام يعمل على إيجاد مجموعة أفعال وإجراءات مختلفة ومتشابكة لغرض وصول بالكفاءات البشرية إلى أهدافها والتي هي وبالضرورة أهداف المنظمة،

حيث لا يمكن لهذه الأخيرة تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها إلا إذا أرست التسيير الإستراتيجي كأداة للتسيير عند التعامل مع العنصر البشري وخصوصاً في الجانب الذي يهتم بالكفاءات وتنميتها ولا يكون ذلك إلا بوجود نظام تكويني يشمل مجموعة من الوسائل والأشخاص تشارك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تفعيل هذا النظام وهذا ما نلمسه في عملية إحصاء احتياجات التكوين وإعداد المخطط التكويني .

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع التسيير الاستراتيجي والتكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين و أخذنا في دراستنا هذه مؤسسة ذات طابع خدماتي عمومي هي "جامعة عبد الحميد ابن باديس" مستغانم، كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي تحديدا.

حيث أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يبنى على عملية التنمية وتطوير الكادر الذي بدونها لا يمكننا التكلم على البعد الإستراتيجي لهذا النضر الهام الذي تحقق في إدارة الموارد البشرية إلا بالتكلم قبله عن التسيير الامثل للمؤسسة بكل مواردها فقد قمنا بعملية الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة، من خلال التطرق الى معرفة مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك المورد البشري ورفع أدائه.

كما يبين لنا الكشف عن تأثير المكوّن ومدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين والمؤسسة الجامعية على حد سواء

و على هذا الأساس فإن الوظيفة التكوينية لها علاقة مباشرة مع قدرات المورد البشري لكي نصل إلى تنمية كفاءات المنظمة بكل انواعها عمومية كانت أو خاصة أو اقتصادية وحتى خدماتية ولا ننسى خطوة هامة في هذه العملية ألا وهي عنصر التقييم حيث لا يمكننا الاستفادة من عملية التكوين بكل انواعه ومراحله دون تقييم أداء المورد البشري مباشرة بعد خضوعه لعملية تكوينية.

الكلمات المفتاحية: التسيير - الإستراتيجية - الموارد البشرية - التكوين - الأداء

Résumé :

Cette étude c'est basé sur la gestion stratégique et la formation au cours du service et son rôle dans l'amélioration de la performance du personnel

L'institution que nous avons choisie pour réaliser se travail est de nature public : "la Faculté de sciences exactes et de l'informatique Université d'Abdul Hameed Ibn Badis mostaganem"

La gestion stratégique des ressources humaines est fondé sur le processus de développement de cette dernière, sans laquelle nous ne pouvons pas parler de La stratégie mais avant on doit parler de la bonne gestion des ressources humaines car on étudié le rôle de l'université dans l'organisation et la réalisation des opérations de formation pendant le service dans le développement des compétences et le comportement administratif du personnel et hausser sa performance.

On a aussi relevé l'influence du formateur et l'impacte du programme de formation sur la réussite de l'opération de formation pour le personnel et pour l'institution en même temps.

Donc la fonction formatrice est directement liée aux capacités du personnel pour atteindre l'évolution de toutes sorte de compétences de l'université, n'oubliant pas le rôle important que joue l'évaluation car le programme de formation n'est pas utile ni constructif sans le suivi et l'évaluation du personnel formé juste après la fin de la phase de formation.

Les mots clés : la gestion, stratégie, ressources humaines, formation, Performance