



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

دور إستراتيجية التكوين والتأهيل في تنمية
الموارد البشرية
"دراسة ميدانية لمديرية الموارد المائية"
- مستغانم -

إعداد الطالبة:
يحي باي نجاة

إشراف :
د/ كبداني سيد أحمد

لجنة المناقشة

مناقشا
رئيسا
مشرفا ومقررا

أ/ عبد القادر بادن
أ/ عبد الله شهيدة
د/ سيدي أحمد كبداني

السنة الجامعية: 2015 - 2016

الشكر

الحمد لله أمانني لإتمام هذه المذكرة بفضل ما وهبني إياه من علم ونعم، فالشكر كله

لله ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " كبداني

سيد أحمد " على المجهودات التي بذلها في تأطيره لهذه المذكرة

جزاه الله خيرا على ناصحه الثمينة وإرشاداته القيمة ومسانداته المعنوية.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل

و أشكر أيضا كل الأساتذة الكرام من الطور الابتدائي إلى الجامعي على ما قدموه من

علم ومعرفة في المسار الدراسي.

كما أشكر جميع الذين قدموا لي يد المساعدة سواء من قريب أو من بعيد بصفة عامة

و إلى عمال المكتبة بصفة خاصة.

الإهداء

. إلى رمزي القوة والجرأة، رمزي المحبة والحنان، إلى من شجعني وكان سنداً لي دائماً إلى الذي سهر الليالي من أجلي: "أمي الغالية ووالدي العزيز" حفظهما الله وأطال في عمرهما.

. إلى الأستاذ المشرف "كبداني سيد أحمد".

. إلى الذين شاركوني دفتي العائلة وتقاسمت معهم حلو الأيام ومرها:

. إخوتي الذكور: محمد، الحبيب، جيلالي، عبد العزيز، كمال.

. أخواتي الإناث: حليلة، مليكة، خضرة.

. إلى عبد القادر وبلقاسم.

. إلى أساتذتي في جميع أطوارتي الدراسية.

. إلى سدي ورفيقة دربي "كريمة" التي وقفت إلى جانبي.

. إلى أصدقائي وصدقاتي.

. إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

. إلى كل عمال المكتبة.

. إلى كل من أسدى إلي علماً ومعرفة وأدباً ومعرفاً.

الفهرس:

	الشكر:
	الإهداء:
	الفهرس:
	قائمة الأشكال والجداول:
5 . 1	المقدمة العامة:
06	الفصل الأول: مضمون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
07	مقدمة الفصل.....
08	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
09 . 08	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية.....
12 . 10	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية وأهدافها.....
14 . 12	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
16 . 15	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....
16	المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
18 . 16	المطلب الأول: الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
21 . 18	المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
22 . 21	المطلب الثالث: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
24 . 22	المطلب الرابع: أهداف وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....

25	خاتمة الفصل:.....
26	الفصل الثاني: تكوين وتأهيل الموارد البشرية.....
27	مقدمة الفصل:.....
28	المبحث الأول: التكوين.....
30 . 28	المطلب الأول: مفهوم التكوين.....
34 . 30	المطلب الثاني: إجراءات التكوين وأنواعه.....
38 . 34	المطلب الثالث: تحديد الحاجات التكوينية.....
41 . 38	المطلب الرابع: أهداف وأهمية التكوين.....
41	المبحث الثاني: التأهيل وإعادة التأهيل.....
42 . 41	المطلب الأول: تعريف التأهيل وإعادة التأهيل.....
43 . 42	المطلب الثاني: أهداف التأهيل.....
44 . 43	المطلب الثالث: أسباب وأساليب إعادة التأهيل.....
48 . 44	المطلب الرابع: إستراتيجية تأهيل وإعادة تأهيل المورد البشري.....
49	خاتمة الفصل:.....
50	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمديرية الموارد المائية بولاية مستغانم.....
51	مقدمة الفصل.....
52	المبحث الأول: لمحة عن مديرية الموارد المائية . مستغانم.....
53 . 52	المطلب الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة.....
54 . 53	المطلب الثاني: نشاط المديرية.....

55	المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بدور التأهيل والتكوين في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.....
56 . 55	المطلب الأول: مكونات الاستبيان.....
72 . 56	المطلب الثاني: تفرغ الاستمارة.....
73	خاتمة الفصل.....
75 . 74	الخاتمة العامة.....
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول:

1. الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	20
2	نظام التكوين	34
3	خطوات التدريب	44
4	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية	53

2. الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	16
2	الجنس	54
3	العمر	55
4	المستوى التعليمي	55
5	المستوى الوظيفي	56
6	الخبرة:	56
7	تقوم المديرية بالمشاركة في الدراسات وإعداد برامج العمل.	57
8	تسهر المديرية على ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز المشاريع.	57
9	تعمل المديرية على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي.	58
10	المديرية على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين موظفيها مبنية على أساس اشتراكهم في الأهداف.	58

59	تعمل المديرية على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.	11
59	تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم.	12
60	تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم برنامج لتدريب العامل على تطوير أدائه.	13
60	إدارة الموارد البشرية تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزء من نتائج المؤسسة.	14
61	تعمل الإدارة على تفعيل الاتصال الإداري وتنويع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم.	15
61	تقوم إدارة الموارد البشرية بالاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها.	16
61	تعمل الإدارة على دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.	17
62	التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءة المهنية.	18
62	برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الإطلاع على ما هو جديد في مجال العمل.	19
63	يستفيد الموظف خلال حياته المهنية إلا من دورة واحدة في التكوين.	20

63	تساعد برامج التكوين على تخفيض معدل تكرار الحوادث في العمل	21
64	بإمكان المؤسسة عقد برامجها التكوينية بداخلها سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة.	22
64	ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين أثناء و في موقع العمل.	23
65	التطورات التكنولوجية من بين أسباب اللجوء إلى التكوين.	24
65	تحدد الحاجة إلى برنامج تكويني من خلال تحليل المنظمة لأداء العاملين.	25
66	التأهيل يتمثل في اكتساب الفرد مهارات وخبرات علمية لإبراز أهميته في المؤسسة.	26
66	يمكن التأهيل من تكييف المنظمة مع الظروف الحديثة للتسيير والتنظيم.	27
67	يهدف التأهيل إلى الحفاظ على مناصب الشغل من جهة والتخفيض من نسبة البطالة من جهة أخرى.	28
67	تتعلق عملية إعادة التأهيل بالأفراد المؤهلين مسبقا.	29
67	تعمل المنظمة على إعادة تأهيل الموظفين الذين انخفض احتمال ترقيةهم بدل تسريحهم.	30
68	تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري ضرورة ملحة لكل مؤسسة.	31
68	تعتمد المنظمة على مدربين داخليين أو خارجيين لتدريب العمال.	32

69	تعتمد المنظمة على برامج تدريبية متخصصة وبصفة دورية.	33
69	التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة.	34
70	التدريب يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.	35

المقدمة

تحتاج المؤسسة بمختلف اختصاصاتها وتنوع نشاطاتها إلى إمكانيات مادية وبشرية وهذه الأخيرة هي اللبنة الأساسية في تطويرها ورفقيها، والتزود الأكثر أهمية بالنسبة لها، إذ أصبح يقينا لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فهو العنصر المبدع، المفكر والمبتكر.

ولما كانت أهمية الموارد البشرية كبيرة في نجاح إستراتيجية المؤسسة وتحسين أدائها وتطويرها، لذا تركز اهتمام المنظمات على أهمية الموارد البشرية والمحافظة عليها وتنمية مؤهلاتها، وأصبح لها آليات وأساليب حديثة لإدارة هذا المورد الفعال من خلال تجديد وتطوير الأساليب القديمة لتسييره واستحداث أساليب جديدة وخاصة تلك الوسائل والأدوات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والتأهيل، الترقية، التحفيز وغيرها من الوسائل والسياسات الفعالة في هذا المجال، وإذا جانب ذلك وجد التكوين كأسلوب تنمية وتطوير للمهارات والكفاءات البشرية ووسيلة فعالة يعتمد عليها في رفع أداء المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها، فالتكوين كفيل بأن يفجر طاقات الفرد ويخلق لديه طاقات الإبداع والابتكار، واستعمال جميع قدراته الذهنية، وذلك من حيث تكوينها وتأهيلها والاهتمام بها.

1. الإشكالية المطروحة:

بناء على ما سبق جاءت صياغة الإشكالية كما يلي:

- ما مدى تأثير التكوين والتأهيل على تنمية الموارد البشرية؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية سنقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب عنصرا بشريا مكونا ومؤهلا؟

- كيف يتم تكوين وتأهيل الموارد البشرية؟

2. الفرضيات:

- من أجل معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- تكوين وتأهيل العنصر البشري ضرورة ملحة من أجل مسايرة تطورات المحيط والتكيف معه.

- يتم تكوين وتأهيل الموارد البشرية عن طريق برامج متخصصة تقوم بها المؤسسة.

3. الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة المهتمة بالموارد البشرية فهي كثيرة ومتنوعة يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- كمال طايطي، " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة " مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 - 2003، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية:

ما هي الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أدائهم، وهذا من أجل الرفع من إنتاجيتهم

استعدادا للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات؟. إذ ركّز الباحث على أهمية المورد البشري في عملية التنمية

الاقتصادية وعلى أهمية تكوينه وتأهيله بما يحقق ويبين مردوديته على مستوى المؤسسة، وأن الاستثمار في الموارد

البشرية يهدف إلى تحويل هذه الأخيرة إلى ثروة وطاقات إنتاجية خلاقة ومبدعة، وعلى أهمية انتهاز برامج تكوين

جيدة تسمح برفع مستوى أداء الأفراد وزيادة فعالية المؤسسة.

4. أهداف الدراسة:

- تحدد هذه الدراسة وبناء على:

- إظهار أن المورد البشري هو أصل استراتيجي من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها.

- التأكيد على أهمية التكوين والتأهيل ودوره في رفع مؤهلات المورد البشري.

- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات والإستراتيجيات المعتمدة فيها.

5 - أسباب اختيار الموضوع: يمكن تقسيمها إلى:

*أسباب شخصية:

- اهتمامنا الخاص والنابع من فضول علمي بإشكالية تكوين وتأهيل الموارد البشرية في المؤسسة.

- يعتبر الموضوع من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة.

*أسباب موضوعية:

- الإيمان بأن ضعف الأداء البشري سببه الأول غياب التسيير الفعال لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

- المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وإسهامها الهائل في التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الوطني.

6 - منهج الدراسة:

نظرا لوصف الظاهرة وتحليلها بغية بلوغ نتائج قابلة للتعميم، تمت عن طريق استمارة (الاستبيان)، وأن الهدف

منها هو الوقوف عند حد الوصف والربط والتحديد لنوعية الأثر وحدود العلاقة بين متغيرات الدراسة

(التكوين، التأهيل، تنمية الموارد البشرية)، وبالتالي نتيجة لهذه الأسباب فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة.

7 - هيكل الدراسة:

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وما تم طرحه من أسئلة، وبغية التأكد من تحقق أو عدم تحقق الفرضيات تمت هيكلة الدراسة على نحو تقسيمها إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: جاء بعنوان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تم فيه الحديث عن إدارة الموارد البشرية: ماهية الموارد البشرية، مضمون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

- الفصل الثاني: جاء بعنوان تكوين وتأهيل الموارد البشرية: تم فيه التطرق إلى التكوين والتأهيل.

- الفصل الثالث: جاء بعنوان دراسة ميدانية لمديرية الموارد المائية، حيث تم تقسيمه على مبحثين معنونة كما يلي: بطاقة فنية للمديرية ونتائج التحليل لمخاور الاستبيان.

مقدمة الفصل:

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية صعبة جدا، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها يكون على أساس رفع الإنتاجية، وتحسين أداء العاملين والإفراد بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائم للإبداع البشري.

إن كل ما تقدم هو ما تسعى الإدارات الحديثة للمنظمات لتحقيقه، وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية لأنها تعتبر المكلفة و المشرفة المباشرة على العاملين وللتفصيل في هذا الموضوع خصصنا هذا الفصل لدراسة الموارد البشرية في المبحث الأول ثم المبحث الثاني وما يحتويه من معلومات عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية كنوزا حقيقية في نظر المؤسسات، نظرا لما تساهم به في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ودورها في تامين باقي موارد المؤسسة حيث يتحدد مستوى نشاط مختلف الوظائف داخل التنظيم بمدى كفاءة وفعالية المورد البشري.

المطلب الأول: ماهية المورد البشري.

1- تعريف الموارد البشرية:

هناك عدة تعريفات تتعلق بالموارد البشرية أهمها:

- تعرف بأنها : "حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة، وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة (العمالة الفنية والعمالة غير الفنية) والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية".¹
- وتعرف كذلك بأنها: "ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة و إيرادات من استخدام مهارته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة".²
- عرف البنك الدولي: "القوى العاملة للموارد البشرية بأنها مجموعة السكان في سن العمل (64/15) سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن عمل، ويستبعد من هؤلاء اللذين لا يبحثون عن عمل حتى لو كانوا في سن العمل مثل طلبة الجامعات".³

¹ عدلي علي أبو طاحون، "إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 25.

² راوية محمد حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 29.

³ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 18.

2- مميزات الموارد البشرية:

للمورد البشري خصائص ومميزات من أهمها:¹

1-2 خصائص وجدانية وعاطفية: خلافا للوسائل المادية والمالية المتاحة، فإن البشر يملكون الطاقات الوجدانية و الانفعالية التي تحرك سلوكهم وتعطي أبعاد عاطفية لخبراتهم، فتوجيه الأداء وتنمية الخبرات والممارسة تستهدف التأثير على العنصر البشري بالعواطف والطبيعة الوجدانية.

2-2 الطابع الحركي المتغير لسلوك الفرد: إن الأهداف والطموحات لا تستقر عند حد معين لأنشطتهم وممارستهم وتنتج آثار تعليمية لديهم فالعنصر البشري لأية مؤسسة يمثل عنصرا دائما الحركة.

2-3 خصائص التعليم والتكيف: إن الخبرات التي يمتلكها المورد البشري تتيح له تغيرات في طاقته وسلوكه أي أنها تتيح أثارا مستقرة على أداء العامل في المستقبل.

2-4 لا توضع بعض محددات سلوك الأفراد وبعض جوانبه عن نفسها مباشرة: إن بعض محددات سلوك الأفراد الخاصة والمتعلقة بالدوافع والاتجاهات والقدرات تمثل عوامل كاملة ومستمرة لا يمكن الكشف عنها إلا عن طريق قياس غير مباشر، وتمثل بعض عناصر السلوك النشاط الذهني.

ولهذه الأهمية تعتبر المؤسسة نظاما بشريا كأساس لتدريبها، فهو المكان المكون لها، والهدف والمسير لها، والمدير والعامل والموظف.

3- العوامل المساهمة في تطوير الموارد البشرية:

¹ عدلي علي أبو طاحون، مرجع سابق، ص30.

توجد عدة أسباب أدت إلى التطور الذي حدث في الموارد البشرية في الوقت الراهن توجز في النقاط التالية:¹

3-1 ارتفاع وتعقد مستوى التقنية (التكنولوجي): إن نمو واتساع المعرفة في كافة الميادين قد خلق موقف معين

إذ أصبح من المستحيل فيه لشخص أن يلاحق التطور في ميدان عمله، وبالتالي عليه أن يحدد مجال عمله في

أضيق الحدود، وهذا راجع إلى ما فرضته التكنولوجيا من تخصص في كل الوظائف تقريبا، فمثلا في ميدان

الجراحة نجده قد اتجه إلى التخصص الشديد فأصبح يوجد ما يعرف بجراحة التجميل وغيرها.

3-2 ارتفاع مستوى التعليم: كان يعتبر التعليم أداء للارتقاء في السلم الاجتماعي ووسيلة لتحسين الدخل

وأیضا لدفع مستوى رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة.

3-3 دخول المرأة في سوق العمل: إن الدور الذي كانت تلعبه المرأة في المجتمع قد تغير تغيرا شديدا خلال

السنوات الماضية، حيث أن المرأة في الدخل المتقدمة قد تحصل على حريتها واستقلالها المالي سواء كانت

متزوجة أم لا وهذا ما مكنها من الارتقاء إلى مناصب ذات مسؤولية هامة في البلاد والمؤسسة أما نظيرتها في

الدول النامية نجد أن نسبة النساء في المناصب المهمة لا بأس بها بالمقارنة مع السنوات الماضية، وقد رجح

علماء الاجتماع هذا التحسن إلى العولمة وما نتج عنها من إيجابيات وسلبيات.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية وأهدافها:

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

اختلف الكتاب والباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وقد يكون من المفيد أن نستعرض بعض

التعريفات من وجهة نظرهم وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحا.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 18.

تعرف بأنها: "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها

والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".¹

- يرى كل من شريدن "CHRUDEN.H" و شارمن "SHERMAN.A": "أن إدارة الموارد البشرية تشتمل

على عمليات أساسية ينبغي أداؤها، ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ومجموعة أدوات وأساليبها ينبغي

استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المؤسسة

وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية".²

- كذلك: "تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة ممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة

بالتواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".³

- كما تعرف بأنها: "حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي و زيادة فرصة التعليم

والتكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعياً وحرصاً على تحقيق رغباتهم و أهداف المؤسسة معا".⁴

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي والعام بالدرجة الأولى هو تحقيق التوازن لإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال تطوير الأفراد

ويكون عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتزويد المؤسسة بعاملين ذوي كفاءات لتحقيق

أهدافها.⁵

¹ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص3.

² صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 16 - 17.

³ جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العالي، دار المريخ، الرياض، 2009، ص 34.

⁴ كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2000، ص 1.

⁵ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جود، "تطور إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2010، ص167.

وينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف هي:¹

1-2 الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مما يسمح بالتطور

والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل و العمال، وخلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار.

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.

- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسئوليتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف

عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكناً.

2-2 الأهداف التنظيمية: أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح و إرشاد

فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة.

2-3 الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة

وفقاً لحاجاتها.

4-2 الأهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات و حاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تشمل إدارة الموارد البشرية وظائف متعددة منها ما يلي:²

1- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

1.1 تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة

1 علي محمد ربابعة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص24.

2 أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص29 .31.

على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

2.1 تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب

المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المنظمة.

3.1 الاختيار والتعيين: وتتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات

التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4.1 تصميم هيكل الأجور: وتتم هذه الوظيفة بتحديد القيم و الأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها

كما تتم الوظيفة بإدارة سلمية لنظام الأجور، حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.

5.1 تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم

الفردى أو الجماعى، الحوافز الفردية أو الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

6.1 تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تتم المنظمة بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات

الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

7.1 تقديم الأداء: تتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا

ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه

القصور في هذا الأداء.

8.1 التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وتقييم فعالية هذا التدريب.

9.1 تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يخص النقل، الترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

2- الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

إضافة إلى الوظائف الرئيسية هناك وظائف أخرى مساعدة متمثلة في:¹

1.2 العلاقات مع النقابة: وهي تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.

2.2 أمن وسلامة العاملين: تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3.2 ساعات وجدول العمل: تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق ص31.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

إن العوامل التي كان لها تأثير على تسيير الموارد البشرية عديدة ومتنوعة من بينها ما يلي:¹

- **العوامل التعليمية:** تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات على إدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمات باحتياجها من الموارد البشرية من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة هذه الإدارة في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وفي هذه النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة هذه الإدارة في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية ومن أمثالها:

- قصور نظام التعليم على توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.

- تضخم عدد المتخرجين من الجامعات في بعض التخصصات غير المطلوبة، مما يتسبب في وجود فائض وبطالة للمتخرجين.

- قصور في برامج التكوين والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التكوين الحكومية.

- **العوامل الاقتصادية:** إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الراج، وتقوم بتقليصها في فترات الكساد، ونجد من ناحية أخرى أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع، كان له تأثير كبير على الممارسات

الخاصة للموارد البشرية، بالذات من ناحية تطور مداخل الأفراد.

- **العوامل الاجتماعية:** هناك العديد من المؤثرات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهي بذلك تخلق جزءا

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ص 59.

من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المؤثرات تأثير كبير على تخطيط طويل الأجل، لذا يجب على مديري إدارة الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة وطويلة الأجل، ومن أهم هذه العوامل:

- العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية القوية.

- المؤثرات السكانية.

- **العوامل التكنولوجية:** إن التقدم التكنولوجي الذي حدث كان مذهلاً، فقد وصف التقدم الذي حدث والتغيرات الجذرية للموارد البشرية كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمة والتوسع المستمر في التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية.

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن المنطق الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة إعطاء المورد البشري المكانة اللائقة والدور المناسب الذي يسمح باستثمار كل قدراته وطاقاته، وذلك من خلال اعتبارها شريكاً لا أجنبياً، يساهم بما يتوقف عليه من إمكانيات معرفية وفنية وإدارية في إعداد وتنفيذ سياسات وبرامج المؤسسة وبالتالي المشاركة في صنع مستقبلها.

المطلب الأول: الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المنظمة سبب الانتقال من إدارة الموارد البشرية والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المنظمة على ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات، كما عرفت تحولات أخرى تمثلت في الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية، وهو مفهوم أكثر حداثة دفع تبني صفة الإستراتيجية في مختلف الوظائف مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أما من ناحية الواقعية فإن دخول المنظور الإستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام الإدارة الإستراتيجية للمنظمة والتحول إلى التنسيق بين مختلف السياسات والأهداف، وهذا على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تخدم الموارد البشرية بشكل أفضل كون أن وظيفة الموارد البشرية تشارك وتساهم في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.¹

ويبرز الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:²

جدول رقم (1): الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

¹ علي سلمى، "إدارة الموارد البشرية" الناشر مكتبة الغريب، ط1، القاهرة، ص44.45.

² نفس المرجع أعلاه، ص45.

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري.	- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري.
- الأداء الآلي للمهام دون المشاركة في اتخاذ القرارات.	- المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات
- التركيز على الجوانب المادية في العمل.	- الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز.
- تحسين بيئة العمل المادية.	- الاهتمام بمحتوى العمل.
- تركيز التنمية البشرية على تنمية التدريب المهني وإكساب الفرد مهارات يدوية.	- البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية.
- تنمية العمل والأداء الفردي.	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها.
	- تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر: علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار الغريب، القاهرة، 2002، ص45.

المطلب الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن أحد ملامح الإدارة الإستراتيجية يمكن في عملية تطوير إستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة.

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هناك مجموعة من التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي مضمونها يشير إلى نفس المعنى منها:

- تعرف بأنها: " ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل على المدى الطويل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع

إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها وما تشمل عليه من تغيرات متنوعة، والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود أسواقها اليوم¹.

- كذلك تعرف بأنها: "عبارة عن آلية تعطي اتجاهها طويل الأجل يتطلب تطويرها تحليل ممارسات الموارد البشرية تضامنها، وتطبيقها، ووضع الخطط العريضة لسلسلة الإجراءات في المستقبل، وتمثل عملية تتابعية بهدف تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"².

- وتعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية، المؤسسات، الأفراد، وهذا كله يتضمن ضرورة المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل"³.

2- خطوات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

ينبغي أن تمر الخطوات بعدة مراحل كل مرحلة تكمل الأخرى، حيث أن المخرجات لكل مرحلة هي مدخلات لمرحلة أخرى:⁴

- بناء رؤية الموارد البشرية: التي توفر توجهها للأنشطة في المنظمات وإذا لم يكن هناك رؤية من موارد بشرية، فإنه من المهم اشتقاق واحدة استناداً إلى الحاجات والطلبات مع وجود أصحاب المصلحة المتفاعلين الرئيسيين في المنظمة.

- مسح البنية التنظيمية: بمجرد أن تكون الرؤية مناسبة يبدأ التحليل وتقييم المؤشرات والتغيرات الحديثة في

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، البعد الإستراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص71.

² زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية"، دار البارودي العلمية، 2005، ص44.

³ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص94.

⁴ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص45.44.

البيئة كون هذا يساعد المنظمة على وضع يدها على العوامل التي تحمل تهديدا لتطبيق إدارة الموارد البشرية تطبيقا ناجحا.

- مراجعة الجدارة والموارد: يتم مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية والإطلاع على خطط عمل الإستراتيجية الأخرى.

- تحديد الأهداف: من خلال التعرف على الفجوات المعروفة فتعرف المنظمة أين ستقف.

- تكامل الخطط التنفيذية للموارد البشرية: التي تأخذ شكل نمطي ومستوى نظم الموارد البشرية التي يراد تطبيقها.

3- مجالات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

7.1 تقديم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا

كلما تمتعت المؤسسة بقوى بشرية مؤهلة فإن ذلك ينعكس على إدارتها انعكاسا مباشرا كون رأسمال البشري عنصر مهم في تنمية الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي ومن هنا كان استخدام

الإستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية يشمل المجالات التالية:¹

- مجال استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالعمال بطريقة فعالة.

- مجال تزويد المؤسسة بالعمال والمتدربين جيدا وتكون رغبتهم للأداء مرتفعة.

- مجال تهيئة الظروف المرتبطة بالعمل والقيام بتنفيذها والحفاظ على جودتها، والتي تؤدي إلى زيادة الرضا

الوظيفي والقدرة على تحقيق ذاتهم في العمل.

¹ فريد النجار، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 92-93.

- مجال إدارة عمليات التغيير في ظل تحقيق التوازن وتبادل المنافع لكل من العمال كأفراد وجماعات المؤسسة ككل، والمجتمع الداخلي والخارجي.

- تعويض العاملين عن جهودهم تعويضا عادلا ومكافئا.

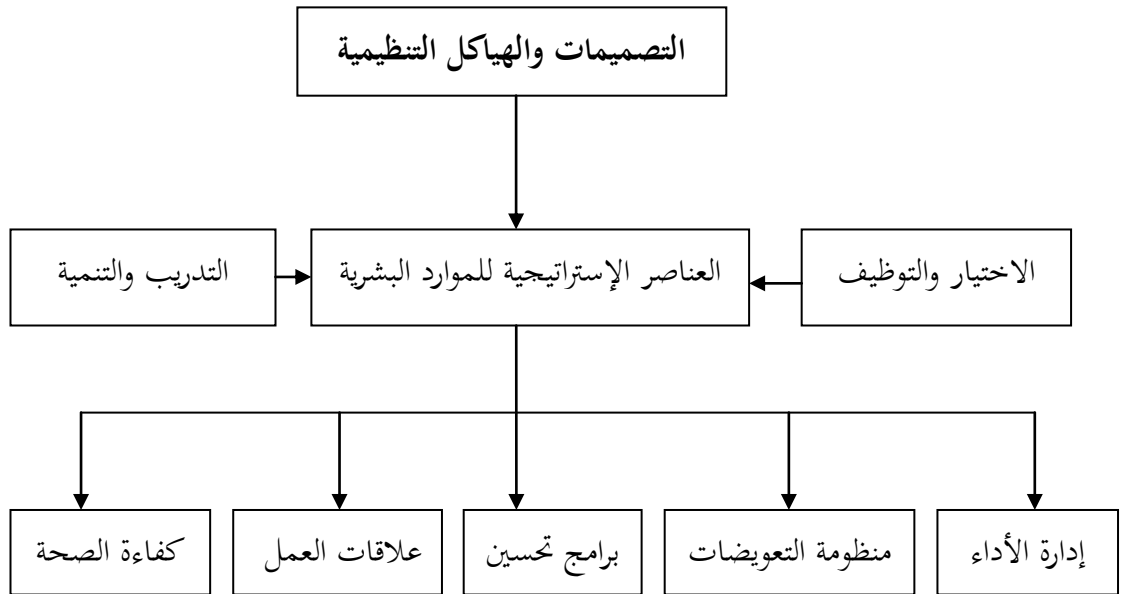
- توفير فرص التقدم الوظيفي والنمو المستمر في العمل.

- توفير القدر المناسب من الاستقرار والأمان في العمل.

المطلب الثالث: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- يوضح الشكل التالي أهم مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:¹

الشكل رقم (1): مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.



المصدر: فريد النجار، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص92.

من خلال الشكل يتضح أن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مكونات يمكن شرحها فيما يلي:

¹ فريد النجار، مرجع نفسه ص92.

- التصميمات والهياكل التنظيمية: يتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرار والتوجه السوقي.

- الاختيار والتوظيف: ويضم معايير الاختيار والتخطيط الاستراتيجي واختيار المديرين والقيادات.

- التدريب والتنمية: وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.

- إدارة الأداء: هذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه وقياس الرضا الوظيفي ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.

- منظومة التعويضات: وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.

- برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المصادر والمدخلات، العمليات، نتائج الاستخدامات والبيئة، الإدارة، التحسينات المستمرة، المقارنة التطويرية مع المنافسين.

- علاقات العمل الإنسانية الفعالة: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية والمعاشات، العلاج والدواء.

- كفاءة الصحة والسلامة: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيف ضغوط العمل والأمراض.

المطلب الرابع: أهداف وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتضمن منظومة الإدارة الإستراتيجية أهداف وأهمية بالغة بشأن الموارد البشرية نفرضها كما يلي:¹

- تحديد توجهات وخطط المنظمة للإفادة من مواردها البشرية في تحقيق أهدافها.
- التوجه باحتياجات وتوقعات السوق (العملاء) سعياً لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.
- تبني المديرين تفكيراً استراتيجياً في إدارة الموارد البشرية.
- اتخاذ المنظمة قراراً استراتيجياً بالتوسع أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو خفض العمالة والمستويات الإدارية، فإنه على إدارة الموارد البشرية أن تدعم هذا القرار الإستراتيجي بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

- تهيئة سبل التدريب والتطوير والتصميم السليم للأعمال والتقييم الفاعل للأداء وتهيئة مناخ عمل جيد.

أما بالنسبة لأهميتها تتمثل فيما يلي:²

- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد الثغرات العامة والتكيف معها بفاعلية وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.

- قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا، وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

¹ سملاي يحيطة، "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات"، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 88.

² سملاي يحيطة، مرجع نفسه ص 89.

- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية وسياسات التدريب والتنمية مع استراتيجيات العمل ككل.

- زيادة الترابط والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

خاتمة الفصل:

حتى تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها ومسؤولياتها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، يجب أن تنخرط كل أنشطتها في عملياتها الإستراتيجية وهذا يعني أنه يجب على مدير الموارد البشرية أن يساهم في تصميم مختلف الأنشطة الإستراتيجية التي تتحقق داخل المؤسسة، وذلك من خلال القيام بما يلي:

- المساهمة في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة ما تعلق منها بالقضايا ذات الارتباط بالموارد البشري.
- العمل على تصميم الأهداف الإستراتيجية ذات العلاقة بالموارد البشرية والتي تنسجم مع أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- القيام بالأنشطة الضرورية لتوفير المهارات والكفاءات المناسبة لتحقيق الدعم والنجاح للخطة الإستراتيجية المختارة.

في إطار الفكر الإداري الحديث تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، حيث تقع ضمن نفس المستوى الذي تقع فيه إستراتيجية الوظائف الأساسية الأخرى.

مقدمة الفصل:

في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة أصبح تكوين وتأهيل المؤسسات يخصص كل الوظائف بما في ذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية، فالفرد في المؤسسة يجب أن ينظر إليه كمورد وليس كتكلفة ولضمان نجاحه أصبح إجبارياً أن تكون المؤسسة وتؤهله إضافة إلى إعادة تأهيله في حالة الجمود الوظيفي ، ومن أجل ذلك لابد من وجود استراتيجيات تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري لأنها ضرورة ملحة من أجل مسايرة تطورات المحيط والتكيف معه عن طريق استغلال الموارد البشرية لكامل طاقتها، على هذا الأساس جاد تقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تأهيل الموارد البشرية.

المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية.

تتعمق المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم التكوين.

1- تعريف التكوين:

هناك عدة تعاريف للتكوين إذ تختلف من اقتصادي لآخر فكل يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة:

- إذ يعرف على أنه: "برامج متخصصة، تعد وتصمم من إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطويرها"¹.

- أما سيكولي "SEKIOLI": فيعرفه بأنه: "مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقف وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة"².

- كما يقصد به: "ذلك العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهارتهم ورفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذا الغرض لاكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر"³.

- وعرفه بيليبو "PILIPPO" أنه: "العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"⁴.

2- مبادئ التكوين:

¹ وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص110.

² عبد الباري إبراهيم درة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، 2008، ص308.

³ إسماعيل قيرة، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص88.

⁴ محمد فلاح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر، عمان، 2004، ص101.

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ من أهمها:¹

- التكوين الجزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها؛
- التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة؛
- التكوين عملية شاملة ومستمرة؛
- التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة؛
- التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين؛
- التكوين يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية؛
- التكوين ينبغي أن يراعي مبدأي الكفاية والفعالية؛
- التكوين يجب أن يكون متجددا دوماً؛
- التكوين يجب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية.

3- أسباب التكوين :

تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:²

- التطورات الخارجية: تتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية الثقافية والاقتصادية؛
- المنافسة الداخلية والخارجية: قد زادت حدّة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العمولة والتكتلات الاقتصادية؛

¹ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 309.

² احمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1993 ، ص82.

تغيير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغبتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة؛

- اكتساب معلومات جديدة؛

- تغيير ايجابي في الأذهان والوسائل كوسائل التسيير؛

- تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير وإدارة الموارد البشرية؛

- التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الآلي.

المطلب الثاني: إجراءات التكوين وأنواعه:

تتعدد الإجراءات التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

1- إجراءات التكوين:

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:¹

- إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.

- إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، وكذا تهيئة ذهن

المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

- استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح، الشرح والبيان العلمي.

¹ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 105 - 106.

- إعطاء فرصة للممارسات: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، إذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العلمي.

- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سلمية، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات.

2- أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين وما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة.

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، وكل الأنواع المذكورة لاحقا هي مترابطة فيما بينها، إذ يمكن أن يجمع التكوين بين العديد من الأنواع والأهداف، كأن يتم التكوين بغرض تجديد المهارات والمعارف مع التكوين بغرض النقل والتحويل إلى وظيفة أخرى تحتاج مهارات ومعارف خاصة بها، ونفس الشيء بالنسبة لتحويل العامل أو ترفيته إلى منصب إداري، حيث يتطلب تكوينه إداريا.¹

2-1- حسب مرحلة التوظيف:

تختلف أنواع التكوين حسب طبيعة نشاط وعمل المؤسسة وفقا لمراحل، حيث تنقسم كل مرحلة إلى:

¹ أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية، الإسكندرية، 1995، ص 319.

2-1-1- توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

- الترحيب بالقادمين الجدد.

- تهيئة الموظفين الجدد للعمل.

- تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

2-1-2- التكوين أثناء العمل:

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينما تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي المتكويين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكويننا مباشرة على تلك الآلة ومن المشرف عليها.

2-1-3- التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:

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

2-1-4- التكوين بغرض الترقية أو النقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر، عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة إدارية، هذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

2-2-2- حسب نوع الوظيفة:¹

2-2-2-1- التكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات البدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة، التشغيل... الخ.

وهناك نوع آخر من التكوين المهني والفني المتمثل في التلمذة الصناعية وفيه تقوم بعض الشركات والنقابات العمالية بتعليم هؤلاء الأفراد، يحصلون غالبا على شهادة فنية وكثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2-2-2-2- التكوين التخصصي:

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

2-2-2-3- التكوين الإداري:

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، اتخاذ القرارات، والتوصية، القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 32.

2-3- حسب المكان:¹

2-3-1- التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب المؤسسة بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة بتكوين الأفراد، كما يساهمون في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى " بالتكوين في موقع العمل " وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

2-3-2- التكوين خارج المؤسسة:

بعض الشركات تفضل أن تنقل برامجها التكوينية إلى خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة " معاهدة خاصة " أو الالتحاق بالبرامج الحكومية وهذا النوع له مظهرين هما:

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

- برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل: الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

المطلب الثالث: تحديد الحاجات التكوينية:

1- تحديد الحاجة:

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 228

تحدد الحاجة إلى برنامج تكويني من خلال تحليل المنظمة، المهام، وكذا العاملين:¹

- **تحليل المنظمة:** وذلك بفحصها وتشخيصها لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية.

- **تحليل المهمة:** يمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

- **تحليل مستوى الأفراد:** فتحديد مستوى الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة، نجد أن البرنامج التكويني يترجم الاحتياجات التكوينية إلى أهداف، كونها توضح ما يراد إحداثه أو تغييره في مستوى أداء الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم ويهدف هذا البرنامج إلى:²

- **تنمية المهارات:** بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو تكوين الفرد على الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية الأداء. فالفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تكوينه على ذلك، وعليه فإن تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهاراته لأداء العمل المقدم له بطريقة تتوافق مع طريقة عمل المنظمة.

- **تغيير الاتجاهات:** حيث تشير الرغبة إلى تغيير ما يعتقد المتكونين أو القادة في العمل، كما تعني تعديل توجهات المتكونين وأدائهم وتطوير وتغيير بيئة التصرف السلوكي أو تهيئة المتكونين لتقبل آراء جديدة.

- **تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:** حيث توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي،

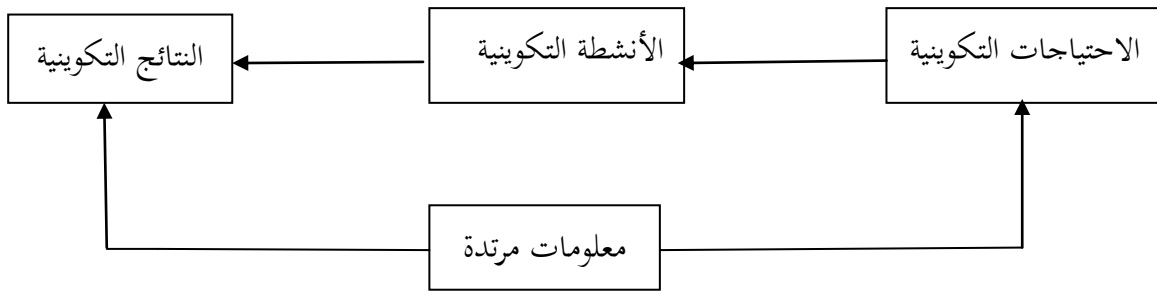
¹ سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2006، 18، 188

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 33

ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام طاقاته الذهنية والنفسية أحسن استغلال وتوجيهها لصالح المنظمة.

وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلا لنظام التكوين والذي يوضح ويصوّر نظام التكوين المتكامل وفقا لفكرة النظام في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (2) يمثل نظام التكوين



المصدر: مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد، مدخل كمي"، الأردن، 1998، ص 162.

يتضمن نظام التكوين مجموعة عناصر شرحها فيما يلي:²

- الاحتياجات التكوينية: تمثل المدخلات الأساسية للنظام.
- الأنشطة التكوينية: أنواع الجهود والعمليات الهادفة في سد الاحتياجات التكوينية من طرق ومناهج وبرامج تكوينية.

- النتائج التكوينية: المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء ومستويات كفاءة المتكونين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير سلوكية واقتصادية وتتمثل في مخرجات نظام التكوين.

¹ علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 48

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 112

- المعلومات المرتدة: وهي تمثل مدى فعالية النتائج التكوينية من جهة ومن ثم يساعد على تقييم نظام التكوين ككل.

2- تقييم برامج التكوين:¹

إن تفكير مسؤول الموارد البشرية يكون مركزاً حول تقييم التكوين عندما يتعلق الأمر بتقييم تسيير الموارد البشرية، إنه المجال الذي يريد أن يبدأ منه عملية القياس، في الواقع حيث عملية القياس ليست سهلة ولكنها في نفس الوقت ليست مستحيلة، فهناك جهود كبيرة تبذل في هذا المجال. بهدف مدير الموارد البشرية إلى تقييم نتائج تكوين الموارد البشرية لثلاث أسباب:

- بعض رجال التكوين يشككون في مردودية الاستثمار في التكوين.

- الإطلاع على نتائج برامج التكوين يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية.

- المبالغ المستثمرة في تكوين الموارد البشرية ذات أهمية.

إن الهدف من تقييم نتائج برامج التكوين هي:

- تقدير إلى أي مدى استفاد الأفراد والمنظمة من تطبيق برامج التكوين، وتقييم فعالية التكوين لا تتم إلا بعد مضي فترة زمنية معينة عن انقضاء التكوين.

- تقدير التغيرات والتحسينات التي تطرأ على الأفراد وأعمالهم بعد تلقي التكوين.

- معرفة إلى أي مدى تمكن الأفراد من اكتساب المعارف والحصول على المعلومات التي يهدف برنامج التكوين إلى توصيلها لهم.

¹ عبد الفتاح بوخمحم، "تسيير الموارد البشرية"، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص 199 .200.

- تقييم النتائج قبل وبعد التكوين، وتتم على أساس حجم المبيعات وحجم الأرباح والتكاليف ومعدل الغياب... إلخ.

- تقييم سلوك الأفراد بعد التكوين أي الوقوف عمّا إذا تحسن أو لا.

المطلب الرابع: أهداف وأهمية التكوين:

1- أهداف التكوين:

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، إذ يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1-1- الأهداف الإدارية:

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

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

1-2- الأهداف الفنية:

¹ إسماعيل قبرة، مرجع سابق، ص 218

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.
- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.
- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون قادر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغير أو كثرة الشكاوى.

1-3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.
- ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.
- رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

ومن أهم الأهداف التي يمكن توقعها أيضا من برنامج جيد للتكوين هي:¹

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.

- إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.

- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.

- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.

- كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابيا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

2- أهمية التكوين:

تأتي أهمية التكوين من كونه مدخل عملي يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءتهم النوعية في مجال الاهتمام في عمله اليومي فضلا من اكتسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سوف يؤهلون لها، إضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم وفي علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل واكتسابهم المعرفة الجيدة.

يمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي:²

- زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي: إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق ص 106

² منال طلعت محمود، "أساسيات في علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 216.

- يعمل التكوين في بناء قاعدة فعّالة للاتصال والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وترشيد القرارات الإدارية وتحديد المعلومات وتحديثها بما يتفق مع مختلف التغيرات في البيئة.
- رفع الروح المعنوية.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع.
- تخفيض عدد الحوادث.

المبحث الثاني: تأهيل وإعادة تأهيل الموارد البشرية

إن تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري ضرورة ملحة لكل مؤسسة، من أجل مسايرة تطورات المحيط الخارجي والتكيف معه، وبالتالي قابلية استمرار المؤسسة وقدرتها التنافسية.

المطلب الأول: تعريف التأهيل وإعادة التأهيل

1- تأهيل العنصر البشري:

يعني اكتساب الفرد مهارات وخبرات عملية وتحسيسية لإبراز أهميته في المنظمة ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة، وإعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، الشيء الذي يبعث روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء إلى المنظمة فيدافع عن مصالحها، كما يدافع عن مصالحه الخاصة، فبدونه لا تستمر المنظمة وبدونها يفقد سبباً من أسباب وجوده.¹

2- تعريف إعادة التأهيل:

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق ص 120.

تتعلق عملية إعادة التأهيل بالأفراد المؤهلين مسبقاً، لكن مع مرور الزمن أصبح ركود لعدم مسايرة المحيط والاستجابة لتغيراته ومواجهة عقباته، كما يتعلق كذلك بالأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، أي الذين انخفض احتمال ترقيةهم، فتعمل المنظمة على تأهيلهم بدل تسريحهم¹.

المطلب الثاني: أهداف التأهيل

- من بين أهداف التأهيل ما يلي:²

- القدرة التنافسية للمؤسسات: يمكن الوصول إلى تحقيق هذه الأخيرة عن طريق:

*تكييف المؤسسات مع الظروف الحديثة للتسيير والتنظيم خاصة التحكم في نوعية المنتجات والخدمات ويقضي هذا وجوب خضوع المؤسسات للمقاييس الدولية الخاصة بالتنوع.

*تدعيم مؤهلات المديرين، المسيرين، المستخدمين، المنفذين في الوظائف الإنتاجية والتجارية، ويتعلق الأمر هنا بتدعيم القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسات.

*قابلية استمرار المؤسسة: تهدف التنافسية إلى السماح للمؤسسات بصيانة حصتها بالسوق الداخلية كمرحلة أولى واقتحام الأسواق الدولية كمرحلة ثانية ومن أجل تجسيد ذلك يجب:

- تحديد الاحتياجات الحقيقية للمستهلك والمنتج المحلي والأجنبي (دراسة السوق).

- تشخيص المجالات ذات القدرات العالية.

- مساعدة المؤسسات على إعادة إنشائها وتفرعها.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق ص 120.

² أحمد طرطار، مرجع سابق ص 90.

*خلق مناصب الشغل: يهدف التأهيل إلى الحفاظ على مناصب الشغل من جهة والتخفيض من نسبة البطالة إلى أقصى نسبة ممكنة من جهة أخرى.

المطلب الثالث: أسباب وأساليب إعادة التأهيل

بالرغم من صعوبة إعادة تأهيل الموارد البشرية ذات الجمود الوظيفي غير الفعال، إلى أنه ليس مستحيلاً، والسؤال الأول الذي يواجه المدير في هذا المجال هو: لماذا يجب المحاولة لمساعدة مثل هؤلاء الأفراد بالرغم من التأثير السلبي الذي قد يحدثونه في المنظمة؟. إلا أنه هناك بعض الأسباب الجيدة التي تدعو إلى القيام بهذه المحاولة.¹

1 - أسباب إعادة التأهيل:

من بين الأسباب ما يلي:

- المعرفة الوظيفية: فمثل هؤلاء الأفراد يكون قد مضى زمن طويل في المنظمة ولديهم الخبرة واسعة بالوظيفة.
- المعرفة التنظيمية: فمثل هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم بل إنهم يعرفون المنظمة معرفة جيدة.
- الولاء: لهؤلاء الأفراد ولاء كبير للمنظمة إلى جانب رغبتهم في الإبقاء على وظيفتهم.
- الاهتمام بمعنوية ونفسية الأفراد الآخرين الموجودين في نفس المجموعة، لأنه إذا تم إنهاء عمل جميع الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، سيكون هناك أزمة أو كارثة بالنسبة للمنظمة.

2- أساليب إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي:

هناك بعض الاحتمالات لأساليب يمكن للمنظمة أن تتبعها لتأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي:

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مصر، 2000 ص 255 . 256.

- توفير بدائل أخرى كوسائل محتملة لمنح الفرد تقدير الآخرين له، فمثلا إذا كان الفرد مثل هذا الفرد لا يستطيع أن يحصل على التقدير من الآخرين من خلال الترقية المستقبلية فإنه يمكن أن يجعل هذا الفرد يحصل على هذا التقدير من بدائل أخرى كأن نشركه في تدريب الأفراد الآخرين أو إشراكه في ندوات لمناقشة طرق حل حديثة لبعض المشاكل أو تكليفه بمهام مميزة.

- تنمية وسائل جديدة لجعل وظيفته الحالية تحقق له رضا وإشباع أكثر، فكلما استخدمنا الوظيفة الحالية للفرد كوسيلة لزيادة رضاه عنها، كلما قلت احتمالات بقاءه في مرحلة الجمود الوظيفي ومن هذه الوسائل أن نخلق المنافسة في الوظيفة التي يقوم بها الفرد أو أن نربط بين آراء الفرد في وظيفته والأهداف الكلية في المنظمة.

- إحياء وظيفة وعمل الفرد خلال إعادة تكليفه بمهام أخرى والفكرة في هذا المجال هي أن المنظمات تقوم بعمل تغيير وظيفي منظم لفرض المراكز في نفس المستوى.

- استخدام برامج للتنمية الذاتية والتطوير التي تعتمد على أسس واقعية بدلا من الاعتماد على البرامج المصممة لتنمية الفرد للتقدمي إلى وظائف مستقبلية، أي تعطي فرصة للفرد للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعد أن يكون فعالا في وظيفته الحالية.

- تغيير الاتجاهات الإدارية اتجاه الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، فالاتجاهات السلبية للمديرين، وإهمالهم لهذه الفئة من الأفراد يؤدي إلى تفاقم وزيادة حدة المشكلة لذلك لا بد للمنظمة أن تهتم بهؤلاء لأنهم يمثلون الغالبية العظمى في المنظمات.¹

المطلب الرابع: استراتيجيات تأهيل وإعادة تأهيل الموارد البشرية

باعتبار النجاح هدف كل مؤسسة يجب أن تكون هناك إستراتيجية متبعة لتحقيق ذلك، فمن بين استراتيجيات

¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق ص 256.

المؤسسة المتبعة لتحقيق عمليتي التأهيل وإعادة التأهيل ما يلي:

1. التدريب:

يعرف التدريب على أنه عملية تعلم سلسلة من السلوك المرغوب أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً.¹

تتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه هو استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وفكرة الفرد على العمل.

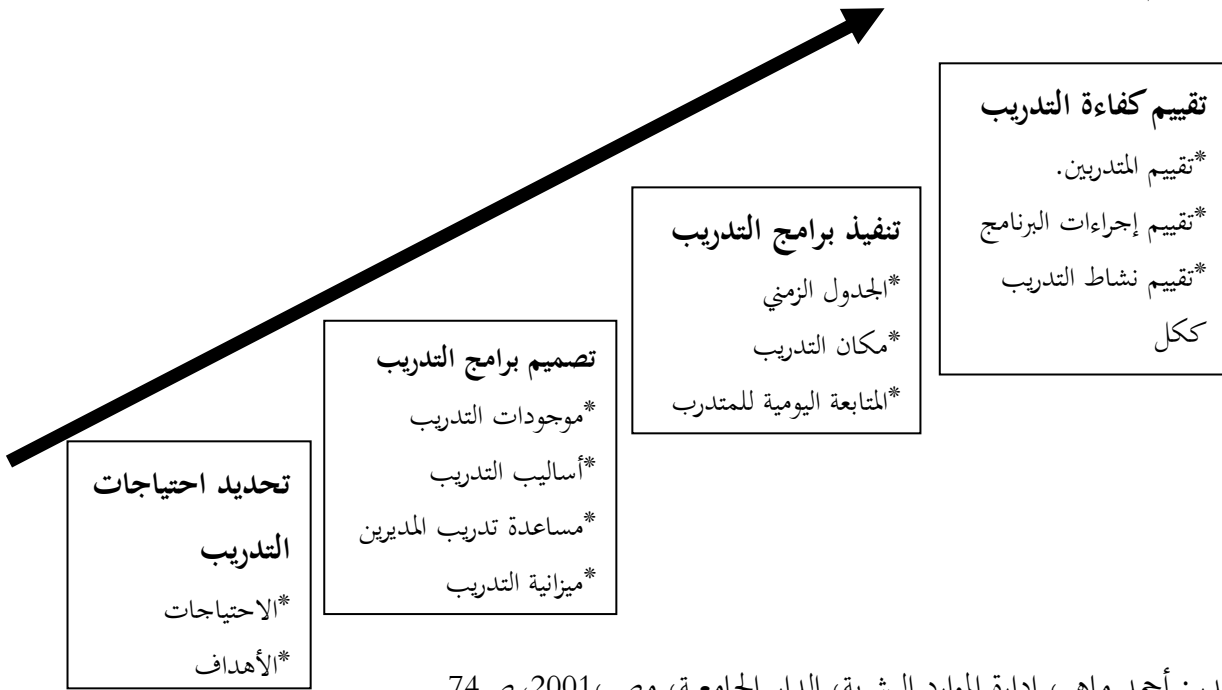
ويعتبر من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التدريب عن التعليم، ذلك أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما التعلم يعبر عن زيادة في المعارف والمدارس التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.²

للتدريب خطوات ممثلة في الشكل البياني التالي:

¹ محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 183.

² أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، 1998، ص 74.

الشكل رقم (3) : خطوات التدريب



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 74.

أما خطوات التدريب تتكون من أربعة مراحل منطقية ومتتابعة:¹

***المرحلة الأولى:** تحديد الاحتياجات التدريبية والتي يكون تحديد المهارات المطلوبة رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوبة تحقيقها بنهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.

***المرحلة الثانية:** تصميم برامج التدريب والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المتدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

***المرحلة الثالثة:** تنفيذ برامج التدريب والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرامج كما تتضمن ذلك تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج، وذلك خطوة بخطوة.

¹ أمين ساعتي، مرجع سابق ص 75.

*المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب وذلك يتم من خلال تقييم أداء المتدربين أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرامج، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرامج وقد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل.

2. التمكين:

التمكين مصطلح جديد في إدارة الأعمال الأمريكية، ظهر نتيجة لرغبة المؤسسة في التوجه إلى زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد واختصار وقت القرار والتمكين يختلف جوهريا عن التفويض والاستقلالية، فالذي يتلقى تفويضا لا يملك القوة في اتخاذ القرار من نفسه، بل يقرر عندما يكون مسؤوله غائبا، أو يقرر بالنيابة عن الآخرين. مبدأ التمكين هو أقرب ما يمكن إلى الزبون و الذي ينجز الأعمال الذي يمتلك مكانا أحسن لاتخاذ القرار، فإن القرار يعود إليه، لكن هذا القرار معمول به في جدول معين، وتسعى العديد من المنظمات إلى تحسين أدائها وإنتاجها وإن أحد الاتجاهات الحديثة التي تصب في ذلك هي أن يتولى العاملون إدارة أعمالهم ووظائفهم من خلال تمكينهم من أعمالهم.

لقد أصبح هذا الاتجاه اتجاها إداريا شائعا في أدبيات الإدارة الحديثة وخاصة ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، يتمثل هذا المفهوم في إعطاء العاملين الحرية والمسؤولية والصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم، أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم واستثمار كافة قدراتهم وإمكاناتهم، الأمر الذي يحسن مستوى ونوعية الأداء على المستوى الفردي، ومن ثم على المستوى المؤسسي.

إن من أسباب انتشار هذا الاتجاه ارتفاع مستوى القدرات والمهارات والإمكانات سواء بين العاملين أو الباحثين عن عمل واتساع رقعة البرامج التدريبية والتطويرية المتعددة والمتنوعة، وكذلك رغبة الأفراد في تطوير قدراتهم

لتحقيق أهدافهم المهنية.¹

1.2. خصائص التمكين:

من بين خصائص التمكين ما يلي:²

- التمكين واحد من المظاهر الجدية في إدارة الأعمال الحديثة.
- نشر التمكين خارج المؤسسة مرتبط بهدف إرضاء الزبون لأنه يحتاج أمامه شخص يجيبه حالا ويقرر.
- التمكين لا يخص فقط البائعين أو العاملين بل يخص كذلك الإطارات والمسيرين.
- للتمكين حدود معينة فإذا خرج المشكل منها القرار يجب أن يتخذ على مستوى أعلى.

2.2. أهداف التمكين:

تتمثل بعض أهداف التمكين في النقاط التالية:³

- توجيه المؤسسات إلى زبائنها.
- الاستجابة لتغيرات المحيط واختصار وقت القرار.
- زيادة سرعة رد الفعل من طرف المؤسسة.
- إعطاء أحسن قرار ملائم.
- زيادة روح المبادرة ورفع القدرات للفرد والجماعة.

¹ عبد الباري، إبراهيم درة، زهير نعيم الصبار، "إدارة الموارد البشرية في القرن 21"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص439.

² عبد الباري، إبراهيم درة، زهير نعيم الصبار، مرجع نفسه ص440.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق ص319.

خاتمة الفصل

يعتبر التكوين المصدر الوحيد للتطلع على المعلومات واقتناء الخبرة واكتساب معلومات جديدة والاحتفاظ بتكنولوجيا عالية ومتطورة ترفع من كفاءة الفرد في تقنياته ومستوى أدائه ويصبو إلى رفع المؤسسة من خلال التسيير العقلاني والوصول إلى الأهداف البعيدة ولذلك نرى ضرورة تعريف التكوين وتحديد الدوافع التي أدت بالمؤسسة إلى وضع سياسة تكوينية.

كما يتضح أن للتكوين والتأهيل فعالية جد مهمة داخل المنظمة لأن تكوين وتأهيل الموارد البشرية لم يكن أمراً اختيارياً تلجأ إليه المؤسسة، بل هو ضرورة ملحة هذا إذ أرادت أن تتكيف مع النظام العالمي الجديد الصارم وتتحدد كي تصبح أكثر تنافسياً وتضمن بذلك استمراريتها.

مقدمة الفصل:

أضحى الاهتمام بالموارد البشرية ضرورة لفعالية الأنشطة على اختلاف أنواعها ومصدرا للتجديد والتطوير، مما ألزم المنظمات تكوين الموارد البشرية بهدف تعظيم المنفعة التي يمكن أن يقدمها للمنظمة وظهور ملامح العولمة وكذا التحولات الاقتصادية الجذرية في المؤسسات الجزائرية التي أصبحت تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتقنية العالية، هذا ما أوجب واجبر المؤسسات الجزائرية الاستعداد لهذه التحديات الكبيرة التي فرضتها تلك التحولات الاقتصادية والمبنية أساسا على المورد البشري المتميز ولهذا يجب الاهتمام بهذا المورد وصيانته ويعد التكوين من أساليب تنمية الأفراد كما أنها أداة مهمة لتنمية قدرات ومهارات الأفراد ودفعها نحو المساهمة في دعم وتطوير المؤسسة.

وبناء على هذا سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية معرفة مدى فعالية التكوين في رفع قدرات الموارد البشرية، إذ قمت بتوزيع الاستمارة على العمال بغرض الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا ومعرفة ما إذا كان لتكوين وتأهيل الموارد البشرية تأثير على الأداء الداخلي للمؤسسة.

المبحث الأول: لمحة عن مديرية الموارد المائية بولاية مستغانم

المطلب الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة.

تأسست مديرية الري لولاية مستغانم سنة 1959 والتي كانت تشمل عدة ولايات من بينهما معسكر، الشلف، تيارت، غليزان، ومن مهامها إنجاز المشاريع في الاستقلال الفلاحي باستعمال مياه السدود والخزانات.

. بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 جوان 1991م المتضمن: تحديد النظام الداخلي لدى مديرية الري للولاية كانت هذه الأخيرة تتكون من ثلاثة مصالح وهي كالتالي:

* مصلحة الإدارة والوسائل.

* مصلحة الري الفلاحي.

* مصلحة التطهير.

. بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 187/02 المؤرخ في 26 مارس 2002، تم تحديد تنظيم وسير مديريات الري للولاية، المعدل النظام الداخلي الأول المشار إليه أعلاه والمتضمن ضبط مصالح مديريات الري لولاية الوطن.

وفي 2004/04/25 تمت زيادة مصلحتين لمديريات الري على المستوى الوطني وهذا بقرار وزاري مشترك وهما على التوالي.

* مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب.

* مصلحة حشد الموارد المائية.

زيادة على ذلك تضم مديرية الري عشرة فروع تابعة لها، وأنها تراقب كل الأعمال والوحدات بمختلف الدوائر التابعة لها.

*تسمى مديرية الري لولاية مستغانم حاليا بمديرية الموارد المائية وهذا طبق للمرسوم التنفيذي رقم 11.226 المؤرخ

في 2011/06/22

المطلب الثاني: نشاط المديرية.

يتمثل نشاط المديرية فيما يلي:

- . المشاركة في الدراسات وإعداد برامج العمل الرامي إلى حشد الموارد المائية السطحية والجوفية.
- . ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز المشاريع والسهر على احترام قواعد ومقاييس الإنجاز.
- . السهر على حسن استغلال تسيير وصيانة منشآت حشد الموارد المائية.
- . إنشاء بنك معلومات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية وحشدها واستعمالها والمحافظة عليها.
- . برمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- . السهر على احترام قواعد ومقاييس إنجازها.
- . تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتطهير وحماية البيئة.
- . المشاركة في إعداد برامج تطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط.

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بدور التكوين والتأهيل في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

المطلب الأول: مكونات الاستبيان

- باعتبار الاستبيان وسيلة مستعملة لجميع المعلومات وأداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات فقد تم جمع هذه البيانات عن طريق وضع الاستمارة ، وتكون هذه الأسئلة متنوعة يتم تحضيرها انطلاقا من أهداف معنية وانطلاقا من الجانب النظري للدراسة.

ولهذا تم تصميم الاستبيان باللغة العربية من خلال طرح جزأين، يتناول الجزء الأول معلومات عامة عن العاملين أما الجزء الثاني يتناول معلومات خاصة بتكوين وتأهيل الموارد البشرية، ولقد شمل خمسة محاور:

المحور الأول: إستراتيجية المديرية يهدف إلى توضيح نشاط المديرية والعمل الذي تقوم به.

المحور الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يهدف إلى التنسيق ما بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة، ذلك باعتبارها الركيزة الأساسية في أي مؤسسة.

المحور الثالث: التكوين يهدف إلى الرفع من القدرات وتنمية المهارات، وذلك لتحقيق الكفاءة المهنية.

المحور الرابع: تأهيل وإعادة تأهيل يهدف إلى الحفاظ على العامل الكفء صاحب الخبرة الواسعة ذو معرفة جيدة للمنظمة.

المحور الخامس: التدريب يهدف إلى المساعدة على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

ولقد وزعت الاستمارة على أفراد العينة وأعيد جمعها لتخضع إلى تفرغ بعد جمع الاستمارات، وهذه بحسب

عدد التكرارات والأجوبة الخاصة لكل فقرة ليتم تحليل النتائج، وذلك بعد تدوينها في جدول وكذا إعطاء

تفسيرات لهذه النتائج.

- عينة الدراسة: تم تقديم واستلام الاستمارات باستخدام طريقة التوزيع والجمع غير المباشر وقد استعنت ببعض العمال لتوزيع وجمع الاستمارات.

❖ مجالات البحث:

- المجال البشري: اشتمل هذا البحث على مجموعة من الموظفين والمقدر بـ 40 موظف بمديرية الموارد المائية لولاية مستغانم، وأشتمل كل أصناف العمال من ذكور وإناث وحديثي التوظيف أو اللذين لديهم خبرات سابقة.

- المجال المكاني: أقيم البحث بولاية مستغانم وبالضبط في مديرية الموارد المائية.

- المجال الزمني: تم توزيع 46 استمارة بتاريخ 2016/04/15 وتم استرجاع 40 استمارة في 2016/04/22 ثم بدأت عملية تفرغ البيانات المحصل عليها.

المطلب الثاني: تفرغ الاستمارة.

- تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالجزء الأول حول معلومات عامة جاءت النتائج كما يلي:

1. الجزء الأول: معلومات شخصية.

الجدول رقم (2): الجنس

النوع	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	22	18	40
النسبة	55%	45%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور بلغت 55% أما الإناث 45% وذلك لأن المؤسسة ذات موقع استراتيجي يساعد الجميع بما فيهم الإناث في العمل، لأن الإناث معظم أعمالهم الإدارة والتصميم أو الإشراف على الأعمال مما جعل نسبة الإناث لا تقل عن نسبة الذكور بنسبة كبيرة.

الجدول رقم (3): العمر

النوع	أقل من 30	31 - 40	41 - 50	51 فأكثر	المجموع
التكرار	16	14	6	4	40
النسبة	40	35	15	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- نلاحظ من خلال الجدول أن الفئات العمرية الشابة بلغت 75% يدل هذا على أن المؤسسة تعتمد في نشاطاتها على الفئات النشيطة وخاصة التي لها خبرة، أما الفئات الأخرى فبلغت 25% لأن معظمهم سوف يحاولون إلى التقاعد.

الجدول رقم (4): المستوى التعليمي

النوع	ثانوية عامة فأقل	شهادة بعد الثانوية	ليسانس	دراسات عليا (ماجستير . دكتوراه)	المجموع
التكرار	14	10	12	04	40
النسبة	35	25	30	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- نلاحظ من خلال الجدول أن هذه المؤسسة للقيام بنشاطاتها مزجت بين جميع المستويات ولم تعتمد على الحاصلين على شهادة الليسانس أو أصحاب الدراسات العليا، حيث بلغت النسبة ذات مستوى ثانوية عامة

فأقل 35% أما بعد الثانوية 25% إضافة إلى شهادة الليسانس والدراسات العليا التي قدرت ب 35% هذا لأن نشاط المؤسسة بحاجة كبيرة إلى المورد البشري الذي هو محور تحقيق هدف المؤسسة.

الجدول رقم (5): المستوى الوظيفي

النوع	مدير	نائب مدير	مشرف	موظف	المجموع
التكرار	0	0	10	30	40
النسبة	0	0	25	75	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

يُلاحظ من خلال الجدول أن هذه المؤسسة تعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية والركيزة الأساسية لخلق القدرة التنافسية، والدليل على ذلك النسبة الكبيرة التي تحتويها من الموظفين 75% وذلك لتأمين قوة العمل التي تحتاج إليها المؤسسة أي التأكد من توفر العاملين الذين تحتاجهم بالمؤهلات المناسبة للرفع من الإنتاجية.

الجدول رقم (6): الخبرة:

النوع	أقل من 5 سنوات	من 6 - 10	11 - 15	16 فأكثر	المجموع
التكرار	16	14	6	4	40
النسبة	40	35	15	10	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- نلاحظ في الجدول أن الخبرة لهذه المؤسسة بلغت أكثر من 16 سنة لاعتمادها على برامج توظيف دوري إضافة إلى برامج التكوين الخاصة بالموظفين، وذلك لاستغلال جميع القدرات المهنية للعامل، حيث بلغت نسبة أقل من 5 سنوات، 30% أما أكثر من 5 فبلغت 25% و 11 سنة فما فوق بلغت 45% هذا راجع إلى أن المؤسسة لا تعتمد على خبرة العامل فقط بل غالبا ما تدرج نشاطات أخرى إضافة إلى الخبرة.

الجزء الثاني: معلومات متعلقة بالموضوع.

المحور الأول: إستراتيجية المديرية

الجدول رقم (7): تقوم المديرية بالمشاركة في الدراسات وإعداد برامج العمل.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	22	16	0	2	0	40
النسبة	55	4	0	5	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بالمشاركة في الدراسات وإعداد برامج العمل، وذلك بنسبة 71% وهذا من نشاطاتها، إذ تأثر على هدف المؤسسة، هذا ما يدل على أن ما تقوم به المديرية عمل إيجابي وفعال.

الجدول رقم (8): تسهر المديرية على ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز المشاريع.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	18	18	2	2	0	40
النسبة	45	45	5	5	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستمارة.

- نلاحظ من خلال الجدول أن ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز المشاريع من نشاط المديرية بلغت نسبة 90% وذلك راجع لتنوع نشاطات المؤسسة والتي تعود عليها بالفائدة.

الجدول رقم (9): تعمل المديرية على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	12	24	2	2	0	40
النسبة	30	60	5	5	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من خلال الجدول نلاحظ أن المديرية تعمل على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وهذا من مسؤولياتها، وذلك للرفع من مكانتها والوصول إلى الهدف المسطر، لأن مردودية العمل الجماعي تكون أحسن بكثير من العمل الفردي وبالتالي رسم سياسة المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين العمال.

الجدول رقم (10): تعمل المديرية على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين موظفيها مبنية على أساس اشتراكهم في الأهداف.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	10	26	4	0	0	40
النسبة	25	65	10	0	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- يتضح من خلال الجدول أن للمؤسسة دور فعال في الحفاظ على ثقافة العاملين وخلق جو مريح لهم للسير نحو الطريق الصحيح لتدقيق الأهداف المشتركة، حيث بلغت النسبة 90% وهذا دليل على قيام المؤسسة بوظيفتها بشكل مترابط، وذلك بتقديم النصح والإرشاد للأفراد، غير أن البعض الآخر وهم قليلون يعتقدون بأن المؤسسة تقوم بهذه الوظائف المتعلقة بالأفراد وفقا لحاجاتها فقط.

الجدول رقم (11): تعمل المديرية على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	16	18	0	6	0	40
النسبة	40	45	0	15	0	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- نلاحظ من خلال الجدول أنه من الضروري قيام المؤسسة بمناقشة الأخطاء ونقاط الضعف والأخذ بعين الاعتبار كيفية تجنبها في المستقبل، وذلك كأسلوب إداري حديث، أي تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها بشكل مناسب، في حين بلغت النسبة 15% من العمال الذين يروا أن الوقوع في الأخطاء ومواقف الفشل يعود إلى المؤسسة في حد ذاتها، وذلك لعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

المحور الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (12): تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهارتهم.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	22	16	2	0	0	40
النسبة	55	40	5	0	0	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من خلال الجدول يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تطوير أفكار ومهارات العاملين، وذلك لتزويد المؤسسة بقوى بشرية فعالة، وذلك بنسبة 95% ويكون ذلك من خلال عملها على وضع برامج تكوينية وتدريبية مختلفة لتنمية القدرات وتكوين قوة عمل مستقرة في المؤسسة، أما نسبة 5% فذلك عبارة عن رأي الفئة القليلة من العمال الذين ينتقدون ذلك.

الجدول رقم (13): تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم برنامج لتدريب العامل على تطوير أدائه.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	22	16	2	0	0	40
النسبة	55	40	5	0	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من خلال الجدول يتضح أن إدارة الموارد البشرية تمارس أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة وتطوير أداء العاملين بنسبة 95% وذلك وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة من أجل الزيادة في القوى العاملة والقضاء على النقص في الأداء، في حين يرى البعض الآخر من العمال العكس وذلك بنسبة 5%.

الجدول رقم (14): إدارة الموارد البشرية تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزء من نتائج المؤسسة.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	20	12	4	2	2	40
النسبة	50	30	10	5	5	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- نلاحظ من خلال الجدول أن جميع العاملين يمثلون الجزء الرئيسي والفعال في أي مؤسسة، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية العاملين من نتائج المؤسسة الإيجابية، وذلك بنسبة 80% ولذلك كيف يمكن لأي مؤسسة الوصول إلى هدفها الأساسي لهم البقاء والاستمرارية دون وجود عمال، لذلك فالعامل ركيزة أساسية لقيام المؤسسة.

الجدول رقم (15): تعمل الإدارة على تفعيل الاتصال الإداري وتنويع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	26	14	0	0	0	40
النسبة	65	35	0	0	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من خلال الجدول نلاحظ أن الإدارة تعمل على تفعيل الاتصال وتنويع أساليبه بين الموظفين، حيث بلغت النسبة 100% وذلك بتسهيل التنظيم الداخلي ما بين العمال و الإدارة، بحيث تتعدد الإجراءات التي تتخذها الإدارة من أجل مسايرة العمل بطريقة سلمية، وكذلك تهيئة الجو المناسب وتنمية استراتيجيات العمل ككل.

الجدول رقم (16): تقوم إدارة الموارد البشرية بالاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	12	24	0	4	0	40
النسبة	30	60	0	10	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- يتبين من خلال الجدول أن إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع برامج تكوينه وتدريبه بنسبة 90% وذلك من أجل تنمية القدرات الذهنية للعامل وتدريبهم على كيفية سيرورة العمل، هذا يعود بالفائدة على المؤسسة.

الجدول رقم (17): تعمل الإدارة على دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	16	18	2	4	0	40
النسبة	40	45	5	10	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- يُلاحظ من خلال الجدول أن من أعمال الإدارة دمج الأهداف المسطرة والتعرف على المهام فبلغت النسبة 85% من الذين يوافقون على هذه الفكرة كون الإدارة العصب الأساسي في المؤسسة، إذ أنه من المستحيل أن يكون هدف العمال عكس هدف المؤسسة، غير أن البعض الآخر يرى العكس، حيث بلغت النسبة 15% وذلك بأن الإدارة تضع قوانين والعمال يقومون بالتطبيق فقط.

المحور الثالث: التكوين.

الجدول رقم (18): التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءة المهنية.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	24	12	4	0	0	40
النسبة	60	30	10	0	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- يتبين من خلال الجدول أن التكوين الجيد له دور في تحقيق الكفاءة المهنية، حيث بلغت النسبة 90% لأن التكوين يساهم في قيمة المهارات، وبالتالي بناء الكفاءة.

الجدول رقم (19): برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الإطلاع على ما هو جديد في مجال

العمل.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	22	14	2	2	0	40
النسبة	55	35	5	5	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- يُلاحظ من خلال الجدول أن برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الإطلاع على ما هو جديد في مجال العمل، حيث بلغت النسبة 90% والدليل على ذلك زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي، وتقليص الوقت يعود بالفائدة على المؤسسة، إلا أن البعض الآخر من العمال يرى أن الإطلاع على ما هو جديد في العمل هو مجرد إجراء إداري روتيني يدخل ضمن تطبيق السياسة الإدارية التي تبنتها المؤسسة من قبل.

الجدول رقم (20): يستفيد الموظف خلال حياته المهنية إلا من دورة واحدة في التكوين.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	16	18	6	0	0	40
النسبة	40	45	15	0	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من خلال الجدول يتبين أن الموظف خلال حياته المهنية يسمح له الاستفادة من عدة دورات تكوينية، وذلك بنسبة 85% وذلك للوصول إلى الكفاءة والمستوى المطلوب إضافة إلى إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم وفي علاقاتهم بالعمل نحو الأفضل، أما 15% فهي بالنسبة للذين يرون عكس ذلك.

الجدول رقم (21): تساعد برامج التكوين على تخفيض معدل تكرار الحوادث في العمل.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	10	24	0	4	2	40
النسبة	25	60	0	10	5	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- يوضح من خلال الجدول أن برامج التكوين التي تقوم بها المؤسسة لها دور فعال في تخفيض معدل تكرار الحوادث، وذلك بنسبة 85% لأن أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد كون أن العامل المكون قادر

على فهم طبيعة وسير حركة العمل، في حين يرى البعض أن مشكل تكرار الحوادث في العمل لا تعالجه الكفاءة ولا التكوين وإنما أمور أخرى خارج نطاق البشر من الأخطاء العشوائية.

الجدول رقم (22): بإمكان المؤسسة عقد برامجها التكوينية بداخلها سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	10	18	8	4	0	40
النسبة	25	45	20	10	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من خلال الجدول تبين أن المؤسسة تقوم بمعظم الدورات التكوينية على مستواها الداخلي بالاستعانة بمدرسين من داخلها أو خارجها، بنسبة 70% إذ يقومون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، غير أنه لا يمكنها عقد برامجها التكوينية الداخلية في بعض التخصصات التي لا تتوفر لديها الوسائل اللازمة فتستعين بجهات خارجية أكثر تخصصا وكفاءة.

الجدول رقم (23): ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين أثناء و في موقع العمل.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	18	16	2	4	0	40
النسبة	45	40	5	10	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من خلال الجدول يُلاحظ أن المؤسسة غالبا ما تقوم بتقديم التكوين في موقع العمل، وهذا ما وضحته النسبة 80% من بين العمال الموافون على هذه الفكرة، وذلك حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن، في حين يرى

البعض الآخر أنه ليس بالضروري القيام بذلك، وذلك لكثرة الانشغالات والمهام الموكلة إليهم، فيفضلون الاستفادة من التكوين في أوقات الفراغ وربما خارج ساعات العمل.

الجدول رقم (24): التطورات التكنولوجية من بين أسباب اللجوء إلى التكوين.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	16	20	2	2	0	40
النسبة	40	50	5	5	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- يُلاحظ من خلال الجدول أنه من بين أسباب لجوء المؤسسة إلى التكوين التطورات التكنولوجية، وهذا ما توضحه النسبة 90% ويعود ذلك إلى الحاجة الملحة للتكوين نتيجة مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي، وبلغ 5% من الذين رأوا أن التطورات التكنولوجية لا علاقة لها بالتكوين.

الجدول رقم (25): تتحدد الحاجة إلى برنامج تكويني من خلال تحليل المنظمة لأداء العاملين.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	24	10	2	2	2	40
النسبة	60	25	5	5	5	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من خلال الجدول تبين أنه بعد قيام المؤسسة بتحليل أداء العاملين وكشف نقاط الضعف تحدد ضرورة الحاجة إلى التكوين، هذا ما توضحه النسبة 85% وذلك بفحصها وتشخيصها لجميع العوامل والوظائف، في حين يرى البعض الآخر أن المؤسسة لا تقدم برنامجا تكوينيا على الرغم من معرفتها لأسباب الضعف والفشل في بعض الوظائف، ويكون تكوينها مقتصر على بعض الفئات دون غيرها.

المحور الرابع: التأهيل وإعادة التأهيل.

الجدول رقم (26): التأهيل يتمثل في اكتساب الفرد مهارات وخبرات علمية لإبراز أهميته في

المؤسسة.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	20	16	2	2	0	40
النسبة	50	40	5	5	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- يُلاحظ من خلال الجدول أن التأهيل يهدف إلى الحفاظ على مناصب الشغل، وذلك من خلال اكتساب الفرد مهارات وخبرات علمية إذ بلغت النسبة 90% وهذا لإبراز أهميته في المنظمة وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة وإعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (27): يمكن التأهيل من تكييف المنظمة مع الظروف الحديثة للتسيير والتنظيم.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	10	24	4	2	0	40
النسبة	25	60	10	5	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- يتضح من خلال الجدول أن التأهيل يهدف إلى تكييف المنظمة مع الظروف الحديثة للتسيير والتنظيم، وذلك لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك بنسبة 85% خاصة التحكم في نوعية المنتجات والخدمات.

الجدول رقم (28): يهدف التأهيل إلى الحفاظ على مناصب الشغل من جهة والتخفيض من نسبة

البطالة من جهة أخرى.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	16	18	2	4	0	40
النسبة	40	45	5	10	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من خلال الجدول يلاحظ أن التأهيل يتمثل في اكتساب الفرد المهارات والخبرات العلمية مما يؤدي إلى

الحفاظ على مناصب الشغل والتخفيض من نسبة البطالة إلى أقصى نسبة ممكنة، حيث بلغت النسبة 85%.

الجدول رقم (29): تتعلق عملية إعادة التأهيل بالأفراد المؤهلين مسبقا.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	10	20	6	4	0	40
النسبة	40	45	15	10	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من الجدول يتبين أن عملية إعادة التأهيل التي تقوم بها المؤسسة لا تتعلق بالأفراد المؤهلين مسبقا فقط وذلك

بنسبة 10% وإنما تشمل جميع الأفراد خاصة ذوي الجمود الوظيفي، ويستلزم كذلك تخطيط وتنفيذ برامج إعادة

التأهيل التي تساعد على التكيف مع التحولات والمتغيرات التي تهدد العامل في بداية مساره الوظيفي.

الجدول رقم (30): تعمل المنظمة على إعادة تأهيل الموظفين الذين انخفض احتمال ترقيةهم بدل

تسريحهم

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	16	14	6	2	2	40
النسبة	40	35	15	5	5	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- يلاحظ من الجدول أن المؤسسة تفضل إعادة تأهيل الأفراد الذين انخفض احتمال ترقيةهم بدل تسريحهم بنسبة 75% وذلك لحفاظ المؤسسة على الموظفين أصحاب الخبرة الواسعة والمعرفة الوظيفية في مجال العمل، فلا بد على المؤسسة أن تهتم هؤلاء لأنهم يمثلون الغالبية العظمى فيها.

الجدول رقم (31): تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري ضرورة ملحة لكل مؤسسة.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	18	14	4	4	0	40
النسبة	45	35	10	10	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من خلال الجدول يتضح أنه من أجل مسايرة تطورات المحيط الخارجي والتكيف معه لا بد لأي مؤسسة ضرورة التأهيل وإعادة التأهيل، حيث بلغت النسبة 80% وذلك تجنبا لظاهرة التقادم الوظيفي التي تهدد الأفراد في بداية أو منتصف مساهمهم الوظيفي لاستمرار المؤسسة وقدرتها التنافسية.

المحور الخامس: التدريب.

الجدول رقم (32): تعتمد المنظمة على مدربين داخليين أو خارجيين لتدريب العمال.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	24	8	2	6	0	40
النسبة	60	20	5	15	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من خلال الجدول يتبين أن المؤسسة تقوم بدوراتها التدريبية بالاستعانة بمدرين من داخلها أو خارجها بنسبة 80% إذ يقومون برفع دافعية الفرد على العمل وبالتالي تقييمهم، وذلك لزيادة الإنتاجية عن طريق إتاحة الفرص للعامل لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي.

الجدول رقم (33): تعتمد المنظمة على برامج تدريبية متخصصة وبصفة دورية.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	20	14	2	4	0	40
النسبة	50	35	5	10	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- يُلاحظ من الجدول أن المؤسسة تقوم بعقد برامج تدريبية حسب التخصصات وبصفة دورية، وذلك لتزويد العمال بالمعارف والمهارات الممكنة بنسبة 85% وبالتالي إحداث تغيير إيجابي في القدرات والتطوير نحو الأفضل.

الجدول رقم (34): التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	16	16	4	2	2	40
النسبة	40	40	10	5	5	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- يبين الجدول أن القلة القليلة من العمال يرون أن التدريب عبارة عن زيادة في المعارف وتطوير المهارات في مجال العمل فقط وذلك بنسبة 10% وهذا قد يرجع إلى عدم استفادتهم بشكل فعلي من البرامج التدريبية التي قامت بها المؤسسة سابقا أو لم يستفيدوا مطلقا، أو كانت تلك البرامج في غير تخصصاتهم.

الجدول رقم (35): التدريب يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	18	12	6	2	2	40
النسبة	45	30	15	5	5	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان.

- من خلال الجدول يُلاحظ أن نتائج التدريب تعود بالفائدة على المؤسسة وإمام الموظف بجميع جوانب العمل

وكيفية الأداء فقط وذلك بنسبة 10% لأن تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل يكون من قبل المديرين أو أصحاب

المناصب العالية في المؤسسة هذا حسب ما يراه البعض.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية في مديرية الموارد المائية يتضح لنا أن للتكوين والتأهيل أهمية بالغة في تنمية فعالية الأفراد ورفع قدراتهم وتحسين أدائهم وذلك نتيجة استخدام أساليب واستراتيجيات عالية التقنية للارتقاء بالعنصر البشري، إذ تبين لنا أنه أي مؤسسة اقتصادية كانت أو خدمتية، عامة أو خاصة تحتم عليها ضرورة وضع مصلحة تكوين الموارد البشرية، وذلك للحصول على أداء أفضل ونتائج جيدة وعمال مؤهلين وإنتاج أكبر كما ونوعاً، هذا عندما تكون أهداف العمال تتوافق مع أهداف المؤسسة، مع مراعاة هذه الأخيرة متطلبات عمّالها وتلبية رغباتهم، بهذا تستطيع المؤسسة تحقيق هدفها الأساسي هو الربح، البقاء والاستمرارية.

فمن خلال هذه الدراسة كشفنا عن فعالية التكوين والتأهيل، وذلك نتيجة لإعطائه اهتمام شديد يعتمد عليه في رفع أداء المؤسسة.

الخاتمة العامة

إن التوافق بين متطلبات العمّال وهدف المؤسسة يتطلب تحسين وتطوير وظيفة التنظيم، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بوجود إدارة الموارد البشرية لأن لها دور فعّال في تحقيق الأهداف وتحسين مردود ومستوى العمّال داخل المنظمة، فإدارة الموارد البشرية هي الوسيط بين المنظمة والعمّال وكذا العنصر البشري الذي يعتبر النواة لأي مؤسسة والركيزة الأساسية الذي باستطاعته أن يرقى بها إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضاً بالتزامه ومواظبته على العمل، لذا تكوين وتأهيل هذا العنصر وإعادة تأهيله أصبح ضرورة ملحة لكل منظمة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية وتضمن بذلك استمراريتها، وكذا تسهيل أداء المهام الموكلة إلى كل الأعمال في جميع المستويات التنظيمية، وهذا من أجل بلوغ تلك الأهداف المسطرة، فالتكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أداة معرّقة للتنمية يجب العمل على جعله يتطور، ولا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل التنمية، فتنمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون تنمية الموارد البشرية، ومن هنا اتضح أنه لا بد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات للقيم والاتجاهات والقدرات والاستعدادات الخاصة بالفرد والمجتمع ككل.

وبالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطويره يتطلب تشخيص برامج واستراتيجيات التكوين والتأهيل على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنتهجة في التكوين، دون أن ننسى تشجيع الإبداع وهذا ما يتطلب من المؤسسات بناء إستراتيجية مشجعة له على كل المستويات، وتشجيع التفكير والسلوك الإبداعي وأن تحرص على الاستثمار فيه من خلال تكوينه بصفة مستمرة لتطوير مهاراته، وأخيراً تفعيل البرامج التكوينية والتأهيل الذي يعمل على ترابط أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة الذي يؤدي بالضرورة إلى تنمية وتشجيع الموارد البشرية وجعلهم أكثر فعالية.

ومن خلال الدراسة الميدانية للموضوع على مستوى مديرية الموارد المائية . مستغنام . تم استخلاص الآتي :

- العنصر البشري من أهم الموارد البشرية التي تمتلكها لذلك يجب أن تعمل معه المؤسسة كي تستفيد منه قدر ما يمكن.

- تكوين وتأهيل الموارد البشرية شرط لازم لاستمرار أي مؤسسة.

- الموارد البشرية المكونة والمؤهلة أحد أسباب رضا الزبون عن المؤسسة.

- البرامج التكوينية تؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتوضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- التمكين والتدريب من أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها.

- التأهيل يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف الحديثة للتسيير.

- التطورات التكنولوجية من بين أسباب اللجوء إلى التكوين.

- تساعد برامج التكوين على تخفيض معدل تكرار الحوادث في العمل.

- يهدف التأهيل إلى الحفاظ على مناصب الشغل من جهة والتخفيض من نسبة من جهة أخرى.

- تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري ضرورة ملحة لكل مؤسسة.

- التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
2. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
3. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
4. أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، 1998.
5. إسماعيل قيوة، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
6. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العالي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، الرياض، 2009.
7. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة" القرن 21، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
8. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
9. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
10. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مصر، 2000.
11. راوية محمد حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية

للنشر، الإسكندرية، 2001

12. زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية"، دار البارودي العلمية، 2005.
13. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
14. صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
15. عبد الباري، إبراهيم درة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، 2008.
16. عبد الفتاح بوخمحم، "تسيير الموارد البشرية"، دار الهدى، الجزائر، 2011.
17. عدلي علي أبو طاحون "إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
18. علي سلمى، "إدارة الموارد البشرية"، الناشر مكتبة الغريب، ط1، القاهرة.
19. علي محمد رابعة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
20. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
21. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
22. فريد النجار، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
23. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2000.
24. محمد فلاح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر، عمان، 2004.
25. منال طلعت محمود، "أساسيات علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
26. مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد، مدخل كمي"، الأردن، 1998.

27- نجم عبد الله وعباس حسين جود، "تطور إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،

عمان، 2010.

الرسائل:

1- سملاي يحيطة، "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات"، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية - التجارية وعلوم التسيير.

قسم: علوم التسيير.

تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة.

الإستبيان

- تحية طيبة وبعد:

يسرني إفادتكم أنني بصدد إعداد استبيان يخدم البحث العلمي الذي أقوم به استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص: "إدارة واقتصاد المؤسسة" بعنوان: " إستراتيجية تكوين وتأهيل الموارد البشرية في المؤسسة" إذ يمثل هذا الاستبيان المصدر الأساسي لثمين هذا البحث وتبليغه لأهدافه.

إن نجاح هذه المهمة مرتبط بمدى تعاونكم معي، آملة منكم التكرم بالإطلاع على كل عبارة من الفقرات التالية: بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم، علماً أن إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسيكون لها الأثر في التوصل لنتائج إيجابية بإذن الله.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالبة: يحي باي نجاة

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الجزء الأول: معلومات شخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 من 51 فأكثر
3. المستوى التعليمي: ثانوية عامة فأقل شهادة بعد الثانوية
- دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه) ليسانس
4. المستوى الوظيفي: مدير عام مشرف
- نائب مدير عام موظف
5. الخبرة العلمية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة من 16 سنة فأكثر

الجزء الثاني: معلومات متعلقة بتكوين وتأهيل الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى.

المحور 1: إستراتيجية المديرية.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المديرية بالمشاركة في الدراسات وإعداد برامج العمل.					
2	تسهر المديرية على ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز المشاريع.					
3	تعمل المديرية على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي.					
4	تعمل المديرية على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين موظفيها مبنية على أساس اشتراكهم في الأهداف.					
5	تعمل المديرية على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.					

المحور 2: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم.					
7	تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم برنامج لتدريب العامل للعمل على تطوير أدائه.					
8	إدارة الموارد البشرية تؤمن بأن كل العاملين يمثلون جزء من نتائج المؤسسة.					
9	تعمل الإدارة على تفعيل الاتصال الإداري وتنويع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم.					

					10	تقوم إدارة الموارد البشرية بالاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها.
					11	تعمل الإدارة على دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.

المحور 3: التكوين

التكوين وسيلة فعالة وأساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة من اجل تأهيل وإعادة تأهيل الموارد البشرية لتمكينهم من القيام بمهامهم بشكل أفضل.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءة المهنية.					
13	برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الإطلاع على ما هو جديد في مجال العمل.					
14	يستفيد الموظف خلال حياته المهنية إلا من دورة واحدة في التكوين.					
15	تساعد برامج التكوين على تخفيض معدل تكرار الحوادث في العمل.					
16	بإمكان المؤسسة عقد برامجها التكوينية بداخلها سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة.					
17	ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين أثناء أو في موقع العمل.					
18	التطورات التكنولوجية من بين أسباب اللجوء إلى التكوين.					
19	تحدد الحاجة إلى برنامج تكويني من خلال تحليل المنظمة لأداء العاملين.					

المحور4: التأهيل وإعادة التأهيل.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	التأهيل يتمثل في اكتساب الفرد مهارات وخبرات علمية لإبراز أهميته في المنظمة.					
21	يمكن التأهيل من تكييف المنظمة مع الظروف الحديثة للتسيير والتنظيم.					
22	يهدف التأهيل إلى الحفاظ على مناصب الشغل من جهة والتخفيض من نسبة البطالة من جهة أخرى.					
23	تتعلق عملية إعادة التأهيل بالأفراد المؤهلين مسبقا.					
24	تعمل المنظمة على إعادة تأهيل الموظفين الذين انخفض احتمال ترقيةهم بدل تسريحهم.					
25	تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري ضرورة ملحة لكل منظمة.					

المحور5: التدريب.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تعتمد المنظمة على مدربين داخليين أو خارجيين لتدريب العمال.					
27	تعتمد المنظمة على برامج تدريبية متخصصة وبصفة دورية.					
28	التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة.					
29	التدريب يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة.					

الملخص:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنم مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق.

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب تكوين وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالعنصر البشري المكون والمؤهل يمكن أن يساهم بقوة في تحقيق أهداف وريح المؤسسة، لأن التكوين والتأهيل شرط لازم لاستمرار أي مؤسسة.