

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس _ مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



التخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

الشعبة: علوم اقتصادية

عنوان:

إستراتيجية التكوين و تأهيل الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية

تحت إشراف الأستاذ
سيدي احمد كبداني

مقدمة من طرف الطالبان
بن عروم سهام
بشيخ عبد الغفور

السنة الجامعية: 2022 /2021

التشكرات

شكرا لك ربي

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

الحمد لله الذي يسر لنا ونحن بفضلته شاكرون

الشكر لرئيس مصلحة الموارد البشرية الذي أشرف على تربيصنا "بشيخ فريدة" التي زودتنا

بالكثير من المعلومات لإتمام هذه المذكرة حفظهم الله

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره . و الحمد لله على

نعمة التي أنعمنا الله بها والتي هي العقل والتفكير.

الصلاة والسلام على سيدنا " محمد صلى الله عليه وسلم "

اهدي ثمرة عملي وتعبي بكل فخرو اعتزاز إلى.....عائلي

بن عروم و عباد.

و إلى والديأطال الله في عمرهما و إلى أخي العزيز.

و إلى كافة العائلة من كبيرها إلى صغيرها. و لا أنسى من غادروا

إلى دارالحق, جدتي "زهراء"

و "محمد" الذي غادرنا وهو في عمر الزهور. اللهم ارحمهم و

أدخلهم جناتك ,هم سابقون ونحن اللاحقون.

بن عروم سهام

الإهداء

إلى كل كان العلم غايته الأسمى.

إلى الرجل الذي كد و جد من أجل أن يكون العلم جزءاً أساسياً في حياتي، إلى
الرجل الذي كانت آخر كلماته في الحياة تنبأً بنجاحي إلى

والدي

إلى أمي التي حملتني على ظهرها صغيرة، و أنارت دربي ناصحة وما زالت تشق
الطريق معي.

التفاؤل والأمل.

إلى جميع الأساتذة الذين درسوني طيلة مشواري الدراسي.

إلى جميع زملائي، إلى جميع الناس الذين ساعدوني في حياتي من قريب و من
بعيد.

إلى كل من كانت له يد في إتمام وإنجاح هذا العمل المتواضع.

الفهرس

الموضوع

التشكرات

الفهرس

المقدمة العامة أ.....

الفصل الأول: الإستراتيجية التكوين و التأهيل

02	مقدمة الفصل.....
03	المبحث الأول: عموميات حول الإستراتيجية.....
03	المطلب الأول: مفهوم و تطور الفكر الاستراتيجي.....
06	المطلب الثاني: خصائص و مستويات الإستراتيجية.....
08	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإستراتيجية.....
09	المبحث الثاني: عموميات حول التكوين.....
09	المطلب الأول: ماهية التكوين.....
10	المطلب الثاني: أنواع التكوين.....
12	المطلب الثالث: أهمية و أهداف التكوين.....
14	المبحث الثالث: عموميات حول التأهيل.....
14	المطلب الأول: تعريف التأهيل.....
15	المطلب الثاني: متطلبات عملية التأهيل.....
17	المطلب الثالث: أهمية و أهداف التأهيل.....
19	خاتمة الفصل.....

الفصل الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية و إستراتيجية التكوين و التأهيل المورد البشري

21	مقدمة الفصل.....
22	المبحث الأول: إستراتيجية الموارد البشري.....
22	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية.....
28	المطلب الثاني: خطوات وضع إستراتيجية الموارد البشرية.....
29	المطلب الثالث: تخطيط الاستراتيجي الموارد البشرية.....
33	المبحث الثاني: إستراتيجية التكوين الموارد البشرية.....
33	المطلب الأول: إستراتيجية التكوين الموارد البشرية.....
34	المطلب الثاني: الأهداف و أهميه التكوين الاستراتيجي الموارد البشرية.....
35	المطلب الثالث: متطلبات التكوين الاستراتيجي المواد البشرية.....
36	المبحث الثالث: إستراتيجية التأهيل.....
36	المطلب الأول: التأهيل الاستراتيجي.....
37	المطلب الثاني: أهمية التأهيل الاستراتيجي.....

39.....	المطلب الثالث: التدريب كأساس تأهيل الموارد البشرية.....
44.....	خاتمة الفصل.....
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات " مستغانم "
46.....	مقدمة.....
47.....	المبحث الأول: تقديم لاتصالات الجزائر.....
47.....	المطلب الأول: نشأة و مهام و أهداف المؤسسة.....
48.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.....
50.....	المطلب الثالث: نشاط و فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.....
52.....	المبحث الثانية تقديم لاتصالات الجزائر فرع مستغانم.....
52.....	المطلب الأول: التعريف و مهام و أهداف بشركة اتصالات الجزائر فرع مستغانم.....
53.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي بشركة اتصالات الجزائر فرع مستغانم.....
57.....	المطلب الثالث : التكوين في اتصالات الجزائر فرع مستغانم.....
59.....	المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بالتطبيق على اتصالات الجزائر (مستغانم).....
59.....	المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة و عينتها.....
75.....	خاتمة الفصل.....
77.....	الخاتمة العامة.....

قائمة المصادر و المراجع

ملخص

الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
59	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	01
60	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن.	02
61	المستوى التعليمي	03
62	مدة العمل مع المؤسسة (التقدمية)	04
63	الإستراتيجية المتبعة في مؤسسة	05
64	راضي عن التقسيمات الإدارية	06
64	المديرية تستخدم أساليب عمل الجماعي	07
65	تكوين قبل استلام الوظيفة:	08
66	تنظيم العام للتكوين كان	09
67	فترة التكوين المقترحة	10
68	هل كان التكوين داخل مؤسسة أم خارج المؤسسة	11
69	الكفاءة المهنية تحقق بالتكوين الجيد	12
70	البرامج التكوينية تساعد في خفض معدل أخطاء المتكررة في العمل	13
71	تأهيل يساعد المؤسسة على تكيف مع الظروف النظام و التسيير.	14
72	تأهيل مساعد لنمو المؤسسة وتوسيعها	15
73	تأهيل يزيد من خلق مناصب شغل جديدة	16
74	تأهيل عنصر من عناصر اكتساب المهارات و خبرات	17

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
05	نموذج منتزيع لتعريف الإستراتيجية	01
27	مستويات الترابط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية	02
49	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر	03
53	الهيكل التنظيمي بشركة اتصالات الجزائر فرع مستغانم	04
60	دائرة نسبية لأفراد العينة حسب الجنس	05
61	الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب السن	06
61	المستوى التعليمي	07
62	مدة العمل مع المؤسسة (التقدمية)	08
63	الدائرة النسبية الإستراتيجية المتبعة في مؤسسة	09
64	الدائرة النسبية لراضي عن التقسيمات الإدارية:	10
65	الدائرة النسبية لمديرية تستخدم أساليب عمل الجماعي	11
65	الدائرة النسبية لتكوين قبل استلام الوظيفة:	12
66	الدائرة النسبية لتنظيم العام للتكوين كان	13
67	الدائرة النسبية لفترة التكوين المقترحة	14
68	الدائرة النسبية لهل كان التكوين داخل مؤسسة أم خارج المؤسسة	15
69	الدائرة النسبية الكفاءة المهنية تحقق بالتكوين الجيد	16
70	الدائرة النسبية البرامج التكوينية تساعد في خفض معدل أخطاء المتكررة في العمل	18
71	تأهيل يساعد المؤسسة على تكيف مع الظروف النظام والتسيير.	19
72	تأهيل مساعد لنمو المؤسسة وتوسيعها	20
73	تأهيل يزيد من خلق مناصب شغل جديدة	21
74	تأهيل عنصر من عناصر اكتساب المهارات وخبرات	22

المقدمة

مع مرور الزمن و قرون و حروب عالمية , شهدت المؤسسات و المنظمات تحولات متنوعة في جميع المجالات بداية من الثورة الصناعية , هناك مؤسسات من لازالت إلى هذا الوقت في مكانة عالية و متمسكة و مستمرة في نجاحات و الأرباح و حققت أهدافها بسبب الإستراتيجية المتبعة رغم التغيرات التي طرأت على العالم , وهناك من لم يرحمها التطور و فشلت و لم تحقق أهدافها , البعض سيقول بسبب سوء الإستراتيجية و البعض أن حظ هذه مؤسسة كان عثرا, البعض سيقول لم تستطع مجابهة التحولات و أفلست , و بعض سيقول بسبب الفشل و فساد الإدارة. إن أغلبية الشركات تفلس و تفشل بسبب اهتمامها الأول بربح و الأموال و لا تهتم بالعنصر الأساسي و الذي هو "المورد البشري Human Resource".

يعتبر المورد البشري ذو أهمية كبيرة في نجاح الإستراتيجية المؤسسة و تحسن أدائه و تطوره, لذا أصبح تركيز المؤسسات على ما تمتلكه من مورد البشري فصوبت جل استثماراتها على تنمية هذا الأخير , و بسبب تطورات أصبحت له آليات و أساليب حديثة لإدارة هذا المورد, من بينها : التكوين, التحفيز, ترقية, و التأهيل و غيرها من وسائل..... و هدف منه هو رفع الكفاءات الإنتاجية و تطوير مهاراته. قدراته و كفاءاته العلمية. لا يمكن للمورد البشري اكتساب مؤهلات علمية و الخبرات الأزمة و العلمية الإنتاجية الحديثة إلا بالتعلم, ووجود إستراتيجية محكمة و تكوين و تأهيل هذا المورد.

أصبحت المؤسسات في مختلف المجالات سواء تعليمية, اقتصادية, ثقافية الخ..... تولى أهمية كبيرة لإستراتيجية التكوين و تأهيل حتى يتسنى لها التقرب أكثر للمورد و معرفة مهارة, القدرة التي يتسم بها, و من هنا دراستنا تسعى للإجابة على الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير التكوين و التأهيل على المورد البشري؟ وما واقعه في مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم
 - تتفرع هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية:
 - ✓ ما هي أهمية التكوين و تأهيل بالنسبة للمؤسسة؟
 - ✓ كيف يتم التكوين و تأهيل المورد البشري؟
 - ✓ هل يجب أن يكون العنصر البشري مكونا و مؤهلا من اجل العمل في المؤسسة؟
 - ❖ قمنا بصياغة الفرضية التالية بعد تجميع المعلومات:
 - ✓ برامج تكوين و تأهيل تقوم بها المؤسسة.
 - ✓ تعمل إستراتيجية التكوين و تأهيل على إبراز نقاط قوة و ضعف المورد البشري.
 - ✓ التكوين و التأهيل عملية تتم بالمؤسسة من اجل النمو و الاستمرارية و التطوير اليد العاملة.
- سبب اختيارنا للموضوع:

- ✓ معالجة الموضوع يمس مجال إستراتيجية و اقتصاد المؤسسات, و محاولة التعرف على مختلف الآثار الإستراتيجية التكوين و التأهيل في مؤسسة اقتصادية.
 - ✓ قلة الدراسات النظرية و التطبيقية التي تتناول موضوع إستراتيجية التكوين و تأهيل في مؤسسة اقتصادية, و نحاول معرفة ما إذا تقوم المؤسسات بعملية التكوين و التأهيل.
 - ✓ محاولة التعرف على كيفية التكوين الموظف حتى يكتسب صفات تأهله للعمل داخل المؤسسة.
- أهمية الدراسة:

- ✓ تظهر أهمية الدراسة من خلا الموضوع, حيث من المهم التعرف على واقع مؤسسة و مدى وعي المدراء بأهمية إستراتيجية التكوين و التأهيل .
- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ✓ إظهار انه مهما كانت الوضعية المؤسسة من حيث المال, التكنولوجيا الخ..... يبقى المورد البشري هو من ينجح الإستراتيجية و قائد لباقي موارد.
 - ✓ تسليط الضوء على أهمية موضوع التكوين التأهيل بالنسبة للمورد البشري.
 - ✓ الكشف عن واقع تنمية المورد البشري في المؤسسة و إستراتيجية المعتمدة.
- دراسات سابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة المهتمة بالتكوين و تأهيل المورد البشري فهي قليلة, فأكثرية دراسات تتكلم عن التكوين و التدريب و ليس التكوين و تأهيل بسب نقص و قلة دراسات و النظريات عن هذا الموضوع, و لكن هذا لم يمنعنا من دراسة المواضيع المتعلقة عن التكوين نذكر منها:

_ مخلوف فتيحة "إستراتيجية التكوين و تدريب العمال في المؤسسة", مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير, تخصص تسيير الاستراتيجي دولي, جامعة عبد الحميد بن باديس_مستغانم, 2016_2017, حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية: "ماهية الوسائل الواجب توظيفها لإقرار الإستراتيجية الشاملة لموضوع التكوين و التدريب؟" إذ تعمقت الباحثة في أهمية المورد البشري في المؤسسة و على أهمية تكوينه و تدريبه في المؤسسة, و إن اهتمام و استثمار في المورد البشري يهدف إلى رفع ألكفاءته و تطوير مهاراته و قدراته , و على أهمية انتهاج برامج التكوين جيدة تسمح برفع مستوى أداء الأفراد و زيادة فعالية المؤسسة.

منهج الدراسة:

تندرج الدراسة ضمن الدراسات التحليلية و الوصفية حيث تم إتباع المنهج الوصفي عن طريق جمع المعلومات عن كل من الإستراتيجية, التكوين, التأهيل و المورد البشري و المنهج التحليلي لأنه تم عن طريق الاستمارة (الاستبيان), لأنه تم ذلك عن طريق جمع المعلومات . و بالتالي نتيجة لهذه الأسباب فان المنهج

المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة.

حدود الدراسة:

- ✓ اقتصرت الدراسة على إستراتيجية التكوين و تأهيل المورد البشري في مؤسسة اقتصادية.
- ✓ اختيرت وكالة مستغانم مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ زمن إجراء الدراسة هو العام الدراسي (2021_2022).

صعوبة الدراسة:

- ✓ بسبب الجائحة كان صعب جدا أن تسمح لنا المؤسسة بقيام بفترة التريص.
- ✓ نقص وجود العمال فمن 238 عامل فقط 26 عامل قمنا بتوزيع عليه الاستمارة.

هيكل الدراسة:

الفصل جاء مقسم إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: جاء على بعنوان "إستراتيجية التكوين و التأهيل", تم تطرق فيه عن عموميات حول الإستراتيجية, عموميات عن التكوين و عموميات عن التأهيل.

الفصل الثاني: جاء بعنوان "إستراتيجية الموارد البشرية و إستراتيجية التكوين و التأهيل في المؤسسة"

الفصل الثالث: جاء بعنوان "دراسة حالة مؤسسة الاتصالات "مستغانم" حيث تم تقسيمه على ثلاث مباحث كما يلي:

"تقديم دراسة عن اتصالات الجزائر, تقديم دراسة عن ميدان التريص, و نتائج التخلييل لمحاوور الاستبيان"

الفصل الأول:

الإستراتيجية التكوين التاهيل

تمهيد الفصل :

إن المورد البشري من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام في مجال الاقتصاد , كون العنصر أو المورد البشري له أهمية كبيرة, حيث انه يعتبر من عوامل الإنتاج في المنظمة, وفي ظل التغيرات والتحولت التي يشهدها العالم, كما إن تسيير الاستراتيجي للمرد البشري أصبح يمثل مهمة ومسؤولية صعبة, بسبب التغيرات التي تطرأ في مؤسسات الاقتصادية , الإنتاجية و مشاكل فائض المورد البشري ولهذا لجئت المؤسسات إلى الإدارة الإستراتيجية, من اجل تحقيق الاستمرار والربح ورفع الإنتاجية, وتحسين أداء العمال.

لقد أصبح التكوين و التأهيل في المرحلة المعاصرة ضروري لأي مؤسسة اقتصادية, و في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة أصبح يخص كل وضيفة متعلقة بالمورد البشري, فالعامل في المؤسسة هو مورد وليس تكلفة, و لا يمكن للمؤسسة إن تحقق توازن و تطور و مجابهة التطورات المتسارعة في المجالات المختلفة ك" مجال التكنولوجي إداري و الثقافي, إلا إذا أدركت أهمية الإستراتيجية داخل المؤسسة و استمرت في المورد البشري عن طريق تكوينه و تأهيله. و لذلك لا بد من وجود بنية داخلية محكمة , لأنها ضرورية من اجل مسايرة تطورات المحيط و التكيف معه, عن طريق استغلال المورد البشري و تشجيعه من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ولهذا جاء تقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول الإستراتيجية

المبحث الثاني: عموميات حول التكوين

المبحث الثالث: عموميات حول التأهيل

المبحث الأول: عموميات حول الإستراتيجية

إن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في الميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، كما تعد أعمال كل من learned et al 1965, ANSOFF 1965, CHANDLER 1962, أولى الدراسات والأبحاث في مجال التسيير. الإستراتيجية كلمة دارجة بين العاملين في المنظمات على جميع المستويات. و ما يقصد كل فرد بها قد لا يتطابق مع ما يقصده الآخر. و تنتشر تعريفاتها في كتب كثيرة.

المطلب الأول : مفهوم وتطور الفكر الاستراتيجي

أولاً: الإستراتيجية :

✓ لغويًا:

مصطلح الإستراتيجية مشتق في اللغة من المصطلح اللاتيني ستراتيجوس **strategos** ويعني (الجنرال) أو (القائد) فهو مركب من كلمتين هما استراتوس **istaratos** إي الجيش و اقا **aga** بمعنى يقود، ومن ثم فإن المعنى اللغوي لمصطلح (الإستراتيجية) يتمحور حول القائد أي قيادة الجيش أو القيادة العسكرية، أو فن القيادة العسكرية أو فن إدارة الحروب والتي تعتمد على قيادة.

✓ اصطلاحاً:

وجدت عدة تعاريف لإستراتيجية حيث يحاول كل واحد أن يعرفها من وجهة نظر خاصة به و سوف نوضح ذلك بمثال أعطاه **Minzberg** على أن الإستراتيجية هي فيل و المفكرين اللذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين فالذي يمسك الفيل من رجله يقول انه جدر شجرة، و من يلمسه من خرطوم يقول انه ثعبان، و من يلمسه من نابه يقول بأنه رمح، و من

يرى الخبير العسكري **Clausewitz** أن الإستراتيجية تعتبر أساليب و رسائل مستخدمة، و التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية⁽¹⁾

_ يشير **dictionary oxford** إلى معنى الإستراتيجية باعتبارها " الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة ".

_ عرفها **osgood obertr** على أنها: " يجب أن تفهم في الإطار العام لوظيفي القدرات العسكرية إلى جانب الأدوات الاقتصادية، الدبلوماسية والسيكولوجية للقوة لتدعيم السياسة الخارجية بصورة أكثر فاعلية"⁽²⁾

_ عرفها كينيث أدرو: بأنها نمط من الأهداف المحددة و الأهداف المفتوحة و الأغراض و السياسات الكبرى و الخطط للوصول لهذه الأهداف، مطروحة في شكل تحديد نوع العمل الذي تقوم به المنظمة أو ستقوم به، و نوع المنظمة القائمة أو المرجوة، التي ستقوم بهذا العمل.⁽³⁾

¹ عبد القادر محمد فهد، المدخل إلى دراسة إستراتيجية، عمان، دار مجدلوي، 2006، ص17

² بلقاسم بومهدي، الدراسات الإستراتيجية و العلاقات الدولية مقارنة تحليلية، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والإعلامية العدد الأول (شباط 2001_2002)، تصدر عن كلية العلوم السياسية والإعلام الجامعي لجامعة الجزائر ص 264.

³ Lidell hart , strategy ,the inderct approach ,(London, felruady)1966 ,p334

أما جيمس بريان كوين فيقول: الإستراتيجية هي نمط أو خطة تعمل على التكامل أهداف المنظمة الكبرى و سياستها وإعمالها في شكل واحد متماسك. و الإستراتيجية المصممة جيدا، تساعد على ترشيد و رصد الموارد و وضعها في المناطق الحساسة بناء على المعرفة القدرات الداخلية و نقاط ضعف و بناء على المتغيرات المناخية. نظرة واحدة لهذه التعريفات تبين مدى صعوبة الإجماع على مفردات محددة لتعريف الإستراتيجية، و بالتالي كان هذا الاستخدام الموسع للكلمة دون الاتفاق على معنى واحد محدد.

ثانيا: تطور الفكر الاستراتيجي:

في , الواقع و حتى وقت متأخر من القرن العشرين كانت الإستراتيجية دائما ضمن فن الحرب، بمعنى أنها داخل الفكر العسكري، رغم بروز بعض الدراسات التي حاولت فك هذا الارتباط بالوسائل المتاحة لها و كذا بكيفية استخدام هذه الوسائل، فمنذ نهاية الأربعينيات القرن الماضي اقترح "برنار برودي **Bernard Brodie**" تحليل الإستراتيجية بعبارة اقتصادية كالاستخدام الأفضل للموارد، و يمكن إن نشير هنا للدوري الريادي الذي لعبته مراكز الدراسات و الأبحاث و خزانات التفكير في تطوير الدراسات الإستراتيجية نحو الاستقلالية عن هيمنة الحرب و رجال الحرب. (1)

مدرسة هارفارد: يرجع أصل تعلم الإستراتيجية زمنيا و مكانيا إلى مدرسة هارفارد للأعمال في سنوات الخمسينيات، و الفكرة الأساسية تتمثل في أن الأهداف يتم تحديدها من قبل المالكين و يتم تحقيقها من طرف المسيرين بعد اختيار الوضع الداخلي و الخارجي عبر تسيير الاستراتيجي. تُعتبر مدرسة هارفارد من نقاط انطلاق الفكر الاستراتيجي، حيث قدمه هذه المدرسة عبر السنوات مادة إدارية تعرف بالسياسة الأعمال، وكان هدفها الأساسي تعظيم الربح في الأسواق بإحجام كبيرة في أسواق متعددة، وبعتمادها على التوقع (2) عرفها كونشي أهماي "هي: الميزة التنافسية..... إن الغرض الوحيد للإستراتيجية: هو تمكين المنظمة من التقدم على منافسيها بأعلى كفاءة إلى الحد الذي يمكنها من المحافظة على هذا التقدم. فإستراتيجية المنظمة تعني: محاولة تغيير ميزان القوة بشكل نسبي لصالح المنظمة في وجه المنافسين". (3)

في سنة 1965 ظهر نموذج آخر و هو ما يعرف بنموذج "LCAG" نسبة لمؤسسه الذي يدرس (نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات).

في سنة 1970 ظهر نموذج "CLL" الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الاستراتيجي و المتمثل في: عامل التنظيم و ذلك نظرا لأهمية هذا العامل في المؤسسة باعتباره شرط ضروري لنجاح المؤسسة أثناء تطبيق الإستراتيجية.

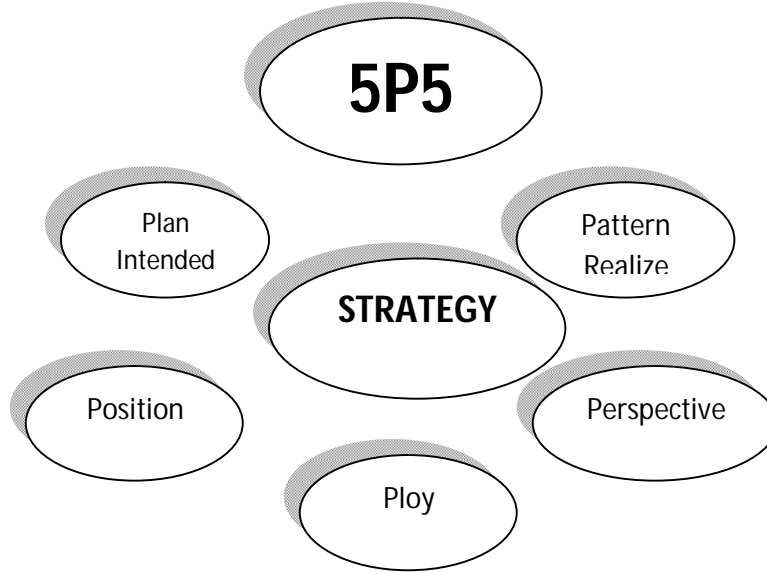
مساهمات PORTER الذي قدم نموذج التنافسية (1980) و اهتم ببعد خاص وهو المحيط الصناعي للمؤسسة و سيتم التطرق إليها في نماذج الإستراتيجية.

¹ Ingham M, (1995) ; Management stratégique et compétitivité, de Boeck université, Bruxelles ; P4

² مقالة هنري منتزغ، مجلة هارفارد للأعمال، Harvard business عنوان "صعود و سقوط التخطيط الاستراتيجي 1994,P15 REVIEW

³ الدكتور صلاح نيوف "مدخل إلى الفكر الاستراتيجي"، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الحقوق السياسية، 23 مارس 2009، ص 16

قدمها منتزيج 1998 محاولة أخرى ومقاربة لتعريف الإستراتيجية بطريقة مختلفة. فهو يرى أن التعريفات الإستراتيجية المختلفة عند دراستها، سنجد أنها تحتوي على كلمات محورية أساسية. وهو يجمعها للغرض التدريسي في خمس كلمات باللغة الانجليزية تبدأ بالحرف P ويمثلها الشكل تالي (1):



شكل رقم (1_1): نموذج منتزيج لتعريف

- هي خطة **Plan**: بمعنى اتجاه أو دليل أو مسار مستقبلي للعمل (بالنظر للأمام أو النوايا المستقبلية).
- هي نمط **Pattern**: بمعنى أثار تدل على الخطة (بالنظر للماضي والحاضر).
- هي موقع **Position**: بمعنى تعيين منتج معين في سوق معين (بالنظر إلى الموقع).
- هي تصور **Perspective**: بمعنى رؤية وطبيعة عمل (بالنظر إلى عقل المنظمة).
- هي حيلة **Ploy**: بمعنى حركة معينة تخل بتوازن الخصم (بالنظر للصراع).

¹دكتور جاسم محمد سلطان , كتاب التفكير الاستراتيجي _و الخروج من المأزق الراهن, الطبعة الثانية , دار النشر مؤسسة أم القرى للترجمة و التوزيع رقم الإيداع 1431
2010م, ص 44

الخلاصة: الجزء المتفق عليه بشأن الإستراتيجية:

_ الإستراتيجية تهتم بالمنظمة أهداف و قدرات، و بالمناخ الذي يحيط بها كمعطيات معينة أو معيقة للوصول إلى هدف ما. وهي تستخدم الإستراتيجية للتعامل مع موارد المنظمة، و ردود أفعال المناخ المتوقعة، بغية تحقيق أهداف المنظمة.

_ مادة الإستراتيجية معقدة و مهمة إلى حد ما، لأنها تتعامل مع واقع معقد و متغير و غير معلوم بدقة.

_ الإستراتيجية تتعامل مع مستويات مختلفة، فهي حين تتعامل مع مستوى المؤسسة تجيب عن السؤال (ما نوع الأعمال التي سندخلها) و حين تتعامل مع مستوى العمل تجيب عن سؤال (كيف سنتغلب على المنافسين و نربح)

_ الإستراتيجية هي استجابة للفرص و التهديدات الخارجية، و نقاط القوة و الضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

_ الإستراتيجية تتناول عمليات عقلية مختلفة، فجزء منها تحليلي، منها تركيبى تخيلي.

_ الإستراتيجية تحتوي على مواضيع متعلقة بالمحتوى و بالعمليات، فهي تتناول العمل المطلوب و طريقة اتخاذ القرار بشأن العمل المطلوب.

_ الإستراتيجية وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة

المطلب الثاني: خصائص و مستويات الإستراتيجية¹

أولاً: خصائص الإستراتيجية:

خصائصها ما يلي:

_ الشمولية: إن الإستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع الجوانب المؤسسة و المحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية للإدراك جميع الجوانب. و هي تصور الذي تريده المؤسسة تحقيقه في المستقبل، و يبي إن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً و شاملاً للمؤسسة.

_ موجبة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل البيئة الخارجية و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية..... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة و تحميم هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور

_ أسلوب المشاركة: فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزاً لتطبيقها و تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة.

_ المرونة في العمل: معناه إن التحركات المؤسسة تكون حسب المتغيرات المحلي، فالإستراتيجية عملية غير ثابتة و تلزم الرقابة المستمرة.

¹ بو عزيز شيشون، مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية-ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة باتنة 1999_2000 ص 67.

استغلال الفرص وتجنب المخاطر: أي استعمال نقطة القوة ونقاط الضعف و الأخذ بعين الاعتبار القيود الاجتماعية و القانونية.

إعادة تخصيص الموارد: معناه أن المواجهة التغيرات البيئية يتطلب من المؤسسة إعادة النظر في الموارد الموجودة و طريقة توزيعها على الاستخدامات.

مراقبة المحيط: أي أن التحركات الإستراتيجية تتغير طبيعتها بتغير المحيط.

أسلوب المشاركة: يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة من اجل نجاح صياغة الإستراتيجية، ثم يتخذ المدراء في الإدارة العليا قران بشأن العملية الإستراتيجية الملائمة. تكون أسلوب المشاركة تحفيزا و تحسيسهم بأنهم جزء من الشركة.

الوضوح والإقناع: يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف و غير متعارضة عند تنفيذها في جميع المستويات. إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا، إذ يجيب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم، في تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى إن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.¹

ثانيا : مستويات الإستراتيجي (2)

إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy :

هي تصف توجهات المنظمة الكلية، بما يعكس اتجاهات العامة نحو النمو، و إدارة أعمالها و خطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، و إستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجيب أن ترتبط بها المنظمة² و كذلك تدفق الموارد و الأموال من وإلى أقسام المنظمة، و أخيرا علاقات المنظمة مع مجموعات الرئيسية في البيئة.

إستراتيجية الأعمال Business Strategy :

يطلق عليها أحيانا الإستراتيجية التنافسية competitive strategy و عادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU. و هي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو قطاع سوقي معين . ففي سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فان إستراتيجية الأعمال قد تركز على الزيادة الرؤية عن طريق الإنتاجية و زيادة الفعالية أنشطتها التسويقية، كما أنها تسعى لتحقيق ذلك هدف و تسعى إلى تدعيم التكامل و التفاعل ب أنشطتها الوظيفية المختلفة، و تأخذ إستراتيجية الأعمال أو قد يعني بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة، التكلفة، التنوع، التركيز.

إستراتيجية الوظيفية Functional Strategy :

تتعلق أساسا بتعظيم الكفاءة، فهي تطور و تضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة. كما تركز بشكل أساسي على تعظيم إنتاجية الموارد، نستخلص من ذلك أن الاستراتيجيات الوظيفية تبحث عن الكفاءة بالربط بين وسائل الإنتاج ، و تركز أيضا على الإستراتيجية المالية، التسويقية، و الآن توسعة في استخدامات أخرى كالإنتاج، التكنولوجيا و الموارد البشرية.

¹ بوغزيز شيشون، نفس المرجع السابق، ص 68

² محمد، محمد هاني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار معتر للنشر و التوزيع 2015_1436. ص 47.

التكيف الاستراتيجي Strategic Adaptation¹:

أي منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه تتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون المحاولة منها لتغيير هذه البيئة و من خلالها لتحقيق أهدافها دون المحاولة منها لتغيير هذه البيئة ، وتعرف المنظمات بأنها منظمات متفاعلة ، و تحاول المنظمات منع التغييرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها و يطلق على هذا النوع من المنظمات منظمات متفاعلة فعالة Proactive Organization في تعامله مع البيئة، و المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة و المنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإستراتيجية.

أولاً: أهمية الإستراتيجية:

إن الإستراتيجية تعد الأساس لأصحاب أعمال لكل من سيتم بناء المنشأة.تساعدهم الإستراتيجية على تعريف عملن و بناء مجموعة من القيم و تعطي لهم طريق لتحديد الغرض أو الهدف من الوجود المنشأة.وتساعد أيضا على فهم كيف يكون النجاح و متى يكون هذا العمل ناجح. فهي توفر خارطة طريق للعمل و تبين لهم وجهة و تحدد الأوقات الجيدة و الأوقات التي ينبغي فيها التوقف و التغيير و إكمال المسار. بشكل عام.

ثانياً: أهداف الإستراتيجية:²

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها، وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين، و يفضل إن تكون هذه الأهداف محددة، و يمكن قياسها و تحقيقها أي تنسم بالواقعية و الانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة ، كالأهداف قصيرة الأجل ، لكن وضع الأهداف الإستراتيجية يعتبر عملية صعبة ، حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً:

السياسات: وهي مجموعة من المبادئ و القواعد التي تحكم سير العمل و المحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، و التي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات و التصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، و من المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاثة مستويات أساسية و هي المنظمة، وظائفها، و عملياتها، أي أن السياسات قد تكون ثلاث أنواع:

النوع الأول: السياسات على مستوى المنظمة: و تتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة، كما أنها تستخدم، كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة.

النوع الثاني: السياسات الوظيفية: وهي التي تتعلق بالنشاطات و الأعمال داخل إدارات المنظمة، و تتصف لأنها على درجة عالية من التفصيل و التحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

¹ محمد، محمد هاني نفس المرجع السابق ص 48، 49.

² بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية-ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة باتنة 1999_2000 ص 67

الخطط الإستراتيجية: تعرف بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية انجاز أهداف المنظمة ورسالتها، وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لانجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لانجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى، فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية .

النوع الثالث: هدف واحد وأهداف متعددة: تقتصر بعض المنظمات في نشاطها لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف حسب حجم ونشاطات المنظمة فالمنظمات ذات الحجم الصغير لها هدف واحد تسعى إليه و كلما زاد حجم المنظمة تعددت أهدافها.

النوع الرابع: أهداف رسمية وأهداف فعلية: تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجماهير من تقارير عبر وسائل الإعلام والصحافة أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة.

النوع الخامس: أهداف كلية وأهداف وظيفية: تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها أما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة مثل (الإنتاج، عدد العاملين) وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها مثل (الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، البحث والتطوير).

المبحث الثاني: عموميات حول التكوين

أعترف العلماء و الأقتصاديين أن اكتساب المعرفة و القدرة لكل مورد بشري و جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم المتغير و لتطوير مواردها البشرية لا يكون إلى بسياسة تكوين ، الذي يعتبر احد أهم عناصر داخل المؤسسة .

المطلب الأول: ماهية التكوين

إن التكوين بالفرنسية هو formation و بالانجليزية gtrainin ويعرف على انه عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متتابعة مجموعة من التصرفات " .

وهو عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الووضع يخول له بوظيفة معينة، وتزويد الفرد بالمعلومات والخبرات اللازمة التي تجعله مخولاً للوظيفة⁽¹⁾

إن تعريف التكوين الذي يبدو أكثر شمولية هو الذي قدمه الكاتب الباحث البارز Vatier Raymond في تسيير الموارد البشرية، حيث أن هذا التعريف يحدد سمات الأساسية لهذه الوظيفة . حسب هذا الكاتب، فإن التكوين هو "مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو يتكيفون بها لاحقاً من أجل التسيير الحسن للمؤسسة بكل المهارات"² .

¹ أحمد باشا: أسس التدريب ، دار النهضة الحديثة، القاهرة 1978 ص11

² Roymond Vatier « développement de l'entreprise et promotion des homme » Entreprise modernes (EMI)_4 édit 1985 paris_P34

العنصر الأول: في هذا التعريف يبين أن التكوين يجب ألا يكون ظاهرة عبارة عن (موضة) تنجز في مدة محددة ينقل ما يحدث بمؤسسات أخرى، إنما يجب أن يشكل "مجموعة من العمليات المتناسكة حيث نتائجها متكاملة يمكن تدوينها بمخطط محدد"¹.

العنصر الثاني: و الذي يعتبر هاما في هذا التعريف، يدعو إلى تحسين مهارات الأفراد، مهارات تستدعي تدريباً يهدف إلى تعديل سلوك الأفراد ليتطابق مع توقعات المؤسسة و ذلك يتعلق ب"المعرفة"، ب"المعرفة كيف يجب أن يكون"، بصفة عامة، نقول أن التكوين يتعلق بالمتعاملين معا:

العامل: إن التكوين يمكن العامل من تحسين معارفه و قدراته ليرفع من مستواه بمنصبه الحالي أو الارتقاء إلى منصب عال مستثمراً إمكانياته بشكل جيد،

المؤسسة: بالنسبة للمؤسسة، يسمح التكوين بإمكانية تجديد و استخلاف أفراد التأطير، و كذلك تحسين فعاليتها الشاملة و سيرها الداخلي على مختلف المستويات.

هناك عدة تعريفات للتكوين من طرف بعض الدكاترة منهم:

– يعرف التكوين على انه هو "نشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما" (عمار بن عشي، ص، 56)²

– هناك أيضاً تعريف آخر يرى أن التكوين هو "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير تحسين أدائهم" (عمر وصف عقلي، ص 438)³

– عرفه filippo على انه "نشاط خاص بالمعرفة يتم تزويد من خلاله العاملين باكتساب المعرفة ومهارة الفرد".

وهو تعلم و متابعة التصرفات المحددة سابقاً. وهو زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه، وإلحاق العمال بدورات تكوينية داخل وخارج المؤسسة بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم، التي يترتب عليها معرفة قدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم.

المطلب الثاني: أنواع التكوين

يختلف التصنيف أنواع التكوين من مرجع إلى آخر ويمكن اعتماد التصنيف التالي:

أولاً: من حيث المكان⁽⁴⁾:

التكوين الداخلي (داخل المؤسسة): وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكون موظفاً من داخل المؤسسة و يعمل لديها و قد يكون من خارجها، و يتم التكوين وفقاً لتخطيط الإدارة و تحت، و لكن يعاب على التكوين الداخلي اقتصره على محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب و

¹ Roymond Vatier (op. cite :P38

² عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية_بسكرة_ماجستير غير منشور، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، 2005، ص 56

³ عمر وصف عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان 2005، ص 438

⁴ عبد الكريم بوفحص، التكوين الاستراتيجي للتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ص 186_187

خبرات العمال بها و من ثم ليوجد تبادل لخبرات خارجية كفؤة، لكن تتميز هذه البرامج أيضا بقلّة الميزانية كما تملك المرونة و الحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع الحاجة العمال و المؤسسة و تعمل على معالجة المشاكل الفعلية للعمل و العمال .

التكوين الخارجي (خارج المؤسسة): يكون المكون في هذا النوع عادة خارج المؤسسة، و يتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجوامع و المعاهد التكوينية الخاصة و إلى الشركات استشارية متخصصة في مجال التكوين، و من مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للعمال من اجل تبادل الخبرات، الأفكار، التجارب و اكتساب المهارات

إن مركز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قدلتتوافر داخل المؤسسة بالإضافة إلى ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال و المتخصص، و لكن ليجلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، و بالتالي يصعب تقييم النتائج التكوينية بعد انتهاء التكوين و التي لتخلو من التحيز و عدم الدقة، و تتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي.

ثانيا: التكوين من حيث الزمان¹:

التكوين التمهيدي أو التوجيهي (تأهيل القادم الجديد للوظيفة): هو عملية توجيه و تزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة (الوظيفة و علاقتها بالوظائف الأخرى، المؤسسة) و توجيهه توجيها عاما في الأمور التالية: أهداف و أنظمة و قوانين و لوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة و مسؤوليات الخ، يقصد بالتكوين على العمل هو تكوين الفرد على العمل الفعلي من خلاله إطاحة بمجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات الوظيفة سواء من زميله في العمل أو رئيسه أو فرق متخصصة (حسب المؤسسة)، و يتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الفرد أو خارج المؤسسة.

التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة): إن الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل الفرد وإحاطته بأحدث التطورات في مجالات اختصاصه و تحسين مستوى أدائه الوظيفي و تحسين أساليب العمل. و يعتبر هذا النوع من التكوين أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف و طرق العمل باستمرار، و استخدام تقنيات حديثة و مطورة، و إطاحة الأفراد و تزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.

ثالثا: التكوين من حيث الهدف⁽²⁾:

التكوين لتجديد المعلومات: يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات في مجالات العمل و أساليبه الحديثة أو التأكيد و تدعيم ما لديه من المعلومات و مفاهيم، حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل و بالتالي زيادة كفاءة الفرد.

¹ جامعة تلمسان <https://elearn.univ-tlemcen.dz> دروس التكوين ص 3

² دكتورة صولح سماح "محاضرات في هندسة التكوين" جامعة بسكرة الجزائر، 2019_2020، ص 3

تكوين المهارات : يعني تزويد الأفراد بالمهارات إضافية لأداء عمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء و بذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق إحاطة المتكويين بالأساليب والوسائل الحديثة.

التكوين السلوكي: يهدف التكوين السلوكي التغيير أنماط السلوك وأساليب التسيير والاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات ايجابية لدى الأفراد ومساعدتهم في التخلي عن أنماط سلوك سلبية. أو غير مناسبة لطبيعة الوظيفة.

التكوين للترقية: يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات الفرد بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي سوف يرقى إليها، كما يتضمن مهام ومسؤوليات جديدة سوف يتولاها بفعل الترقية.

التكوين التكيفي: ينطوي هذا النوع من التكوين مع إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن المجالات العمل المختلفة للتأقلم مع بيئة العمل جديدة.

رابعا من حيث عدد المتكويين¹:

التكوين الفردي: ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى.

التكوين الجماعي: وهذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذا غالبا ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعيا بمراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين

➤ أهمية التكوين:

للتكوين اثار إيجابية عديدة و متنوعة تساهم مباشرة في تحقيق أهداف موضوعة من قبل الإدارة العامة، و تتعداها إلى ضمان الاستمرار المؤسسة و استقرارها و رفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع فمن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية و اجتماعية، تساهم في تحسين كمية و نوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق إمكانيات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل ، ضد التحجر بسبب تقادم المعرفة، و ضد عدم التكييف الناتج عن تطور الحرف و المهن.

و يمكن أن تكون جملة الآثار الإيجابية الواردة أدناه إجابات مقنعة لمن يتساءل عن فوائد التكوين هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع الإطار الصحيح، التي من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين و أولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني: على المعرفة و تسيير يعتمد على الكفاءات البشرية:

على مستوى المؤسسة:

ـ يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.

ـ يحسن المعارف و المهارات الأتمة للعمل على كل مستويات.

ـ يحسن المناخ التنظيمي و الاجتماعي.

ـ يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم.

¹ شعيب حاج دولا تكوين و التدريب في تطوير المورد البشري بالمكتبات الجامعية "مقاربة منهجية" المجلد التاسع العدد 18.18.02 ص210.

- _ يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة، ويشجع الصدق، الانفتاح والثقة.
- _ يحسن العلاقات بين الإطارات و مرؤوسهم، ويساعد على التطور التنظيمي،
- _ يعمل على تحصيل المعارف، تحضير أدلة التنفيذ والطرق.
- _ يساعد على فهم ووضع سياسات التنظيمية.
- _ يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- _ يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
- _ يسهل التطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة.
- _ يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يمتلكها العمال والمسирون،⁽¹⁾
- _ يحسن إنتاجية ونوعية العمل فضلا عن المراقبة التكاليف والتحكم فيها،
- _ ينهي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة، و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال.
- _ يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري.
- _ يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل.
- _ يساعد على التكيف مع التغيرات الخاصة.
- على مستوى الفرد:**
- _ يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- _ تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين.
- _ يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- _ يساعد الفرد التالف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات.
- _ تحسن الرضا بالعمل والتوليد الشعور حتى يكون معروفا.
- _ يسمح بالتدرج في انجاز الأهداف الشخصية مع تحسين المهارات التفاعل.
- _ يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين.
- _ ينهي شعور النمو التدريب والتمهين.
- _ يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة،
- _ يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- على مستوى علاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة:**
- _ تحسین الاتصال بين مجموعات والأفراد.
- _ يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المتقنين.
- _ يضمن إمكانية الحياة للسياسات وللنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية.
- _ يضمن إمكانية الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات.
- _ ينهي التلاحم بين المجموعات: كمل-يشكل مناخا جيدا من اجل التمهين والتنسيق.
- _ يعمم الإعلام في برنامج العمل

¹ lakhdar sekiou et louise blondin « gestion du personnel » les édition d'organisation (collection gestion)paris 1986 P289_321

أهداف التكوين¹:

للتكوين آثار ايجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العامة، وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها و رفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع. ونذكر منها ما يلي:

أهداف التكوين الأساسية حسب sikiou:

أن أهداف التكوين حسب هذا الكاتب، يجب أن تحدد تبعاً لاستراتيجيات المؤسسة، "مصلحة المستخدمين تقترح أهدافاً تأخذ بعين الاعتبار الضغوطات الموجودة، على سبيل المثال: الموارد المالية المخصصة للتكوين تبحث المؤسسة إذا ما كانت واقعية، قابلة للتطبيق والتحقيق فحسب sikiou، فتن برنامج التكوين بدون أهداف واضحة يصعب تنفيذه، والقرارات التي تتخذ تكون تحت ضغوط لا معنى لها، يمكن تلخيص الأهداف الأساسية لأي برنامج تكوين حسب تصنيف sikiou بالشكل التالي:

- _ ضمان التطابق بين قدرات العمال ومعرفة.
 - _ تكييف المستخدم مع مهام محددة، ومع متغيرات بالوظائف،
 - _ تحسين قانون المستخدمين بالترقية في المؤسسة.
 - _ دعم فعالية كل المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات، وبتقليل عدد الحوادث
 - _ المساهمة في برنامج النمو وفي السياسة توفير الموارد البشرية.
 - _ إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر بالإنتاج و كذا تحسين نوعية وكمية المنتجات.
 - _ مضاعفة الإحساس بالثقة بالنفس لدى كل عامل.
 - _ التكيف مع متطلبات المحيط دائم التغيير.
- يعد التكوين نشاطاً ذا مردودية، ويجب إن تحدد أهداف التكوين تبعاً لاستراتيجيات المؤسسة، فإن برنامج التكوين بدون أهداف من مستحيلات إن يتم تنفيذه وتطبيقه في المؤسسة.

المبحث الثالث: عموميات حول التاهيل:

المطلب الأول: تعريف التاهيل²

إن مصطلح التاهيل كان أول ظهور له من خلال التجربة البرتغالية وهذا في إطار التحضير لاندماجها سنة 1988 من خلال برنامج الاستراتيجي لمرونة وعصرنة الاقتصاد البرتغالي، والذي يهدف إلى عصرنة البني التحتية الداعمة للقطاع الصناعة. تقوية قواعد التكوين المهني توجيه التمويل لغرض الاستثمار المنتج للمؤسسات. خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها. تحسين النتيجة والجودة للنسيج الصناعي. ونتج عن هذا البرنامج قطاعات صناعية جديدة وتطوير الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية والتي تخلق مناصب شغل، والتي تقدم مبادرات التاهيل في سياق اقتصاد التنمية.

¹ Werther ; devis ; Lee-Gosselin ; la gestion des ressources humaines ; canada ; Mc Graw-Hill ; 1985 ; P. 259.

² دكتور عمر فرحاتي، الملتقى الوطني حول إشكالية الاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2017، ص 7

وعليه يمكن تعريف التأهيل: " يعرف على انه عملية مستمرة للتموين والتفكير، المعلومات والتثقيف لغرض اكتساب وضعيات جديدة، أساليب تفكير وسلوكيات، طرائق تسيير ديناميكية مبتكرة. وترجم عملية التأهيل:"

- ✓ تبني ممارسات جيدة للتسيير متكيفا مع كل تطور.
- ✓ تقوية الموارد البشرية (التأطير والتكوين).
- ✓ الفهم الجيد للسوق و تموضع المؤسسة.
- ✓ تطبيق إستراتيجية للتنمية.
- ✓ البحث الدائم عن الابتكار.

نعني كذلك بالتأهيل: عرفته منظمة الأمم المتحدة الصناعية onudi سنة 1995: " بأنه عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة انتقال من أجل انتقال من أجل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد ولتكيف مع مختلف التغيرات" ثم طورته خلال السنوات الأخيرة ليصبح يعني " الإجراءات المتواصلة والتي تهدف لتحضير المؤسسة وكذا محيطها للتكيف مع متطلبات التبادل الحر¹.

أما تعريف الوزير الجزائري محمد بن مرادي: إن تأهيل المؤسسات يعد سياسة ضرورية لإستراتيجية دفع وتطوير الصناعة التي أطلقتها السلطات العمومية وتسمى خاصة إلى:⁽²⁾

- ✓ تكييف المؤسسة وبيئتها مع متطلبات التبادل الحر.
- ✓ إدخال طريقة لتطوير وتعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف للمؤسسة.
- ✓ إن عملية التأهيل هدفها دفع جهاز الإنتاج وتكثيف الإنتاجية، وترجم بتحديد هدفين على المؤسسة بلوغهما:
- ✓ أن تصبح منافسة في مجال الأسعار و النوعية والابتكار.
- ✓ أن تكون قادرة على المتابعة والتحكم في التطور التقني للأسواق.

المطلب الثاني: متطلبات عملية التأهيل

لقد رأينا فيما سبق أهم الدوافع أو الصعوبات التي تواجه المؤسسة والتي تحدد من كفاءتها الاقتصادية وبالتالي التنافسية أمام الوضع الجديدة المتميز بسيطرة وتفوق المؤسسات وتفوق المؤسسات التي تتميز بكفاءة عالية. وإنتاجيتها المرتفعة وقدرتها التقنية والتكنولوجية والإدارية والتسويقية الكبيرة. فالإقتصاد الوطني يعول على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدفع بالقطاع الصناعي إلا انه لبد من توفر مجموعة المتطلبات لعملية التأهيل وهي كما يلي:⁽³⁾

¹قريش سليمة غدير احمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الأيام الدراسية الرابعة حول روح المفاولاتية و التنمية المستدامة 17,18، 2007

² publication trimestrielle du ministère, de l'industrie de la petite et moyenne entreprise, et de la promotion de l'investissement avril 2012; www.MIPMEPI.GOV.DZ.P37

³قريش نصيرة، أليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 افريل 2006، ص:4

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

تتعلق العملية بتحضير الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بتحسين مردوديتها، حيث التخطيط الإستراتيجي بعملية تجديد نظامي، فهو يقدم إلى المؤسسة وسيلة التحليل بنظام التوقعات الاقتصادية والتنافسية التي تسمح لها بعرض خطة عمل على المدى الطويل.

ثانياً: التسويق

على المؤسسة أن تقوم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها وذلك بوضع سياسات تسويقية تناسب مع ظروف المستهلك وذلك عن طريق:

- تطوير المنتجات لضمان تسويقها على أسس عملية مما يتلاءم ورغبات المستهلكين.
- الاهتمام بالدعاية والإعلان لمنتجات المؤسسة.
- العمل على تنشيط مبيعات المؤسسة في الأسواق المحلية والخارجية.

ثالثاً: تأهيل المورد البشري

يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية طريقة لتعظيم فعالية النظم الأخرى، ونظراً لأهمية هذا العمل يتوجب اتحاد عدد من التدابير والإجراءات لتكوين هو تأهيله وذلك على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الكلي.

رابعاً: العمل بمعايير وقياسات عالمية

حتى يتسنى لمؤسستنا الاقتصادية تحسين قدراتها التنافسية والارتقاء إلى مصاف المؤسسات الناجحة يتوجب أن تلتزم بموصفات قياسية محددة، تخص مواصفات السلع والخدمات، حيث لا يمكن اليوم لأية مؤسسة أن تحقق التنافسية بغياب مواصفات المواد الأولية المواد المصنعة مواد التعبئة والتغليف.

خامساً: التجديد التكنولوجي

تحتل إستراتيجية التجديد التكنولوجي مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة ذلك لان تجديد أصبح خياراً إستراتيجياً لا مفر منه فهو سبيل الوحيد شاملاً لمختلف الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات التجديد في العمليات التجديد في التنظيم التجديد في الموارد البشريةالخ.

سادساً: تطبيق إستراتيجية التنافس

تحديد إستراتيجية لتنافس من خلال ثلاثة مكونات أساسية:

- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج إستراتيجية الموقع إستراتيجية التسعير إستراتيجية التصنيع.....الخ
- حلبة التنافس وتتضمن اختيار ميدان التنافس الأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر الميزة التنافسية المتواصلة.

سابعاً: التعرف على التكنولوجيا الجديد

تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروري للتنمية لان الثروة التي تبحث عنها المؤسسات الاقتصادية للحصول عليها هناك عدة طرق منها التطور الداخلي للتكنولوجيا عن طريق تراخيص.

ثامنا: تطوير الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة

لتطوير الإبداع التكنولوجي بشكل ايجابي داخل المؤسسة يجب إن تتوفر عدة عوامل منها:

- الطاقات وبالإمكانات المالية والتسعيرة (فرق تسييري كفاءة على جميع المستويات) والتجارية (فنوات توزيع أو شبكة توزيع).
- امتلاك المعارف ومعلومات كافية عن السوق أو دراسته.
- قدرات تسييري ذات كفاءة ومؤهلة قادرة على إحداث البحث التطبيقي.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف ومزايا التاهيل

■ أهمية التاهيل:

- يزيد من خلق مناصب شغل جديدة.
- يساعد المؤسسة على تكيف مع الظروف النظام و التسيير.
- مساعد لنمو المؤسسة و توسيعها.
- عنصر من عناصر اكتساب المهارات و خبرات .
- يمكن المؤسسة من رفع وتعزيز تنافسية المؤسسة.

■ أهداف التاهيل

لعملية التاهيل مجموعة من الأهداف المزايا يمكن أن نحققها كما أنها تعتمد على مجموعة من آليات الوسائل فيتحقق ذلك فيما يلي⁽¹⁾:

أولاً: تعزيز تنافسية المؤسسات:

حيث تمكن عملية تاهيل المؤسسات من إكسابها مزايا تنافسية التي يمكن أن تأتي من خلال عملية التركيز والتخصص زيادة الخبرة وتنمية القدرات و الكفاءات البشرية، كما تمكن عملية التاهيل من رفع القدرات التنافسية للمؤسسة وذلك ما يأتي من خلال تنمية القدرات و الكفاءات البشرية، كما تمكن عملية التاهيل من رفع القدرات التنافسية للمؤسسة وذلك ما يأتي من خلال تنمية مواردها بشكل عام سواء كانت موارد بشرية أو مادية أو مالية أو المعنوية بما تتضمنه من معارف ومعلومات التي تعد جوهر امتلاك القدرات التنافسية وأساس التفرد في ظل اقتصاد المعرفة، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف من حلال حديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع دولة.

تؤدي عملية تاهيل المؤسسات إلى رفع وتعزيز تنافسية المؤسسة يمكن إتباع الإجراءات التالية:

- تكييف المؤسسات مع الظروف الحديثة للتسيير والتنظيم، خاصة التحكم في نوعية المنتجات والخدمات، ولهذا يجب إخضاع عملياتها لمفهوم الجودة الشاملة الذي يبنى على أساس تحسين خدمة العميل.
- تدعيم مؤهلات المديرين، المسيرين، المستخدمين، المنفذين، وذلك من خلال جهود التنمية التي تركز على رفع قدراتهم ومهاراتهم وخاصة منها الذهنية والفكرية.
- السعي إلى اكتساب تكنولوجيا حديثة والعمل على تحقيق الزيادة في هذا الشأن من خلال تدعيم الإبداع و الابتكار.

¹ قريش سليمة غدير احمد، تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر الأيام الدراسية الرابعة حول روح المقاولاتية و التنمية المستدامة 17,18, 2007

ثانياً: تدعيم إمكانيات النمو والاستمرار للمؤسسة:

تمكن عمليات تأهيل المؤسسات من زيادة قدرتها على النمو والتوسع في الأسواق ومن ثم الاستمرار والبقاء ففي خضم التحديات والتهديدات البيئية ومواجهتها وخاصة تلك المتعلقة بالعملة

واققتصاد العملة ويجب إن تركز على النقاط التالية:

-تحديد الاحتياجات الحقيقية للمستهلك والمنتج المحلي الأجنبي، حيث يجب استخدام مختلف الأساليب والأدوات التسويقية التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى المستهلك والتعرف على احتياجاته والعمل على تلبيتها، وأكثر من هذا يجب العمل كسب رضا العميل وتدعيم ولائها تجاه المؤسسة.

-تحديد مجالات تفوق المؤسسة والتركيز عليها في عملية التنمية والتدعيم، وهذا ما يكسبها القدرة العالية على خدمة العمل وتحسين خدمته من جهة ومن جهة أخرى يمكنها من تحسين الأداء ورفع فعاليته وزيادة القدرة على التجديد والتطوير.

-العمل على تقليل التكاليف ومن خلال إجراءات إعادة هندسة الأعمال التي تؤدي إلى تصفية الوظائف والمصالح التي لا تكون المؤسسة بحاجة إليها، كما يجب إعادة توجيه أو خلق وظائف ومهام للأفراد الذين لم يكن لهم دور لمؤسسة بدلا من اللجوء إلى عملية التسريح، وهذا ما يأتي من خلال عملية التجديد والتطوير المدعومة بعملية الابتكار والإبداع. -اللجوء إلى عقود الشراكة التي تمكن المؤسسة من توسع حصتها السوقية وإكسابها مصادر تكنولوجية وكفاءات بشرية فعالة.

ثالثاً: خلق مناصب الشغل:

تؤدي عملية تأهيل المؤسسات إلى زيادة فعاليتها وتوسيع قدراتها ونشاطها الأمر الذي يؤدي إلى خلق وظائف ومهام جديدة متبوعاً ذلك بخلق مناصب شغل جديدة، وهكذا يمكن لعملية التاهيل أن توفر مناصب شغل جديدة.

خلاصة الفصل

ويبقى المورد البشري الرأس المال الحقيقي في المؤسسة، لهذا إلى وقتنا هذا لم يتوقف العلماء والمفكرين و الفلاسفة عن الاهتمام حول هذا العنصر.

إن الإنسان كان ولازال يمارس الإستراتيجية بمختلف أنواعه، بوعيه أو دون وعيه، في مختلف جوانب حياته. تتضمن الإستراتيجية النظر إلى المستقبل، وليس مجرد تركيز على الحاضر واستقراء ما حدث في الماضي.

يعتبر التكوين و تأهيل عمليات جد مهمة داخل المؤسسة نظرا لارتباطهم بكافة المجالات، فتكوين و تأهيل المورد البشري هو ليس أمرا اختياري بل ضروري خصوصا كونه متعلقا بالكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد و الكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل الادارة لمواجهة هذا الانخفاض.

حيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى الأداء الفرد و رفع الإنتاجية

الفصل الثاني:

إستراتيجية الموارد البشرية و إستراتيجية
التكوين و التأهيل المورد البشري

تمهيد :

تتمتع الموارد البشرية في المنظمات بمجموعه من الخصائص كالفني والقيمة وان تكون صعبه التقليد والاستبدال لكي تشكل موردا استراتيجيا يلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة من خلال إدارة هذه الموارد بمنظور استراتيجي

وقد ناقشه العديد من الباحثين على أهمية الموارد البشرية بتحقيق التميز والنجاح للمنظمة بشكل مستمر ويشر الواقع العملي إلى إن المنظمة التي تدير موردها البشري بفعالية وتحقق وإنتاجيه عاليه وقيمه سوقيه عاليه ولذلك تحقق حاجات وحاجات الملاك والعملاء والعاملين والحاجات المجتمع وفضل الاقتصاد العولمة لابد إن يتم دمج ممارسات والنظم أداره الموارد البشري في تحقيق تنفسيه المنظمة وزيادة الإنتاجية ولتحقيق هذا الربط بين الاضافة المواد البشرية ونجاح المنظمة لابد إن يصبح دور المورد البشري استراتيجيا إن يتحدث وضع الموارد البشرية بما يتفق مع حاجات استراتيجيه للمنظمة

وقد تحدثنا في الفصل الأول عن استراتيجيه التكوين والتأييل بالنسبة للمنظمة وجاء في هذا الفصل الثاني في استراتيجيه التكوين والتأييل للمورد البشري كما يلي :

- المبحث الأول: استراتيجيه الموارد البشري
- المبحث الثاني: استراتيجيه التكوين الموارد البشرية
- المبحث ألتالث: استراتيجيه التأييل

المطلب الأول: إستراتيجية الموارد البشرية

في ظل التغيرات والتحولت التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الاهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد".

ويرجع السبب في ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى المعاناة التي ظهرت في كثير من المنظمات إلى انفصال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية عن أهداف وتحركات المنظمة ككل. فالمنظمة تسير في وادي وإدارة الموارد البشرية تسير في وادي آخر، ولا يلتقيان. وكأتهما في جزر منعزلة. بل الأدهى من هذا أن تعمل إدارة الموارد البشرية في اتجاه يعاكس تحركات وأهداف المنظمة.

المطلب الأول: الإستراتيجية للموارد البشرية

قبل التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، يجب تعريف:

● الإستراتيجية: تعرف التفكير في كيفية استعمال الموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المراد تحقيقها.

● الموارد البشرية: عملية اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.¹

● الإستراتيجية للموارد البشرية: فتعني أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمؤسسة. أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المؤسسة. ويعني هذا على سبيل المثال، أنه بعد تحديد أهداف المنظمة ككل يتم ترجمة ذلك إلى أهداف على مستوى إدارة الموارد البشرية.²

● هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم تعامل المنظمة مع العنصر البشري على المدى الطويل، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة، ظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعايشها.

● يتطلب تصميم استراتيجيات الموارد البشرية الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية وهي:

● أين نحن الآن؟ أين نود أن نكون بعد خمس سنوات؟ كيف نصل؟

يجب أن تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية رأسياً مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأفقياً مع استراتيجيات الوظيفة الأخرى (التسويق، الإنتاج، العمليات المالية... الخ)، فضلاً عن أهمية تكاملها وانسجامها مع بعضها البعض.

¹ مايكل ارمسترونغ "الإدارة للموارد البشرية" ترجمة ايناس الوكيل، مجموعة النيل، مصر، 2008، ص51.

² مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" عالم الكتب الحديث، 2002، ص13

➤ خصائصها¹

- 1- النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها موردا إستراتيجيا.
- 2- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي.
- 3- ضرورة الأخذ بالحسبان للبيئة المحيطة بما تضمنه من فرص وتهديدات من ناحية، ونقاط قوة وضعف من ناحية الموارد البشرية.
- 4- اعتبار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أداة لتحسين الأداء التنظيمي.

➤ أهميتها²

تستمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية:

- 1- ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف عليه المنظمة، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه.
- 2- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر.
- 3- ضمان توجيه موارد المنظمة (على الأخص ما يمس الموارد البشرية بها) إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- 5- ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة
- 6- المساهمة في تحقيق القدرة التنافسية من خلال:
 - ✓ اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير التي تتصف الأداء الجيد.
 - ✓ تدريب مواردها على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني.
 - ✓ تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.
 - ✓ زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

¹أ،مصنوع احمد "إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال"، جتمعنة شلف_الجزائر، 2014، ص11

²د.احمد ماهر، كتاب إدارة الموارد البشرية، دار النشر الدار الجامعية_الاسكندرية، 2014، ص86

➤ أهدافها¹

- يكمن الهدف الأساسي في توليد طريقة للتأكد من امتلاك المنظمة للموظفين الماهرين والملتزمين والمتحمسين الذين تحتاج إليهم للوصول إلى التميز.
- التأكيد على التطوير المستمر، التفاعل والتواصل، التضامن، تأمين الموظفين، جودة الحياة العملية والتوازن بين العمل والحياة.
- إعطاء الفرد فرصة التفكير والابتكار والمساهمة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
- تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة/ التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة/الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات/الاهتمام بقضايا التغيير.

➤ مكوناتها

- 1- الرؤية: هي الطريقة التي ترى بها إدارة المؤسسة المستقبل البديل وهي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها. وهي أساس التغيير. ومن المهم أن يشارك الجميع في وضعها. حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود. تعزيز الإبداع وتحمل المسؤولية.
 - 2- الرسالة: هي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة. والذي يمثل جزءاً من رسالتها. ويمكن تعديلها وفقاً للفرص أو التهديدات.
 - 3- الأهداف: يجب أن توضع وتعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية إنجازها. ويتم وضع أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة.
- العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية
- فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

ـ تحليل المناخ الخارجي: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة، والتغير التكنولوجي السريع)، أيضاً يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

ـ تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف وهذه العوامل تتمثل في:

- ✓ الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- ✓ مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- ✓ المعدات والتجهيزات والأموال.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 86

- ✓ الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
- ✓ المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- ✓ العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.¹

وتتلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة" وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...الخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

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

صياغة وتكوين الإستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة:

- ✓ ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟
- ✓ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟
- ✓ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟

وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت، ويكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل.

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. بالنسبة لإستراتيجية RH يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 86

الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية RH.

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 بوحدة القياس المناسبة والمتفق عليها.
- ✓ مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

✓ وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة¹

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة حيث:

-المستوى الأول في هذا الهرم: تخفيه القرار ، المتعلق بتحديد الخيار الإستراتيجي العام:

والمستوى الثاني فيه القرارات ، المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها؛

أما المستوى الثالث فيخضع فيه القرارات ، المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال.

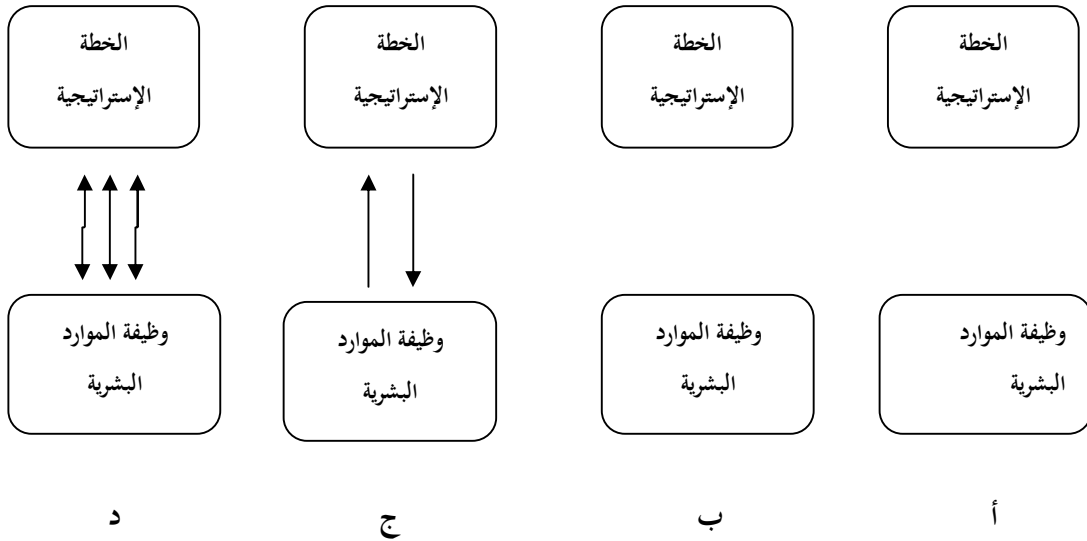
وهو مستوى إستراتيجية الوظائف كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات والتي يكون من مجموعها إستراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معا ، ، والذان يشملان جانبين:

-تكامل وتطابق داخلي: يقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإستراتيجية الهيكل التنظيمي

-تكامل وتطابق خارجي: ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

¹ د.عبد الله امين، د.محمد بكري عبد العليم، "إدارة أصول عملية وتطبيقات عملية"، مطابع الدار الهندسية، القاهرة 2008، ص332.

شكل رقم (2) مستويات الترابط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية



مستويات الترابط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية¹

- 1- ارتباط إداري: يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسئول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك فإن وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تتم بعيداً عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية.
- 2- ارتباط تكيف: تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسئولة عن إدارة الموارد البشرية، فبمجرد شعور المؤسسة وإدراكها لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة فإن المدخل التكييفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية ويمكن لهذه الرابطة أو العلاقة أن تتطور، وفي هذا المجال فإن إدارة الموارد البشرية تكون رادة للأفعال كما يمثلها السهم ذو الاتجاه الواحد.
- 3- ارتباط تفاعل: يساعد المدخل التفاعلي لإدارة الموارد البشرية في قيامها بدورها المبادر بدرجة أكبر، لذلك فالاقترح المطروح هنا هو ضرورة وجود ردود أفعال لإدارة الموارد البشرية على كل من محتوى الإستراتيجية التي تم إعدادها وأيضاً على فلسفة إدارة المؤسسة.
- 4- ارتباط متكامل: يمكن النظر إلى عملية التكامل على أنها تكامل أفقي ورأسي، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يتم بنجاح عملية التكامل الأفقي، والذي ينطوي على ربط كلا لمجالات أو الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بصورة مباشرة، وبمجرد الانتهاء من هذه المهمة، فإن التكامل الرأسي يأخذ دوره، وينطوي التكامل الرأسي على ربط إدارة الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الاستراتيجي.

¹ د. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2000 ص 87

المطلب الثاني خطوات وضع إستراتيجية للموارد البشرية

تعد مهمة وضع إستراتيجية للموارد البشرية مهمة صعبة نوعاً ما لكونها قد تؤثر على كافة الأقسام والجهات في المنظمة، ولذلك يجب توخي الدقة والحذر في إعدادها وتنفيذها، ومن خلال ما يأتي يمكن تحديد الخطوات الأساسية لوضع إستراتيجية موارد بشرية ناجحة.

أولاً : فهم إستراتيجية العمل

تبنى إستراتيجيات الموارد البشرية على خلفية إستراتيجيات المنظمة وأهدافها، لذلك عند بدء عملية الإنشاء يتوجب القيام بتحليل وفهم إستراتيجيات المنظمة وتحديد كيفية تأثير أولويات إستراتيجيات الموارد البشرية، دون أن يؤثر ذلك على سير الأعمال في القسم أو تأثيره على القوى العاملة.¹

ثانياً : تحديد إستراتيجية الموارد البشرية

يمكن القيام ببدء تخطيط إستراتيجية الموارد البشرية بعد فهم الصورة العامة للمنظمة، كإنشاء خارطة طريق حول كيفية القيام بمطابقة

إستراتيجية الموارد البشرية التي سيتم وضعها مع إستراتيجيات المنظمة ككل، وكيف قد تساهم هذه الإستراتيجية في دعم أهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها دون ترك آثار بالانحياز المعاكس لمخططات المنظمة.

ثالثاً : تقسيم مجموعات العملاء الداخليين

تقوم بعد ذلك الموارد البشرية بتقسيم العملاء الداخليين الذين تتعامل معهم، وبناءً عليه تقسيم الأولويات وتحديد الأهمية لكل منها، فلا يعد كافة العملاء متساوين فيما بينهم، لذلك فإن المجموعات المختلفة من العملاء ستطلب سياسات وأساليب مختلفة عن غيرها مما قد يؤثر على سهولة القيام بالأعمال.

رابعاً : تحديد أولويات إستثمارات الموارد البشرية

تعد ميزانية الموارد البشرية كغيرها من الأقسام محدودة، ولذلك يتوجب عليها تحديد أهم أوجه الإنفاق والتي يمكن الاستثمار فيها دون الخوف من الخسارة، ويقصد بهذه الأولويات ما يدعم مصلحة العملاء ويساهم في رفع مستوى الرضا لديهم، ويتم عادةً حساب عائد الاستثمار لتحديد أفضل مكان للاستثمار به.²

خامساً : تفضيم خدمات الموارد البشرية

تقوم الموارد البشرية في هذه المرحلة بتركيز كافة أنشطتها وقواها على تحليل وجمع المعلومات اللازمة لتبسيط إعداد وإنشاء الإستراتيجية بالشكل الصحيح، والتي تعمل أيضاً على مراعاة الجوانب التي قد تعمل على التأثير في أقسام المنظمة الأخرى وأخذها في الحسبان.

سادساً : التأكد من نموذج تقديم الخدمة

تعمل الموارد البشرية في هذه المرحلة على التأكد من تقديم نموذج الخدمة بالشكل الصحيح، وتقييم مدى فاعليته ودوره في المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تحليل عوامل تمكين الموارد البشرية، كالأنظمة والبرمجيات والعمليات والبنية التحتية، والتي سيساعد تحسينها على تحسين الأداء العام للمنظمة والمساهمة في تقديم خدمات ذات قيمة جيدة لها.

¹ حسن عادل "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة 1998، ص 140-141.

² الصبري، محمد، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، الجزء الأول، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003، ص 75.

سابع ٤: التأكد من امتلاك القدرات الصحيحة

يعد التأكد من قدرات ومهارات ومؤهلات القوى العاملة في المنظمة إحدى مهام الموارد البشرية الأساسية، والتي يتم من خلالها تحديد الكفاءات والمهارات اللازمة لتقديم إستراتيجية الموارد البشرية بالشكل المناسب، والمهتمة في تحديد الفجوات والعمل على سدّها.

ثامن ٤: تحسين القدرة التشغيلية للموارد البشرية

تقوم الموارد البشرية في هذه الخطوة بالتأكد من تطوير الأداء وتحسين ما يقوم به القسم بشكل خاص، فمن خلال تقييم الكفاءات يمكنك تحسين الأداء باستمرار.

تاسع ٤: بناء سمعة جيل قسم الموارد البشرية

يجب على المنظمات دعم أقسام الموارد البشرية التي تشكّل أساسها فيها، فمن خلال بناء قسم متكامل خاص بالموارد البشرية بالصورة الصحيحة يمكن الحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بأداء الموظفين وطبيعة إنجازهم.

المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تعتمد المنظمات باختلاف طبيعة عملها وقطاعاتها الوظيفية المختلفة على وجود مجموعة من الموظفين والعاملين فيها، مما يضمن المحافظة على انسيابية العمل والاستمرار في تحقيق الأهداف. يطلق على جميع هؤلاء الموظفين والعاملين اسم الموارد البشرية (Human Resource)، يخصص جميع المنظمات قسم خاص مسؤول عن إدارة الموارد البشرية فيها ومتابعة القضايا والنشاطات الخاصة بهم مثل التدريب، والاختيار والتوظيف، والتعويضات، وتقييم الأداء وغيرها.

يحتاج قسم الموارد البشرية كغيره من الأقسام إلى التخطيط والمتابعة ومواءمة أهدافه مع أهداف المنظمة. ويتم ذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فما هو وما هي أهميته وكيف يمكن تطبيقه في المنظمات؟ ستجد الإجابة على جميع هذه الأسئلة في هذا المقال.

➤ تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعرف التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) حسب SHRM على أنه "عملية تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمنظمة ومن ثم تحديد أفضل الطرق لتحقيقها".

أما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (HR Strategic Planning) هو عملية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة بعد تحليل الموارد البشرية الحالية للمنظمة وسوق العمل الخارجي وبيئة الموارد البشرية المستقبلية التي ستعمل بها المنظمة¹.

الغرض العام من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو:

1. ضمان وجود الموارد البشرية الكافية لتلبية الأهداف الإستراتيجية والخطط التشغيلية للمنظمة.
2. توفير الأشخاص المناسبين الذين لديهم المهارات المناسبة في الوقت المناسب.
3. مواكبة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي تؤثر على الموارد البشرية.

¹ د. عبد الله أمين، د. محمد بكرى عبد العليم، "الإدارة أصول عملية وتطبيقات عملية"، مطابع الدار الهندسية، القاهرة 2008، ص 332.

المحافظة على المرونة حتى تتمكن المنظمة من إدارة التغيير إذا كان المستقبل مختلف ١ عما هو متوقع.

الأسئلة الأساسية التي يجب الإجابة عليها عند التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي:

• إلى أين نحن ذاهبون؟

• كيف سنطور استراتيجيات الموارد البشرية للوصول بنجاح إلى هناك في ظل الظروف الحالية؟

• ما هي مجموعة المهارات التي نحتاجها؟

➤ مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية¹

عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تمر بعدة مراحل، وهي على النحو التالي:

1. تقييم القدرة الحالية للموارد البشرية

بناءً على الخطة الإستراتيجية للمنظمة، تتمثل الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في

تقييم قدرة الموارد البشرية الحالية. يجب تحديد مهارات وقدرات الموظفين الحاليين من خلال وضع قائمة لكل

موظف تجمع فيها المهارات التي يمتلكها. وتشمل هذه القائمة كل شيء مثل الأنشطة الترفيهية والتطوعية

للموظف والشهادات في مختلف مستوياتها.

يمكن مراجعة وتقييم هذه القائمة لكل موظف من أجل تحديد إذا كان الموظف جاهز ١ وراغب ١ في تحمل المزيد

من المسؤولية والنظر في خطط التطوير الحالية للموظف.

2. التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية

الخطوة التالية تتمثل بالتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمستقبل بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

يجب الأخذ بعين الاعتبار التحديات الخارجية التي ستواجهها في تلبية احتياجاتك من الموظفين والتي يمكن أن

تؤثر على منظمته.

بعض الأسئلة التي يجب الإجابة عليها في هذه المرحلة هي:

• ما هي مجموعة المهارات التي سيحتاجها الموظفون؟

• ما الوظائف التي يجب شغلها؟

• كم عدد الموظفين المطلوب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؟

• هل يؤثر الاقتصاد على قدرتنا في اجتذاب موظفين جدد؟

3. تحليل الفجوة

يتم في هذه الخطوة تحديد المكان الذي ترغب المنظمة أن تكون فيه في المستقبل وأين هي الآن وتحديد الفجوة

بينهما. يتضمن تحليل الفجوة تحديد عدد الموظفين والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق هدف المنظمة

المستقبلي.

يجب أيضاً ١ في هذه المرحلة الاطلاع ومراجعة جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة لتحديد النقاط

التي يمكن تحسينها أو الممارسات الجديدة اللازمة لدعم قدرة المنظمة على المضي قدم ١.

الأسئلة التي يجب الإجابة عليها في هذه المرحلة تشمل:

• ما الوظائف الجديدة التي سنحتاجها؟

¹ خليل ابراهيم عثمان التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتطوير الشامل في قطاع الصناعات الغذائية رساله ماجستير غير منشوره كليه التجاره جامعه حلوان 2000 ص120

- ما هي المهارات الجديدة المطلوبة؟
 - هل يمتلك الموظفون الحاليون المهارات المطلوبة؟
 - هل الموظفون الحاليون في مناصب تتوافق مع نقاط قوتهم؟
 - هل لدينا عدد كاف من المديرين / المشرفين؟
 - هل ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية مناسبة لتحقيق أهدافنا المستقبلية؟
- 4. تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الاستراتيجيات التنظيمية¹**
- هناك خمس استراتيجيات للموارد البشرية يمكن اتباعها لتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية:
- استراتيجيات التدريب والتطوير.
 - استراتيجيات التوظيف.
 - استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية.
 - استراتيجيات التعاون.
 - استراتيجيات إعادة الهيكلة.
- 5_ استراتيجيات الموارد البشرية²**

1. استراتيجيات التدريب والتطوير (Training and Development Strategies)

تشمل هذه الاستراتيجيات على:

- تدريب الموظفين على تولي أدوار جديدة.
 - تزويد الموظفين الحاليين بفرص التطوير لإعدادهم لوظائف مستقبلية في المنظمة.
- يمكن تلبية احتياجات التدريب والتطوير بعدة طرق، قد يشمل ذلك إرسال الموظف لأخذ دورات أو شهادات، أو قد يتم إنجازه من خلال التدريب أثناء العمل. يمكن تلبية العديد من احتياجات التدريب والتطوير من خلال تقنيات فعالة من حيث التكلفة.

2. استراتيجيات التوظيف (Recruitment Strategies)

يتم في هذه الاستراتيجيات³:

- تعيين موظفين جدد بالمهارات والقدرات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل
- النظر في جميع الخيارات المتاحة للترويج الاستراتيجي للوظائف الشاغرة وتشجيع المرشحين المناسبين للتقدم.

في كل مرة تقوم فيها بالتوظيف، يجب أن تنظر إلى المتطلبات من منظور استراتيجي. على سبيل المثال، إذا كان لدى المنظمة العديد من المشرفين الذين اقربوا من سن التقاعد، فيجب أن تتضمن استراتيجية التوظيف الخاصة بك تعيين موظفين لديهم القدرة على تولي دور إشرافي في المستقبل القريب.

3. استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing Strategies)

¹ خليل إبراهيم نفس المرجع السابق، ص 121

² دكتور احمد سيد مصطفى تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي القايره الطبعة الثالثة 2000 ص 87

³ السالم مؤيد سعيد صالح عادل حرحوش 2006 اداره الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار الكتاب العالمي عمان النجار فريد 2007 الاداره الاستراتيجيه

لمواد البشرية الدار الجامعيه مصر، ص 40

في هذه الاستراتيجيات تقوم المنظمة ب:

- الاستعانة بأفراد أو منظمات خارجيين لإتمام بعض المهام.
- تبحث العديد من المنظمات خارج مجموعة موظفيها وتتعاقد للحصول على مهارات معينة. هذا مفيد بشكل خاص لإنجاز مهام محددة ومتخصصة لا تتطلب عملا مستمرًا بدوام كامل.
- تقوم بعض المنظمات بالاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة الموارد البشرية أو أعمال المشاريع. على سبيل المثال، قد يتم إجرؤكشوف المرتبات من قبل منظمة خارجية بدلًا من موظف، أو يمكن تنفيذ مشروع قصير الأجل بالاستعانة بخبير استشاري، أو يمكن شراء خبرة محددة مثل المشورة القانونية من مصدر خارجي.

4. استراتيجيات التعاون (Collaboration Strategies)

قد تؤدي عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطبيق استراتيجيات غير مباشرة تتجاوز منطمتك من خلال التعاون مع منظمات أخرى للتعامل مع النقص في مهارات معينة. تتضمن أمثلة التعاون ما يلي:

- العمل مع المنظمات الأخرى لإعداد قادة المستقبل من خلال المشاركة في تنمية الأفراد الواعدين.
- تقاسم تكاليف التدريب لمجموعات الموظفين.
- السماح للموظفين بزيارة المنظمات الأخرى لاكتساب المهارات.

5. استراتيجيات إعادة الهيكلة¹ (Restructuring Strategies)

إذا كان تقييمك يشير إلى وجود فائض في المهارات، فهناك مجموعة متنوعة من الخيارات المفتوحة للمساعدة في التحسين.

تشمل هذه الاستراتيجيات:

- تقليل عدد الموظفين.
- إعادة تجميع المهام لخلق وظائف مصممة جيدًا .
- إعادة تنظيم مجموعات العمل لتكون أكثر كفاءة.

➤ أهمية تخطيط الموارد البشرية²

- خفض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات الكمية والنوعية المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.
- يوفر للمنظمة بيانات نشاطات وعمليات الموارد البشرية مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- الموازنة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار والتدريب والتحفيز.

¹ دكتور جمال الدين المرسي الاداره الاستراتيجيه للمواد البشريه المدخل لتحقيق ميزه تنافسيه لمنظمه القرن الحادي والعشرين مكتبه كليه بها 2001 ص

² دكتور جمال الدين المرسي ,نفس المرجع السابق,ص80

- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

المبحث الثاني: إستراتيجية التكوين مورد البشري

تهتم إستراتيجيته تكوين الموارد البشرية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب والاحتفاظ بقوه العمل في التناسق مستمر مع متطلبات أداء وظروف المنظمة ويتم تصميم هذه الإستراتيجيه في ضوء الاستراتيجي العامة وكذلك في دور الدراسة المستمرة لأوضاع السوق العمل

المطلب الأول: إستراتيجية التكوين المورد البشري¹

التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية اتجاه طويل المدى لوظيفة التكوين المباشر في المنظمة في تكوين مواردها البشرية أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات المتاحة وكذا وضع المتغيرات البيئية التنافسية للمواد إن التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين والتنمية والتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة وبالتالي فهو مدخل في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير بناء الجدارة تغيير الثقافة البشرية دائم التغيير والتوسع فان الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي بل التنبؤ بحدوثه سبب الموارد البشرية واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي

_ وهنا يرى "keep" أن الأهداف الإستراتيجية المواصفات الصحيحة من خصائص الشخصية والمهارات والمعارف فضلا عن امتلاك فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي وتطور المستقبلي في المهارات والمعارف

_ تركز هذه الإستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة ومن ثم ضرورة إتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة من اجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمة التكوين مواد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية
- رسم طرائق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من مصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في السوق العمل المحلية الإقليمية او العالمية
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية
- ضمان التشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقه مطالبه بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية اهتماماتهم وتوجهاتهم الشخصية

¹ البروفيسور(ة) "علة مراد"، محاضرات، تنميه وتطوير الموارد البشرية "استراتيجيه التكوين الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم قسم علوم التسيير، جامعه زياش عاشور الجزائر، ص2

- ضمان المحافظة على المواد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة .
- إن إستراتيجيه التكوين الموارد البشرية تتكون من عناصر مختلفة نلخصها في ما يلي:
- تخطيط الموارد البشرية, وذلك بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والإعداد وذلك بناء على مراجعه الاستراتيجيات المنظمة ما خطوطها الإستراتيجية في مجالات نشاطها المختلفة وتقدير مستوياتها وخدماتها في فتره عاد هي الخطة التي تغطيها خطه الموارد البشرية
- تخطيط البحث والاستقطاب وذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة واختيار أساليب البحث ومغريات حفظ أفراد على تقدم بطلبات شغل ووظائف المنظمة الشاغرة كما تتضمن هذه العملية تحديد أساليب ومعايير المقارنة والمفاضلة بين المتقدمين وأسس اختيار العناصر الأفضل من بينهم
- تخطيط استبقاء الموارد البشرية و المحافظة عليها و تهدف هذه الخطة إلى بيان الدروس والشروط الواجب تنميتها في المنظمات بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها واستثمار تراكم الخبرة والمعرفة لديهم لفترات أطول وتعالج هذه الخطة المسائل التي تتصل ومستويات الرواتب والتعويض المالي والمعنوي للجهود العاملين وأشكال الرعاية الاجتماعية والثقافية و الصحية لهم وتنمية المناخ وثقافة المنظمة لما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهه نظر العاملين.

المطلب الثاني: الأهداف وأهميه التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية

■ أهمية التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية¹

- تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتكوين الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية بسبب ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المنظمة في المنظمات بحاجه إلى ابتكارات والجودة شامله توصل لها ميزه تنافسيه وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية مما زاد من أهميه التركيز عليها مقارنة بأصول المنظمة المالية والتكنولوجية
- الحاجات إلى كفاءات تحسن استخدام التكنولوجيا المعلومات في المنظمات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف كميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعه تغير البيئه التنفسية
- وتتحدى أهميه التكوين والتنمية الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية بسبب تحديات البيئه الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها
- انخفاض لدى الأفراد على الأجور ومزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية
- شعور الأفراد بقله المعلومات المتاحة لهم في بيئه العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم
- شعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات
- اعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال
- شعور الأفراد بعدم وطوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز والمكافأة
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقدير الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم

¹ عبد الكريم بوحفص, "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية", ديوان المطبوعات الجامعية, دار النشر OPU, ديسمبر 2010, ص 38

- الطلب الأجنبي الكبير على أعماله المتخصصة من قبل المنظمات الدولية وتقديمها وتقديمهم إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج هجره الأدمغة

أهداف إستراتيجيه تكوين الموارد البشرية¹

- الربط بين عمليه التكوين الموارد البشرية وبين إستراتيجيه وخطوط وبرامج عامل منظمه
- التكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعا لرفع مستوى كفاءة التنفيذ
- إن إستراتيجيه التكوين المواد له موضوعاتها ما لها علاقة واصله بكفاءة التكوين الموارد البشرية منها ما يلي
- تسطير برنامج خاص لتكوين عمان على المدنيين المتوسط والبعيد
- وضع برامج للمتابعة الميدانية خاصة بالعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية
- المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقدام المواد البشرية لاحتياجات المنظمة
- المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث واستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة
- تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار
- مراجعه تصميم الأعمال والتأكد من ملائمة بمكانيه تحقيقه
- مراجعه واقترح تطوير هواكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين والإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في السوق العمل
- مراجعه واقترح التطور نظم وفرص التكوين والتنمية الموارد البشرية ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين فيها
- مراجعه واقترح تطوير النظم وأساليب القيادة وإشراف في ضوء المعرفة نوعيات و مستويات الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.

المطلب الثالث: متطلبات التكوين الاستراتيجي للمواد البشرية²

على المنظمات الاقتصادية ي تبني اتجاه إستراتيجي في تكوين الموارد البشرية على أمكانيه تطوير البيئة الداخلية فيما يلي:

- ✓ إن تكون الموارد البشرية عنصر أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجيه والتشغيلية
 - ✓ ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالمواد البشرية باحتياجات أداء الفعلي
 - ✓ التكامل بين المواد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية
 - ✓ تكامل السياسات الموارد البشرية الاستقطاب التكوين التجهيز إلى أخره وتدعم بعضها
- كما يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لتكوين الموارد البشرية على ماده إدراك المنظمة لفاهيميه التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

¹ عبد الكريم بوحفص، نفس المرجع السابق ص38

² البروفيسور (ة) "علة مراد"، محاضرات، تنميه وتطوير الموارد البشرية "إستراتيجيه التكوين الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم قسم علوم التسيير، جامعه زياش عاشور الجزائر، ص3

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل برفع درجه ولائهم للمؤسسة وأهدافها للعمل من خلال تنميه أسس التعامل العادل وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل مع محاوله تفجير قدرات العاملين وتحسين مهارات مهاراتهم وتنميتها تحقيقا لآمان الوظيفي والتنمية لروحه الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام الحوافز يلبث توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة
- مهارات مديري الموارد البشرية التنفسية تطوير مهاراتهم التخطيطية التسويقية والتمويلية لتحسين ألقدراتهم على التعامل مع اختلافات الفرضية وكذا تباين استراتيجيات المستهدفة
- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم إلى مشاركته الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع استراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط .

المبحث الثالث: إستراتيجية تأهيل المورد البشري

المطلب الأول: إستراتيجية تأهيل المورد البشري

اعرفه البرنامج الإنمائي UNPP للأمم المتحدة بأنه مفهوم واسع جدا ولجميع الأنشطة الاقتصادية: هذه العملية التنموية تشمل خلق قدرات وإمكانات وفرص للاستفادة منها لغير إنسان الذي هو الذي هو التأهيل العنصر البشري يشمل عده جوانب اقتصادية اجتماعية وثقافية ويطبق هذا المفهوم على الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء¹

كما يعرف بأنه عامل مخطط يتكون من مجموعه من برامج مصممه من اجل تعليم الموارد البشرية وكتابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع إيه مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاطات المؤسسة.

كما يمكن التعريف تأهيل العنصر البشري على انه إعداد الموارد البشرية إعدادا صحيحا بما يتفقوا واحتياجات المجتمع على أساس انه بزيادة المعرفة وقدره الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للمواد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده أو هو الزيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات التي من اختبارات مختلفة.

كما يمثل التأهيل العنصر البشري إحدى المقاومات الأساسية في تحريك وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و الفنية والسلوكية ومن ثم فهو وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج وهو أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج كما يعتبر آخر وسيلة تعيد تشكيل سلوكي والتصرفات المادية .

و الأدبية وتمنحه الفرصة لأعاده النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع العمل² .

أما بعد الأخر فيرى أن هي العملية الاجتماعية وليست مثنوية وحقيقة التأهيل العنصر البشري أساسي شريطه الاستفادة من الطاقات الإنسانية والمهارات السلوكية بغرض رفع الإنتاجية العنصر البشري ارباطا وثيقا

¹ مصطفى كمال السيد طائل، الصناعة المصرفية والعولمة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الجامعية الاسكندرية 2014 صفحہ 246

² مصطفى كمال السيد طائل، نفس المرجع السابق، ص 246

بالأهداف المجتمع على المدى البعيد وهو لا ينظر إلى أفراد كوسيلة للتنمية ولكن يركز على التنمية الإنسان والتفاعل بين الإنسان والبيئة المحيطة.¹

كما يقصد بالتأهيل العنصر البشري تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة وهادفة إلى إيجاد قوه عامل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسات كما يقصد بتحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد الأكثر قدرا على التعامل مع تلك الظروف وذلك بين طبيعة الهواء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وأعمالهم و بين الأعمال ووظائف وأهداف المؤسسة.²

وحسب الدكتور "عامر أبو ديه" فان لمفهوم تأهيل العنصر البشرية بعدين أساسين هما:
البعد الأول: يهتم بمستوى حاله النمو الإنساني في مختلف مراحل حياتهم وهو إنماء القدرات الإنساني والطاقات النفسية والبدنية والاجتماعية من خلال ما يتطلبه مختلف احتياجات ذلك النمو في عناصرها المادية والغير المادية

البعد الثاني: لهذا المفهوم فيتمثل في كون التنمية البشرية عملية تتصل بالاستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تريد الثروة والإنتاج اللازم لتنمية تلك القدرات البشرية.

أما الكاتبان **Elviss Stephens / J.D.Aunn** فأشار بان التأهيل العنصر البشري يعتبر اقتصادي هي تراكم رأس المال البشري وإنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية، ومن وجهه النظر الاجتماعي والثقافية تساعد الإنسان على إن يقدم على حياه غنية دون التقيد بالتقاليد وقد بين الكاتبين إن تنمية الموارد³

المطلب الثاني: دور و أهمية إستراتيجية تأهيل المورد البشري

ما زالت العولمة كظاهر اقتصاديه متشابكة بتحولاتها التكنولوجية والمعلوماتية تفرض على المؤسسات تسريع عملية التكيف الايجابي مما يحق لها الاندماج الاقتصاد العالمي، فلقد أصبح التنافس في السوق يعتمد على التأهيل الموارد والكفاءة البشرية قادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي والاستثمار المعلومات وحسن أداره التغيير من جهة، والتي تستطيع صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمر من جهة أخرى مما جعلها تمثل الأسماء الفكري والبشري فاقن في أهميتها رأس المادي الأمر الذي يتطلب ما يلي:

- الاهتمام بالتنمية البشرية باعتبارها مدخلا استثماريا كليا الأساسية لتنمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية
 - حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءة البشرية باعتبارها محدد للميزة التنافسية
 - أدراك أهمية التنمية الاستراتيجية للموارد وكفاءات البشرية
 - تأهيل العنصر البشري والكفاءة البشرية في ظل الاقتصاد السوق
- ـ إن التأهيل هو من أكثر المواضيع التي شغل الباحثين و ازدادت أهميته خاصة بعد الحرب العالمية الثانية ومن أكثر الدلائل على أهميه التأهيل ارتفاع مستوى وحجم المؤتمرات والاجتماعات والندوات التي تعقد سنويا

¹ عمر و صف عقيلي، نفس المرجع سبق ذكره، 447

² فريش نصيرة، مرجع سبق ذكره

³ نوري منير، الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2014 ص 329

و بإشراف الأمم المتحدة وبشاركه البلدان المتقدمة والنامية والتي كانت تهدف جميعها إلى البحث عن سياسات التأهيل والواجب إتباعها للحد من المشكلات ألقائمه والإيجاد الحلول الناجحة لها.

_ ويتألف التأهيل من مجموعة من المبادئ الإنسانية والقواعد العلمية الهادفة إلى مساعده الناس على الانتقال من الوضع الإنساني إلى الوضع الأفضل ليتمكن من تحقيق إنسانيتهم الكاملة وهي بحسبه العالم الاقتصادي مزيج من التغيرات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية للشعب من شعوب تمكنه من زيادة إنتاجها الكلي الحقيقي زيادة شامله مطردة¹

■ الرؤية المعاصرة لتطوير وتأهيل الموارد البشرية

يشكل العنصر البشري في إي مجتمع العمود الفقري للنمو والتطور الاقتصادي فهو الذي يقع على عبر الاستغلال والاستثمار كافة المصادر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ولم يتمكن من أداء هذا العبء ما لم تكن هناك تنمية لقدراته ومهاراته لأداء دوره ويعتبر الموضوع التأهيل والتنمية في الوسائل الهامة في الميادين الأعمال الحكومية وخاصة على حد حيث جذب اهتمام من المختصين في هذا المجال سواء أكاديمي في الجامعات أو معاهد التدريب والتنمية أو الممارسين لعمليه إداره ومتخذي القرارات في المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها على اعتبار إن التأهيل والتنمية وسيله فعاله بإمكان هذه المؤسسة استخدامها من اجل تجديد حاوياتها بالاستمرار وجعلها قادرة على مواجهه تحديات القرن الحالي جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات والواجب إن تأخذ حقيها من الدراسة وتحليل للوصول إلى نتائج تساعد في التأهيل المواد البشرية²

■ الحاجة إلى تأهيل العنصر البشري

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وإحجامها إلى موارد بشريه مدربه ومؤهله لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها،

ومن الطبيعي إن تزداد الحاجة إلى التأهيل الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثه ومعقده. في التكنولوجيات الجديدة وما نفقها من تعديد أو تغيير في إنتاج وتسويق السلع وخدمات ابتكارات قائمه أو جديدة إلى جانب خلقها لوظائف معينه الموارد البشرية وتدريبه وتأهيله.

أهميه وراء الحاجة إلى تأهيل العنصر البشري مواكبه التوكل:

_ مواكبه التحولات الحاصل في الانتقال وظائف في قطاع ألصناعه إلى قطاع الخدمات التي أردتها مجله Business Week في عددها الصادر في 20 جويليه سنة 1993 بينه إن 84 بالمئة من الأمريكيين (العاملين) أصبح يعمل في وظائف الطابع خدماتي.

_ توجيه أفراد جدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعيه الأداء المتوقعه منهم.

_ تحسين المهارات وزيادة قدره الأفراد ورفع المستوى أدائهم لما يطابق معايير أداء المحددة لهم.

¹ حسن ابراهيم بلوط اداره المواد البشريه من المنظور الاستراتيجي دار النهضة العربية الطبعة الاولى بيروت 2022 صفحه 235

² بن زاهي منصور الشايب محمد الساسي التدريب كاحد المقومات الاساسيه للتنميه الكفاء البشريه الملتقى الدولي حول التنميه البشريه وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشريه ورقله 2005 صفحه 7

_ تهيئه الأفراد مستقبليه وتحضيرهم لمواجهه كافه التغيرات التكنولوجيا والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم.

_ تهيئه الأفراد لمواجهه التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والإحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيل متنوعة¹.

المطلب الثالث: التدريب كأساس تأهيل الموارد البشرية

مفهوم التدريب

التدريب هو عملية مخططة ومستمرة خاصة بالفرد المهارات والمعرفة المرغوبة فيها التي تحسن أداء الفرد وتزيد فعاليه المنظمات:

- ✓ التدريب معارف مهارات اتجاهات وسلوكيات
- ✓ التدريب لا يختصر فقط على العاملين الجدد
- ✓ التدريب مفيد لكل من الفرد والمنظمة
- التدريب لغة: درب فلان على شيء عوده ومارينا وتدريب فلان تعود وتمرن
- اصطلاحا: بأنه عملية منظمه مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغيرات محددده سلوكيه وفنيه و ذهنيه لمقابله الاحتياجات محددده حاليا أو مستقبليا يتطلبا الفرد والعامل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله

_ بعد الاطلاع على العدد من تعريف التدريب وبناء على ممارسته للتدريب نرى إن التدريب هو مجموعه من الانشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات واتجاهات البناء على حاجته الملحة باستخدام أساليب فرديه أو جماعية²

أهميه التدريب³

- ✓ إن التدريب يريئ إمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة
- ✓ إن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبا مهنة المتدرب
- ✓ إن التدريب يساعد على تغيير اتجاهات ايجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وزيادة إنتاجيه العمل
- ✓ إن التدريب يكسب المتدرب أفاق جديدة في مجال ممارسه مهنته وذلك من خلال تفسيره بمشكلات مهنتهم وتحدياتها وأسبابها وكيفيه التخلص منها أو التقليل من أثارها على الأداء
- ✓ إن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارة التعليم الذاتي المستمر

¹ عبد الكريم ابو فحص التكوين الاستراتيجي للتنمية المواد البشرية ديوان المطبوعات الجامعه الجزائرية الجزائر 2010 صفحه 87

² عامر ابو ديه تنميه الموارد البشرية كاداه التطوير الوظيفي بحيث من ندوه الاتجاهات الحديثه في التطوير الإداري وتحسين جوده الأداء المؤسسي طنجه ابريل 2009 منشورات المنظمه العربية للتنميه الاداريه 2010 صفحه 78

³ الدكتور صلاح معمار التدريب اسس ومبادئ دار دبيونو للنشر والتوزيع عمل اردن الطبعه الاولى 2010, ص24

- ✓ إن التدريب يساعده على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيا وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع زملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.
- ✓ زيادة انتماء المدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بفاهيمه المؤسسة في المجتمع وفي خدمه البشرية
- ✓ إن التدريب قادر على تحويل الموظف من الوظيفة إلى وظيفة أخرى وهذا ما يطلق عليه نوع من أنواع التدريب الحديثه وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي

■ أنواع التدريب¹

• من حيث التطبيق

_ النظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل اكبر من المهارات

عملي: يعتمد على المهارات التطبيقات بشكل اكبر من المعارف والنظريات

_ من حيث التوظيف والمستوى الوظيفي:

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى، بل يشتمل كافة أنواع فئة العاملين من مشرفين وعمال صناعيين... الخ . ولكن بشكل يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

-التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:

ويقصد به العاملين الجدد

-التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:

وهو تدريب العاملين القدامى

_التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة . وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه و إعلامهم أيضا بأنظمة المنشأة وأهدافها وسياستها و بالمهام والمسؤوليات التي عين فيها كل منهم و بكيفية النهوض بأعبائها و علاقة عمله بأعمال الآخرين ، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم بت في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجور والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة.

_ من حيث متقدمة من التوظيف:

ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة ويهدف هذا النوع من التدريب إلى اكتساب العاملين مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية التكنولوجية فيساعدتهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل ، وتطوير المعارف و المهارات التي اكتسبوها من قبل، مما يؤدي إلى رفع قدراتهم وكفاءتهم في العمل. أما مرحلة المستوى الوظيفي فتشمل:

•التدريب المهني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير و متنوع من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير.

¹الدكتور صلاح معمار، نفس المرجع السابق، ص15

_التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية.فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص

_التدريب الإداري: يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية ، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة و التخطيطية.

_تدريب المتدربين: ويتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم و ذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم و رفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات

من حيث المكان

داخل المؤسسة: أو مكان العمل المتدرب وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي

خارج المؤسسة: إي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان العمل المتدرب وهذا النوع مناسب في حاله عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل المكان العمل ومفيد في التدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى

متطلبات خاصة

من حيث الغاية منه:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية:

_برامج التوجيه و التدريب: يخص هذا النوع العاملين الجدد، و يتمثل دورها في تقديم الفرد عمله وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه و الوظائف الأخرى، و إعطائه فكرة عن طريقة العمل و الدور الذي تلعبه هذه

الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة

و يعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة العامل الجديد لأنه يساعده على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة، و أدائه لعمله بشكل جيد و التأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة.

_التدريب العلاجي: يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشل في أداء عمل يكون قد خضع فيه لبرامج

تدريبية سابقة . و لهذا ، تصمم المؤسسة برنامج تدريبي ثاني لإدارة النقص ومعرفة أسباب هذا الفشل لتستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سبب فشل الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية.

_التدريب على الأمن:

:يهدف هذا النوع إلى تخسيس العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته و سلامة عمله و أيضا المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات و أدوات و مباني و مخزونان وغيرها

و بالتالي مراقبة للإنتاج و وسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث والمحافظة على الآلات.

_التدريب بغرض الترقية: يقصد بمفهوم الترقية انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل

مسؤوليات أكبر ، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات و معارف خاصة بها و رغبة الفرد في الارتقاء ، مما تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات المعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق مستوى المطلوب.

❖ أهداف التدريب¹

¹ إبراهيم العربي، مختص في التنمية البشرية <https://www.youtube.com>

إلى ما ينطوي عليه مفهوم التدريب من مضامين وما يشير إليه من المعطيات فان الأهداف التي يحاول تدريب تحقيقها هي كما يلي

_الأهداف الاجتماعية: خلال الأيام الأولى من العمل تتشكل لدى العاملين الجدد انطباعات عن التنظيم والمديرين فيه وعن مدى رضاهم عن العمل والإنتاجية يحرصون على عقد برامج تدريبية للعاملين الجدد بالتنظيم وتكون هذه البرامج من العادة المختصرة وغير رسميه يتم التركيز فيها على الأمور التقليدية في التنظيم مثل الامتيازات الانجازات الرواتب وإجراء لقاءات مع المديرين ومسئولي شؤون الموظفين وشرح مواضيع مختلفة تتضمن الأهداف التنظيمية فلسفه التنظيم التشريعات من العاملين

_الأهداف الإنسانية: يعد التدريب عمليه إنسانيه يتمكن من خلالها العامل من مواجهه ظروف عمله وتحميه من المشكلات التي قد تحدث نتيجة خلل ما الاستخدام التقليل من عدد إصابات العمل لاسيما ما بعد التطور الهائل للمهن التكنولوجيات أحديثه في المكانات والوسائل كما يعمل على تطوير الأفراد مما يجعلهم راضين عن أنفسهم وعملهم

_الأهداف النفسية: تتبع وثيقة الفرد بالآخرين من ثقته بنفسه والفرض المدرب يشعر باطمئنان واستقرار في عمله وقدرته على تؤديه الواجب الملقى على عاتقه المهارة مما يشبع الحاجات النفسية لديه ويرفع روحه المعنوية فأين عاكس على سيادة العلاقات الإنسانية بين العاملين والتعامل مع العمال بروح تعاونيه فضلاً عن إن التدريب يؤدي لحل المشكلات يتوقع المدربون الوصول إلى تحقيق أهداف عمليه على الرغم من الصراعات الشخصية بين العاملين في التدريب هو الطريقة المهمة في حل معظم المشكلات التي تعترض المديرين في هذا المجال

_الأهداف السياسية: أي نظام سياسي الاستثمار الأمثل للمواد البشرية في بلده وقياده نوعيه الكفاءات والخبرات وعليه فان تركيز النظام السياسي ودعمه للكفاءات وتطويرها يسهم في تقديم النظام السياسي ولا يتحقق هذا إلا بالتدريب المستمر الهادف لاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية البشرية الأهداف الإبداعية: وتعتبر من اعلي مستويات المهام التدريبية ترميه لتحقيق مستويات عاليه من الأداء والانتاجيه إن تحقيق نتائج غير عاديه لمستوى الأداء التنظيمي إلى أفاق لم يسبق التوصل إليه مما يؤدي للكسر جمود التنظيم والتفادي الركود وبعض حاله من الحركة الايجابية التي تحقق اعلى درجه الكفاءة والفاعلية

❖ خطوات تصميم البرامج التدريبية¹

- ✓ وضع الخطوط العريضة للمحتوى التدريبي
- ✓ تفصيل الخطوط العريضة للمحتوى التدريبات إلى جزئيات معرفيه دقيقه
- ✓ ارتباط المحتوى وما يشتمل عليه من مبادئ ومفاهيم ومهارات بمتطلبات الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف السلوكية
- ✓ حذف المادة التي لا ترتبط مباشره بمحتوى التدريب المطلوب
- ✓ صياغة المحتوى التدريبي بأسلوب سعيدي على التعلم والتحصيل
- ✓ مقومات محتوى التدريبي الجيد

¹الدكتور صلاح صالح معمار، نفس المرجع السابق، ص50

تحديد الأهداف التدريبية بصوره واضحة يعمل على

- ✓ تحديد ما هو مهم وما هو أهم
- ✓ تحديدا حجم المادة والمراد إرسالها للمتدرب في وقت محدد
- ✓ تحديد حجم المادة المكتوبة وطريقه صيغتها
- ✓ توزيع المادة بالشكل منهجي بحيث يسهم في إيصال المعلومة بشكل جيد وبوقت اقصر
- ✓ التسلسل المنهجي للمادة وفق الأهداف التدريبية يساعد على فحص وتحليل المواقف وإدراك العلاقات بين الخبرات المتصلة بالمواقف التدريبية
- _ وضوح الفكرة: يعتمد نجاح العملية التدريبية وحجم اكتساب المتدرب الخبرات والمهارات على قدره مصمم المحتوى في تنسيق وتنظيم المنهج وتوظيف الأفكار التربوية والتعليمية والنفسية في سرد الموضوع بحيث محتوى المقرر فهم وذلك في تفسير المفاهيم وفتح قنوات الإدراك لدى المتدرب بحيث يصبح قادرا على تصميم المفاهيم والمهارات وتطبيقها في حياه العملية
- _ توظيف الوسائل التعليمية والأدوات اللازمة التعليمية: من الضروري إن يعتمد كاتب المحتوى التدريبي على الأدوات التعليمية المتمثلة في الجداول والمصورات والرسوم البيانية والتوضيحية والشفافية والتركيز على الامثلة التي تعمل على ربط الحقائق العلمية بالواقع وفي الحياة الاجتماعية والعمل قدره الإمكان على عدم الاعتماد على السرد للأفكر في عروض إي موضوع تدريبي

خلاصة الفصل:

إن التطور الحادث في المجتمعات اوجب أن تكون تلك المجتمعات الدائمة لمختلف اجر جوانب ذلك التغيير الذي يتطلب التكييف مستمر مع معطيات العصر التقنية إن معطيات التقنيات الكثيرة ومجالاتها متعددة ضربت جذورها في الأعماق المجتمع فأخذت التغيير في السلوك الفرد والتغيير في سلوك الفرد تغيير مرغوبة فهذا ما تسعى إليه المجتمعات إلى الطريق ومواجهه تحديات العصر وتسخر جميع إمكاناتها لاستغلال الموارد الطبيعية والبشرية الاستغلال الأمثل وبذلك تتجاوز حدود التخلف

وتدل كاه المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين والتأيهيل نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد كاهه الإجراءات لمواجهه هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفردي إلى المستوى المقاييس المطلوبة

الفصل الثالث :

إستراتيجية التكوين و التأهيل في مؤسسة

اتصالات الجزائر "مستغانم"

تمهيد الفصل

معظم المؤسسات الاقتصادية فشلت بسبب سوء البنية الداخلية للمؤسسة، المتمثلة في عدم الاهتمام بالموارد البشري، خصوصا في ظل التطور التكنولوجي و التحولات الاقتصادية و ظهور ملامح العولمة في مؤسسات العالمية و خصوصا الجزائرية. لذلك ألزمت المؤسسات اللجوء دائما إلى التأهيل و التكوين و بناء بنية داخلية قوية عن طريق إتباع إستراتيجية محكمة و ملائمة، لمواجهة هذه التحديات الكبيرة التي فرضتها تلك التحولات الاقتصادية و المبنية أساسا على المورد البشري. و كما ذكرنا سابقا أن الإستراتيجية محكمة و صيانة المورد عن طريق التكوين و تأهيل من أساليب تنمية الأفراد. و هم أدوات لتنمية قدرات و مهارات الأفراد و دعمها لتحقيق الاستمرارية و دعم و تطوير المؤسسة.

و بناء على هذا من خلال دراستنا التطبيقية سنحاول معرفة فعالية إستراتيجية التكوين و التأهيل في المورد البشري، إذ قمنا بتوزيع الاستمارة إلى مجموعة من العمال بغرض وصول إلى إجابة مقنعة و وصول إلى إجابة عن الإشكالية و معرفة إذ كان للتكوين و تأهيل مورد بشري و تأثير على الأداء الداخلي، لذا جاء تقسم الفصل على ما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: التعريف بشركة اتصالات الجزائر فرع مستغانم

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بالتطبيق على اتصالات الجزائر (مستغانم)



المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر المطلب الأول : تعريف مؤسسة "اتصالات الجزائر Société Par "Action

كانت تعرف مؤسسة الجزائر SPA في المسمى القديم بالبريد و المواصلات, هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال 115.000.000.000.000 دينار جزائري, تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات, الذي نص على استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكلفت بتسيير قطاع البريد, وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات الجزائر, اذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة, هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمة الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي و المسجلة في المركز السجل التجاري 11 ماي 2002 تحت رقم B 0018083 02, تنشط الشركة في سوق الشركة في سوق الشبكة و خدمات السلكية و اللاسلكية بالجزائر.

كان على اتصالات الجزائر و اطارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ, حيث أصبحت الشركة مستقلة تسييرها على وزارة البريد, و مجبرة على إثبات وجودها في العالم ليرحم, فيه المنافسة الشرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح الاتصالات على منافسة.

❖ مهام بريد الجزائر:

- تمثل مهام بريد الجزائر في منح و استغلال الخدمات البريدية و الخدمات المالية البريدية و الحوالات البريدية و بريد الجزائر مدعومة اليوم بموجب القانون لضمان تطوير و منح خدمات في ظروف موضوعية و شفافة في جو تنافسي مع الحفاظ على الصالح العام.
- و من خلال الإجراءات التي اتخذتها بريد الجزائر:
- إدخال نظام ويسترن يونيون لتحويل الأموال بشكل سريع.
- الاطلاع على الرصيد البريد عن طريق الانترنت.
- وضع موزعات نقدية في خدمات المواطن .
- تطوير و تنمية, و استغلال الشبكات العمومية و خاصة الاتصالات.
- العمل على تطوير و استغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.
- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل و تبادل الرسائل المكتوبة, الأصوات و المعلومات الرقمية و السمعية و البصرية.

❖ أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

للمؤسسة اتصالات الجزائر ثلاث أهداف أساسية:

- الجودة
- الفعالية
- نوعية الخدمات

وتعدد هذه الأهداف في النقاط التالية:

- تقديم خدمات الاتصالات السلكية ولاسلكية لنقل وتبادل الصوت و الرسائل النصية, البيانات الرقمية والمعلومات السمعية البصرية
- تطوير وتشغيل وإدارة الشبكات العامة والخاصة للاتصالات السلكية واللاسلكية
- إنشاء وتشغيل وإدارة الترابط مع جميع مشغلي الشبكات.
- زيادة العرض من الخدمات الهاتفية, وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكبر عدد من المستخدمين, لاسيما في المناطق الريفية.
- تطوير شبكات وطنية موثقة بها للاتصالات السلكية واللاسلكية و متصلة بشبكة المعلومات العالمية الكبرى.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

-الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:

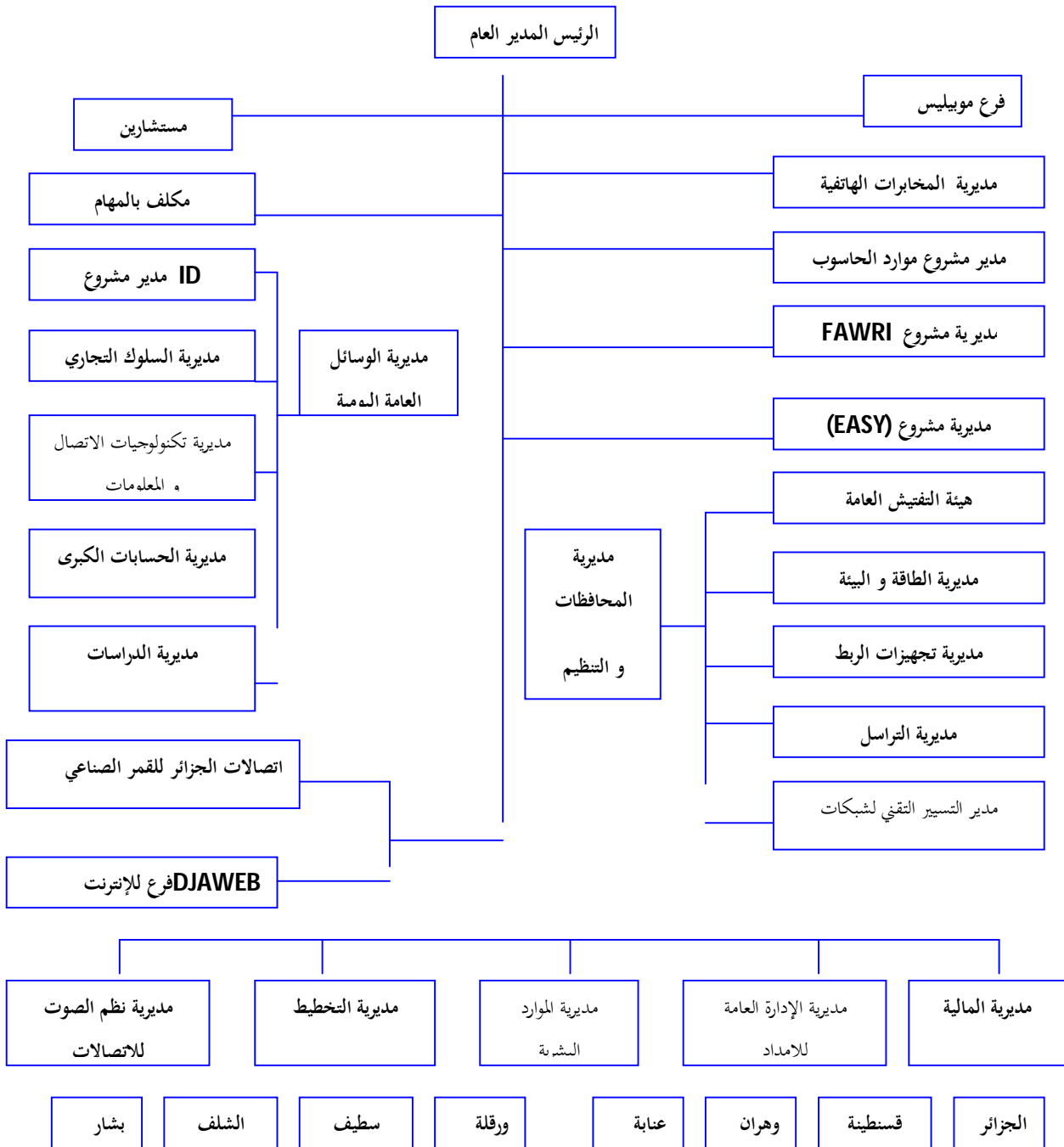
1-1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

2-1- الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.

3-1- الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية.

4-1- الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر موضح في الشكل:



50 وحدة عملياتية للاتصالات (47 وحدة عملياتية للاتصالات ولائية + 03 وحدات عملياتية للاتصالات بولاية الجزائر)

المصدر:

«Algérie télécom, 17-01- 2006, entreprise »organigramme direction générale
www.algérietelecom.dz

المطلب الثالث: نشاط و فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

❖ نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر:

في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص؛ حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائهم كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات" عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت،.....الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

- زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA)، ووفاء للزيائن وذلك عن طريق ما يلي:

- * كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به؛ عنوانه،.....الخ.

- * إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).

- * السماح للزيائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

❖ فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء:

موبيليس: Algérie Télécom Mobile Mobilis

مختصة في الهاتف الخليوي، أول شبكة محمول للهاتف في الجزائر تأسست في أوت سنة 2003، كفرع للمؤسسة العمومية. تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بوضع و استغلال و تطوير شبكات الهاتف النقال، كذا وتسويق الخدمات والأجهزة الهاتف النقال.

_ حددت مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس منذ نشأتها عدة أهداف رئيسية وهي تتمثل في مايلي

✓ كسب رضا الزبون.

✓ الإبداع و التقدم التكنولوجي.

وهذا ما سمح للمؤسسة بكسب اكبر عدد من المشتركين في وقت قياسي، ويقدر رقم الأعمال السنوي ب:

86 060 000 000 دينار جزائري.

_ ففي آخر الإحصائيات أعلن رئيس المدير العام لمجمع اتصالات الجزائر "خالد زرات"، أن متعامل العمومي للهاتف النقال موبيليس، قد غطى إلى غاية ديسمبر 2021، الولايات 58 بشبكة الجيل الرابع بمعدل 66,88%.

انترنت :

مختص في تكنولوجيا انترنت, ففي آخر الإحصائيات تم تسجيل أزيد من 45.30 مليون مشترك في الانترنت الثابت, خطوط الاشتراك الرقمية اللاتماثلية ADSL, الألياف البصرية المنزلية و الجيل الرابع /ويماكس , مقابل 43,92 مليون مشترك خلال الثلاثي السابق , حسب آخر تقرير سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية. و حسب التقرير, تجاوز عدد المشتركين في الانترنت 4.02 مليون مشترك إلى غاية 31 ديسمبر 2021 (3,59 مليون إلى غاية 30 جوان 2021) و سجل عدد المشتركين في الانترنت النقال أزيد من 41.26 مليون مشترك خلال الثلاثي الثاني من 2021(39.97 مليون خلال الثلاثي الثاني من نفس السنة), موضحا أن "91,08 بالمائة من مجموع مشطري الجزائرهم مشطري الهاتف النقال, مقابل 8,92 بالمائة من مشطري انترنت الهاتف الثابت". و من بين 4.02 مليون مشترك في الانترنت الثابت, 2,61 مليون كانوا مشتركين في خطوط الاشتراك الرقمية اللاتماثلية ADSL و 1.28 مليون في شبكة جيل رابع الثابتة و 136.660 في الألياف البصرية المنزلية و 433 مشترك في تكنولوجيا وimakس.

و من بين الرقم الإجمالي للمشاركين في الانترنت الثابت(4.02 مليون مشترك), يوجد 3,94 مليون كانوا مشتركين مقيمين (97,51 بالمائة), مقابل 100.497 مشترك محترف (2,94 بالمائة),

و أما فيما يخص المشتركين في مختلف عروض الانترنت الثابت, يتوفر 85,08 بالمائة على التدفق ما بين 4 ميغا و 10 ميغا خلال الثلاثي الثالث لهاته السنة(85,27 بالمائة خلال الثلاثي الثاني) و 14,44 بالمائة ما بين 10ميغا و 20 ميغا خلال الثلاثي الثالث (14,26 بالمائة خلال الثلاثي السابق) و 0,47 بالمائة ما بين 20 ميغا و 100 ميغا خلال الثلاثي الثالث (0,42 بالمائة إلى غاية 30 جوان من 2021) و 0,01 بالمائة ازيد من 100 ميغا(0,01 بالمائة إلى غاية 31 يونيو الأخير).

و بلغت ذروات النطاق الترددي المستهلك 1860 جيغا بايت(جيغا بايت في الثانية) خلال الثلاثي من 2021, مقابل 1965 جيغا بايت خلال الثلاثي السابق.

و من بين 1213 مليون جيغا اوكتي في حركة البيانات الشاملة المستهلكة في الثلاثي الثالث من سنة 2021 (922 مليون جيغا في الثلاثي الثاني), 1088 مليون جيغا اوكتي تم استهلاكها من طرف مشطري

(889 XDSL/FITH مليون في الثلاثي الثاني), 68G مليون جيغا من قبل مشطري انترنت الجيل الرابع الثابت(65 مليون جيغا في الثلاثي السابق) و 57 مليون جيغا من طرف مشطري شبكة (38 FITH مليون في الثلاثي الثاني).

انترنت النقال:

أما بخصوص الانترنت النقال, فقد سجل أزيد من 41,26 مليون مشترك نشط خلال الثلاثي الثالث من 2021 مقابل 39,97 مليون خلال الثلاثي الثاني من سمة ذاتها.

و أشار تقرير سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية انه من أصل 41,26 مليون مشترك في الانترنت النقال, هناك 33,50 مليون مشترك في شبكة الجيل الرابع و 7,75 مليون شبكة الجيل الثالث, مبرزا ان 97,44 في المائة من المستعملين قد اشتركوا في عروض مكالمات بيانات مقابل 2,56 في المائة من الاشتراكات في عروض البيانات فقط.

_كما انتقل حجم البيانات المستهلكة من 496,43 مليون جيجا اوكتي خلال الثلاثي الثالث من ذات السنة, مسجلا ارتفاع نسبته 13,67 في المائة.

❖ قد أعد هذا التقرير حسب نسبة السكان قدرها 44,04 مليون نسمة و عدد اسر يبلغ 7,34 مليون حتى سبتمبر 2021.

المبحث الثاني : تقديم لاتصالات الجزائر فرع مستغانم

المطلب الأول :التعريف بشركة اتصالات الجزائر فرع مستغانم

مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003, و ذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال :

● المردودية.

● الفعالية.

● جودة الخدمة.

طموحها هو تحقيق مستوى عالي، قياسي، إنجاز تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر.

-2- المهمة والأهداف: أهم أنشطة الشركة هي:

✓ القيام بتنمية استغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.

✓ تعمل على وضع استغلال و تسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

و بحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال فإن من بين أهدافها:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51000 مشترك.

- تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات، و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

- من أجل المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر.

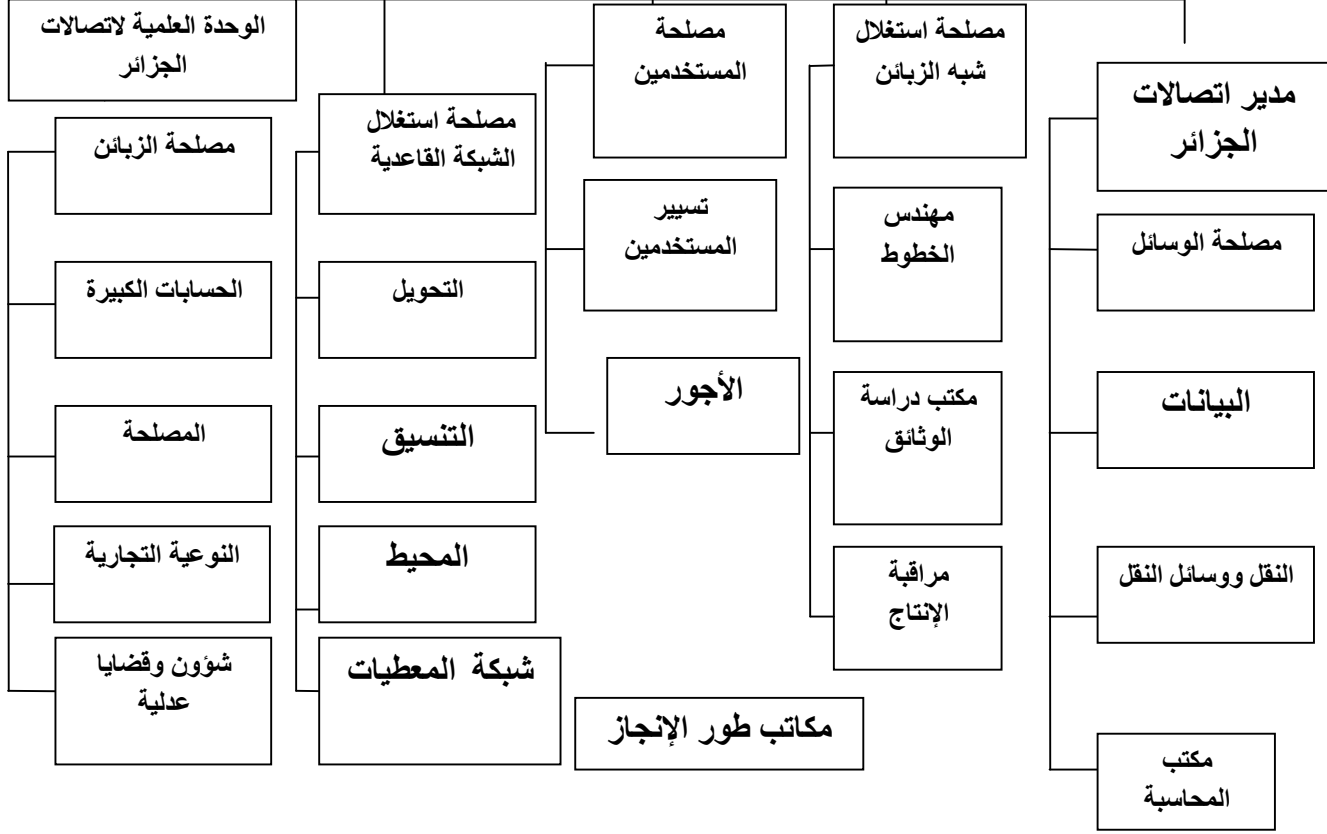
- تموين خدمات الاتصالات التي تسمح بتبادل الأصوات و الرسائل المكتوبة، معطيات عددية، و الإعلام السمعي البصري.

- إنشاء و استغلال و تسيير المشتركين و ربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر.

- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة و الزيادة في التنافس على خدمات الاتصالات في الميدان.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي بشركة اتصالات الجزائر فرع مستغانم

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي بشركة اتصالات الجزائر فرع مستغانم:



وفيما يلي عرض موجز لمختلف المكاتب المعروضة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

- ❖ مصلحة المستخدمين: كونه القسم الرئيسي و يعد ركيزة المؤسسة بحكم أنه يحدد الوظائف، يقيم الأداء، يقوم بالرقابة، تسيير الأجور، التنظيم، و التخطيط.
- ✓ تسيير المستخدمين: حيث يقوم ب:
- تطبيق القوانين و المواد المتعلقة بالمستخدمين.
- ✓ توقعات و استيعاب المؤسسة لعدد من الموظفين و التكاليف المالية المناسبة.
- ✓ القيام بالعمل الإداري المتعلق بالتسميات و التنصيب و كل الحركات المتعلقة بالعمل.
- ✓ تقديم الملفات المفتشية العمل.
- ✓ تحضير جدول التقدم في السلم الوظيفي.
- ✓ دراسة الطلبات و تحضير قوائم المرشحين لجدول التقدم في الرتبة.
- ✓ إنشاء ملفات تأديبية.

- ✓ إنشاء ملفات لمناصب عليا.
- ✓ تنظيم جلسات خاصة بلجان العمال.
- ✓ التحضير و التحقيق في حالة الأجور.
- ✓ تحضير ملفات التكوين.
- ✓ تحضير ملفات التقاعد.
- ✓ الأجور:
- ✓ تحضير ملفات الموظفين.
- ✓ تعديل الأجور بعد كل عملية تطراً على ملفات الموظفين.
- ❖ مصلحة الوسائل:
- ✓ البنائيات: هذا المكتب مكلف ب:
- ✓ توفير جميع مستلزمات المؤسسة من أبسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف المصالح من: مكاتب، كراسي، أجهزة الكمبيوتر...إلخ.
- ✓ النقل ووسائل النقل: هذا المكتب مكلف:
- ✓ القيام بتجهيز المؤسسة بسيارات خاصة تحت خدمتها.
- ✓ مكلف بملفات و بطاقات السيارات الصغيرة و الكبيرة.
- ✓ شراء البنزين و قطع الغيار و الصيانة بصفة عامة.
- ✓ تسيير المديونية الخاصة بمختلف النفقات.
- ✓ تزويد الشاحنات و السيارات بالبنزين و الزيوت و القطع اللازمة بصفة خاصة.
- ✓ مراقبة تنظيم و تسيير الورشات بصفة خاصة و التحقق الخاص في مجال المحاسبة فيما يخص الزيوت.
- ✓ الحماية و الأمن: هذا المكتب مسئول عن توفير الحماية و الأمن و ذلك من خلال:
- ✓ توفير الحرس الخاص بالمؤسسة.
- ✓ توفير حراس للتناوب على العمل.
- ❖ مصلحة استغلال شبكة الزبائن: يتكون المكتب من رئيس المصلحة إضافة إلى ثلاث رؤساء مكتب:
- ✓ مكتب هندسة الخطوط.
- ✓ مكتب مراقبة الإنتاج.
- ✓ مكتب الدراسات.
- ✓ مهندس الخطوط: هذا المكتب مختص ب:
- تثبيت الشبكة الهاتفية الحضرية بالأحياء الجديدة.
- يقوم كذلك بدراسة شاملة عن كيفية توفير و ربط الخطوط الهاتفية في الأحياء السكنية الجديدة (ربط مشتركين بخط بالنسبة لطلب جديد).
- يقوم بربط خط ADSL من أجل ربط الانترنت.

- ✓ مكتب دراسة الوثائق: يقوم ب:
- دراسة الطلبات المسجلة.
- مكلف بالملفات التي تقوم بدفع ثمن المستحقات وكل العمليات التي تتم في إطار شبكة المعلومات GAIA.
- ✓ مراقبة الإنتاج:
- تصليح جل الشبكات الحضرية.
- تنفيذ مشاريع الحفر عبر مختلف أرجاء الولاية من أجل إيصال الهاتف إلى الأحياء الجديدة.
- السهر على المتابعة الجيدة لخدمة الزبائن الجدد.
- ❖ مصلحة استغلال الشبكة القاعدية: يتكون المكتب من:
- رئيس المصلحة بالإضافة إلى رئيسا مكتب (2) و (3) رؤساء مراكز. تشرف على 52 مركز هاتفي، (مراكز الإرسال).
- تتكفل بصيانة المنشآت التقنية.
- ✓ التنسيق:
- أعمال تقنية (الجانب التقني): توفير الخطوط الهاتفية للزبائن.
- دراسة تقنية للشبكة القاعدية (الشبكة المحلية مع مختلف الشبكات الجهوية الوطنية، العالمية).
- من المهام نذكر: تسيير المراكز الهاتفية، الصيانة.
- ✓ التحويل: ربط مختلف المراكز (المحلية، الجهوية، الدولية) حيث يتم دراسة تقنية لتوفير مركز يتضمن شبكة خطوط جاهزة للتثبيت. هذا المكتب يوفر الخطوط الهاتفية بطريقة غير مباشرة و تكون العملية تكون كالتالي:
- من مكتب التنسيق commutation إلى مكتب التحويل transmission ثم إلى الوكالة التجارية actel التي تقوم بتقديم الخدمة (بيع المنتج).
- ❖ مصلحة الزبائن:
- ✓ الحسابات الكبيرة: يقوم هذا المكتب بالتعامل المباشر مع الزبون المتمثل في الشركات و المؤسسات و تسوية الحسابات الكبيرة (الفواتير) التي تكون على عاتقها.
- ✓ النوعية التجارية: مكتب النوعية التجارية مجهز بنظام محلي يسمى GAYA.
- يتكفل المكتب ب:
- تحسين خدمات المصلحة.
- التعامل المباشر مع الزبون
- حساب إيرادات المؤسسة من خلال فاتورات الهاتف و بذلك يستطيع تحديد وضعية المؤسسة بالنسبة إلى الولايات الأخرى.
- إحصاء عدد الحالات التي قامت بها في الشهر (عمليات إنتاجية).

✓ قضايا و شؤون عدلية: متابعة القضايا المتعلقة بالجانب العدلي للمؤسسة: حيث تتعرض الشركة لآتهامات من بعض الزبائن و احتجاجات باطللة فيحالون إلى المتابعة والأغلبية هنا في مستغانم أحيوا إلى القضاء جراء الاستهلاك المفرط و التداعي بعدمه وكذا تعرضهم لمنعهم من القيام بإنجاز المهام في حالة القيام بعملية الإيصال للخطوط الجديدة...الخ.

م-2- عرض و تقييم لوسائل الاتصال المستعملة ميدانيا في اتصالات الجزائر:

تركز سياسة الاتصال في اتصالات الجزائر على وسائل (Les supports) مختلفة بحيث تجدر الإشارة إلى توفير الإمكانيات المادية للمديرية في الطبع و النشر و من أهم الوسائل المستعملة لديها عموما:

- الصحف و المجلات و المنشورات الأخرى.

- الموقع عبر الإنترنت و البريد الإلكتروني.

1- المجلات و المنشورات الإعلامية: من الملاحظ أن سياسة الاتصال داخل اتصالات الجزائر صممت بالاعتماد على الوسائل المكتوبة بالدرجة الأولى خاصة المجلات و المنشورات الصحفية، و تنوع هذه المنشورات في المحتوى و الشكل.

فمنها ما يهتم باقتصاد السوق و منها ما يعرض أخبار المؤسسة من خلال ما تحققه من نتائج و نشاطات...إلخ. و من طائفة الوسائل:

أ/ مجلة اتصالات الجزائر: بصدر هذه المجلة فصليا وهي من أهم المنشورات في المؤسسة، حيث تقوم بعرض نشاطاتها و أهم الأحداث و الإنجازات المحققة، و تعرف القارئ بالتعيينات الجديدة في المؤسسة.

ب/ الحصيلة السنوية **Abstract**: هي ملف يصدر سنويا، و الهدف منه تقديم الأرقام و المؤشرات عن السنة الماضية و عرض الحصيلة، و يلخص هذا الملف النتائج المحققة في كل المجالات الخاصة بالناحية المالية (رقم الأعمال، النتائج الصافية)، و يعلق عليها بالمقارنة مع السنة الماضية و يرصد تطور الإنتاج بالتفصيل و تقدم التعاليق و المعلومات المكملة. يعتبر هذا الملف وثيقة مهمة في أيدي المهتمين بشؤون اتصالات الجزائر، و الباحثين في مجالات مختلفة، كما يوفر للمستخدمين في المؤسسة فرصة الإطلاع على نتائج المؤسسة و تطوراتها في إخراج جيد، و موضوع بطريقة مبسطة و مفهومة لكل مستويات العمال.

ج/ النشرات السريعة **Les info- express**: تصدر هذه النشرات على مستوى هياكل المؤسسة باستعمال الفاكس أو البريد الإلكتروني، و ذلك متى تطلب الأمر للمستخدمين عبر فروع المؤسسة بمعطيات عامة تتطلب الإبلاغ السريع، كما يرافق ظهورها الأحداث الهامة التي تحتاج إلى تغطية إعلامية و متابعة مستمرة.

د/ أفلام الفيديو و الأقراص المضغوطة **Vidéos films et cd-rom**: تمتلك مديرية اتصالات الجزائر رصيد من أشرطة الفيديو تثبت بنظام **Multimédia** و تقدم المعلومات بالوسائل السمعية البصرية، وهي موجهة لكل هياكل المؤسسة و تقديم أهم المعلومات و المعطيات، و تستعمل خاصة في الاجتماعات و الملتقيات **les séminaires** و تستعمل أيضا في التربصات.

و/ الاجتماعات: تسير بعض المعلومات الجديدة عبر الاجتماعات التي تكون أحيانا أسبوعيا أو كل 15 يوما أو كل شهر و أحيانا تكون في فترات مقربة لا تكون المدة طويلة حسب البرامج الجديدة التي تفيدها الإدارة، تكون هذه الاجتماعات موجهة إلى رؤساء المكاتب أي المسؤولين إذا كان هناك أمر هام أو تنظيم جديد في المؤسسة.

المطلب الثالث: التكوين في اتصالات الجزائر فرع مستغانم:

التكوين في اتصالات الجزائر: في سنة 2006-2007 قامت مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية مستغانم بمنح الفرصة للتكوين ل:190، أما في سنة 2007-2008 تم تكوين 51 عامل.

✓ تنص المادة 39 على:

● 1- "يلزم العامل بمتابعة دروس و أطوار و نشاطات التكوين أو تجديد المعارف..إن كل رفض بدون سبب لمتابعة التكوين المنتظم بهدف اكتساب تأهيل ضروري للتحطم في المنصب، و تحسين المستوى أو تجديد المعارف، يعد بمثابة خطأ و يعاقب عليه طبقا للقانون، و لأحكام النظام الداخلي الحالي."

✓ 2- عن نفس المادة 39:

● "إلزام العامل إذا تم تعيينه و الذي تسمح مؤهلاته و كفاءاته بذلك، بالمساهمة بصفة فعالة في نشاطات التكوين و تحسين المستوى الذي تنظمه المؤسسة."

برنامج المؤسسة للتكوين:

* 1- تضع اتصالات الجزائر و في الإطار المحدد مايلي: أجهزة لتحديد كفاءات العمال و قدراتهم و إمكاناتهم و كذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات و التي تتطلب التطور المتوقع للتقنيات و المهن.

* 2- الدمج بعد التكوين حتميا في عملية اختيار استثماراتها.

* 3- تضع المؤسسة كذلك كفايات لتقديم نشاطات التكوين و كذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات و في ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين.

* 4- من أجل إشتراك الترتيب السلمي في مجموع مخططات إنجاح التكوين تكون الحاجيات في التكوين داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط مدى سنين عديدة و مع برمجة سنوية و يتم إعداده في مستوى الوحدات العمالية القاعدية ثم إثراء في المستوى المركزي، و عرضه للتداول على لجنة المساهمة في حدود شروط المادة 94 و من القانون رقم 90-11 و بعدها تقديمه للدراسة لمجلس الإدارة من أجل المصادقة عليه.

● أنماط التكوين:

المادة 50: تحدد نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة:

- المادة 1050: يعد التكوين المهني المتخصص نشاط يهدف إلى اكتساب العامل لكفاءة مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محددة بإحدى مصالح المؤسسة.

- المادة 250: يعد التحسين المهني و إعادة التأهيل المهني المتخصص نشاطين يهدفان إلى التكييف الدائم للعامل مع مهنته بما في ذلك تعلم اللغات (الفرنسية، العربية، و الإنجليزية... إلخ) لتحسين كفاءاته و السماح له بمواكبة التقدم في مجالات الأنشطة المختلفة و الخاصة بالتقنية التكنولوجية و التسيير.

- المادة 50-9: يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم و الإعلام بهدف تهيئتهم لشغل مناصب عملهم على أفضل وجه ممكن.

- المادة 4+50: التمهين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية و العملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت.

● **أهداف التكوين:**

1. اكتساب العمال مكافئات أو تحسينها يمكنهم من الأداء الجيد.
 2. تلبية الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لتسيير المؤسسة.
 3. السماح للعمال ضمان التدرج في مساره، مصدر التجديد و التحفيز لتحسين الإنتاجية في العمل و في الكفاءات العمالية وتدرجهم المهني عموما الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها، كما توافق في ذات الوقت مع المصالح الاقتصادية والاجتماعية المهنية.
 4. المراقبة: و تتمثل أساسا في مراقبة المواظبة حسب المادة 13 يؤسس بكل هيئة المؤسسة نظام مراقبة (الإمضاء، التسجيل، الحضور... إلخ) حيث يلزم العمال بالامتثال لهذا النظام و يجب على العمال المرخص لهم بمغادرة مكان العمل، لأسباب مصلحة أو سبب شخصي أثناء حصة العمل أن يكونوا مصحوبين برخصة الخروج من طرف الفروع المختصة و المؤهلة لهذا و هذا لضمان تقديم خدمات في المستوى.
 5. التزامات العامل ومسؤولياته: حسب المادة 23: يلزم كل عامل مهما كانت رتبته في السلم الإداري ب:
 - تنفيذ المهام المنوطة لمنصب عمله و المهام التي تأمر بها الهيئة السلمية في إطار صلاحياتها و ذات العلاقة باختصاصاته مستعينا في ذلك بقدراته البدنية و الفكرية.
 - احترام أحكام التنظيم المطبقة في المؤسسة.
 - الامتثال للتنظيم و مقاييس العمل المحدد من طرف المؤسسة.
 - يخضع العامل للتقييم الدوري في إطار النظام المقرر في هذا المجال حول كيفية تأدية المهام و الالتزامات الناتجة عن علاقة العمال.
 - 6- رضا الزبائن: لا تكون الجودة مضبوطة في أي مؤسسة سواء الخدماتية أو الإنتاجية مكتملا إلا عندما تحقق جودة هذه الخدمة أو السلعة رضا الزبون ومصحة الزبائن هي المسئولة عن هذا الجانب حيث تقوم بالتعامل المباشر مع الزبون ابتداء من تاريخ بيع المنتج عن طريق الوكالة التجارية و شديد الفواتير في مكتب الحسابات و وصولا إلى مكتب النوعية التجارية التي تتكفل بالسهر على إرضاء الزبون بأي صفة.
 - حل مشاكل الزبائن: تتمثل هذه المشاكل في:
 - خلل تقني في الهاتف.
 - عدم وصول الفاتورة للمنزل.
 - الاستهلاك الغير حقيقي.
- عندما يصادف الزبون مشاكل كهذه فإنه يتصل بالوكالة التجارية لحلها حيث تستدعي الزبون و تطلب منه رفع شكوى إلى مصلحة الزبائن عن طريق طلب يقوم المشرف على المصلحة بدراسة هذا المشكل فإذا كان خلل تقني يكلف المصلحة التقنية بتصليحه متجهة بذلك إلى منزل الزبون، أما إذا كان المشكل عدم وصول الفاتورة يطلب منه تقديم العنوان الصحيح و تقديم شهادة الإقامة، أما في حالة الإستهلاك الغير حقيقي فإن المؤسسة تلجأ إلى إجراءات توضيحية بإظهار الفاتورة المفصلة عن عدد المكالمات و سعرها.

المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بالتطبيق على اتصالات الجزائر (مستغانم)

المطلب الأول : تحديد مجتمع الدراسة و عينتها

1_ تحديد مجتمع الدراسة:

اخترنا مؤسسة خدماتية لاتصالات و المتمثلة في اتصالات الجزائر و تم دراستها على مستوى مكاتب اتصالات الجزائر بمستغانم.

و قد اخترنا هذه المؤسسة بسبب التطور الذي يشهده قطاع الاتصالات في العالم و خاصة في الجزائر و ازدياد التنافسية في عدة متعاملين كاوريدو, موبيليس, جازي.

أفراد العينة التي قمنا باختيارهم هم عمال اتصالات الجزائر بمستغانم .

2_ دراسة العينة :

من بين 283 عامل من بينهم 56 امرأة و 182 رجل, قمنا باختيار مجموعة من العملاء من مختلف المناصب و ورشات, قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على 26 عامل او مورد بشري في مواقع العمل الرسمية و تم قبولها برحب ,

المطلب الثاني :

أولاً: تصميم الاستمارة الاستبيان و عرض النتائج

تتكون من أربع أقسام::

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية.

القسم الثاني: يتعلق بالإستراتيجية.

القسم الثالث: يتعلق بالتكوين .

القسم الرابع: يتعلق بالتأهيل.

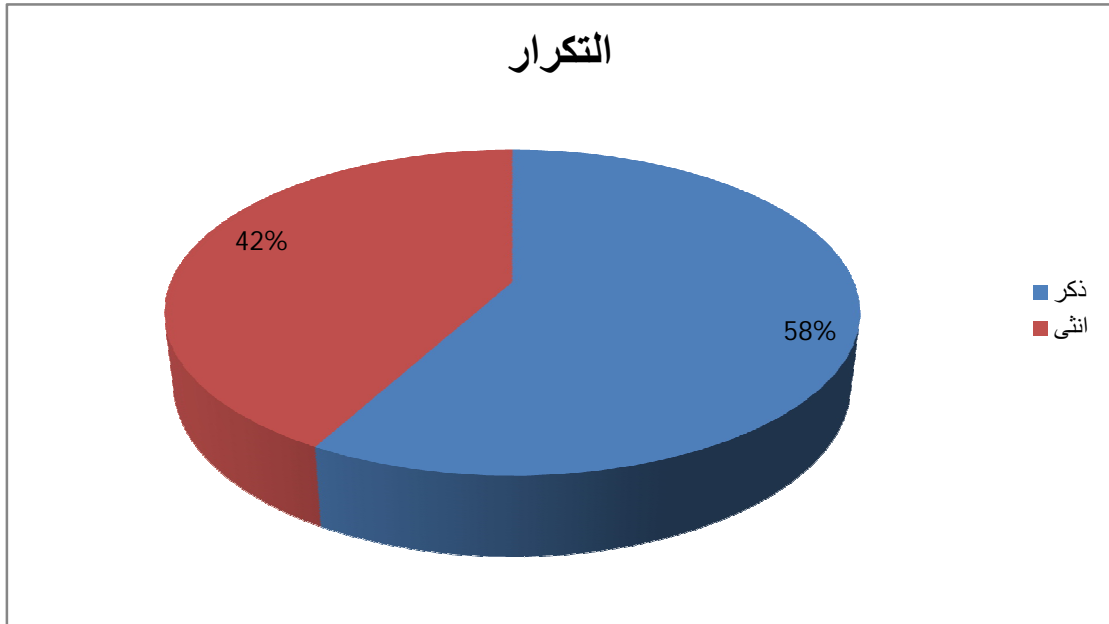
1_ الجنس

الجدول رقم (1): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	% النسبة
الذكر	15	58%
الأنثى	11	42%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبة و الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل (5): دائرة نسبية لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة و الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

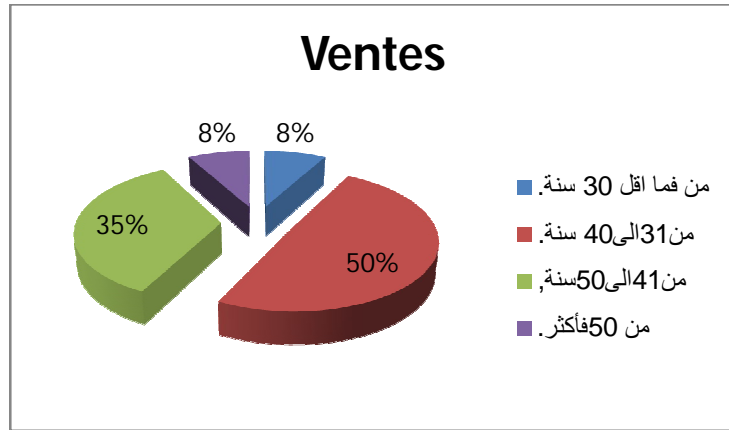
نلاحظ من خلال الجدول. و الدائرة النسبية إن أغلبية أفراد العينة الدراسة هم رجال بنسبة 58%, بينما تتراوح نسبة النساء 32%.
2 السن:

جدول رقم(2): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	العمر
8%	2	من 30 فما اقل
50%	13	من 30 الى 40 سنة.
35%	9	من 40 الى 50 سنة.
8%	2	من 50 فأكثر.
100%	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة و الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (6): الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة و الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

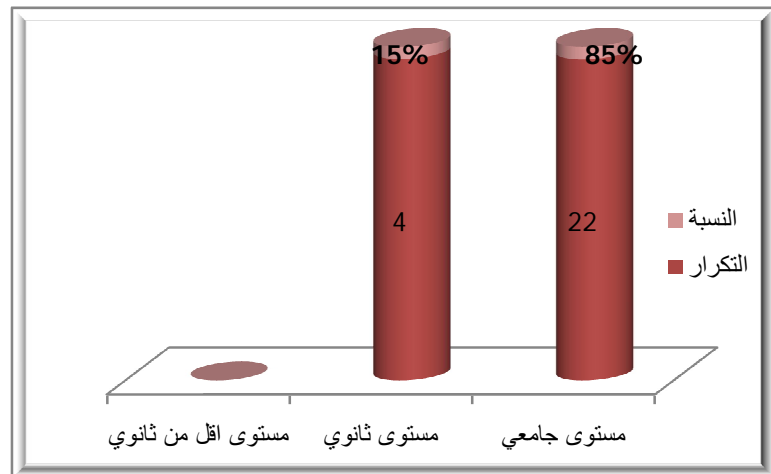
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية التي أعمارهم بين 30 و 40 و 50 سنة هم الأكثرية بنسبة 58% هذا يدل على فئة الشابة و الحركية و التي لديها خبرة، أما النسبة المتمثلة بـ 43% لان معظمهم تقاعد و سوف يتقاعد.

جدول رقم (3): المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	مستوى اقل من ثانوي
15%	4	مستوى ثانوي
85%	22	مستوى جامعي
100%	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة و الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (7): المستوى التعليمي



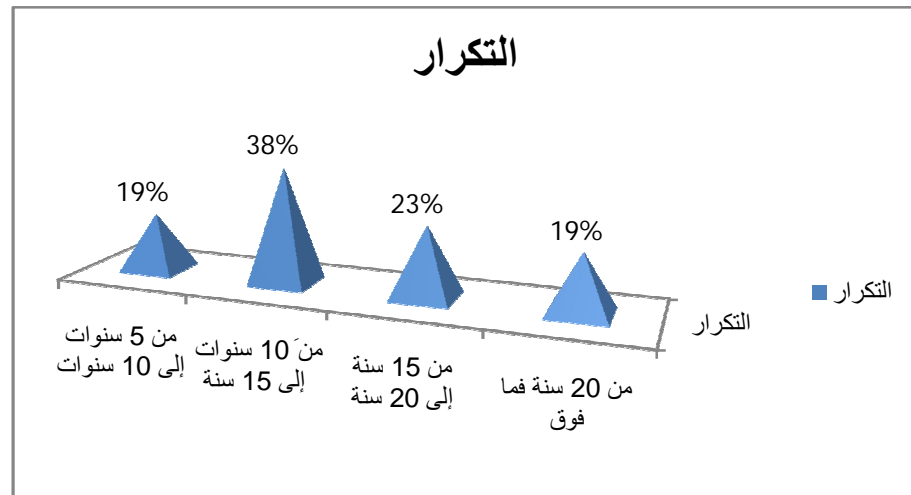
المصدر: من إعداد الطالبة و الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

_ نلاحظ من خلال الجدول و الدائرة النسبية، أن المديرية تقوم أيضا بتوظيف عمال ذو مستوى ثانوي متمثل في حراس و عاملين نظافة بنسبة 15%، و نلاحظ نسبة مرتفعة ب 85% من ذو مستوى الجامعي وذلك بسبب حاجة المؤسسة إلى موارد بشرية ذو كفاءة عالية لتحقيق أهدافها.
الجدول رقم(4): مدة العمل مع المؤسسة (الاقدمية)

الاقدمية المهنية	التكرار	% النسبة
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	5	19%
10 سنوات إلى 15 سنة	10	38%
من 15 سنة إلى 20 سنة	6	23%
من 20 سنة فما فوق	5	19%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبة و الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(4): مدة العمل مع المؤسسة (الاقدمية)



المصدر: من إعداد الطالبة و الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

_ نلاحظ أن أصحاب الاقدمية أكثر من 20 سنة هم بنسبة قليلة ب 19% وذلك عائد كما قلنا مسبقا بسبب تقاعد عدد كبير من المورد البشري بسبب السن، و نلاحظ أن معظم المورد البشري العامل في المديرية ذو اقدمية بين 10 إلى 15 سنة هم الأكثرية بنسبة 38% بسبب اعتماد المديرية على برامج تكوين و استغلال الكفاءات، أما الاقدمية من 15 إلى 20 سنة بالغ نسبتها 23% وهذا بسبب اعتماد المؤسسة أيضا على أصحاب الخبرة.

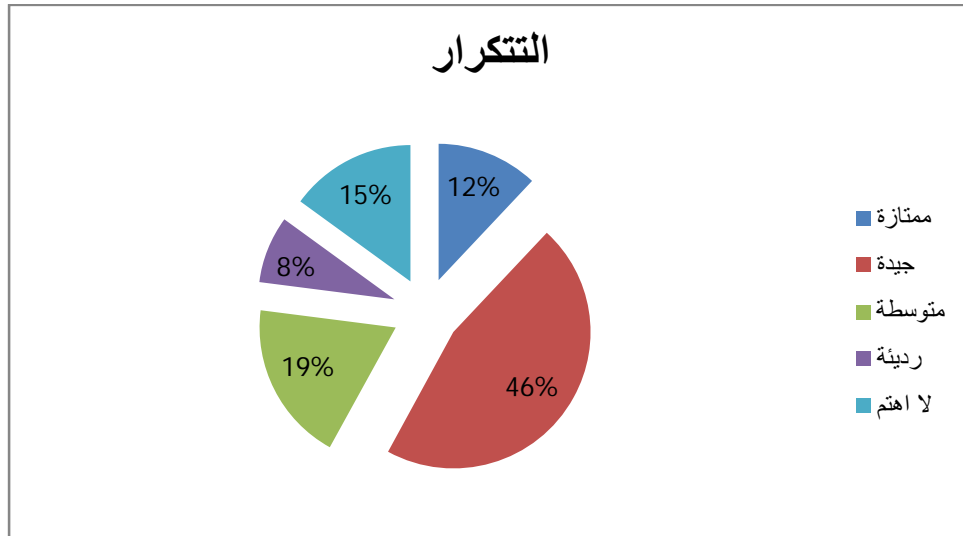
المستوى الثاني: الإستراتيجية

جدول رقم(5):الإستراتيجية المتبعة في مؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابات
12%	3	ممتازة
46%	12	جيدة
19%	5	متوسطة
8%	2	رديئة
15%	4	غير مهتم
100%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

شكل رقم(09):الدائرة النسبية الإستراتيجية المتبعة في مؤسسة



المصدر: من نتائج الاستبيان

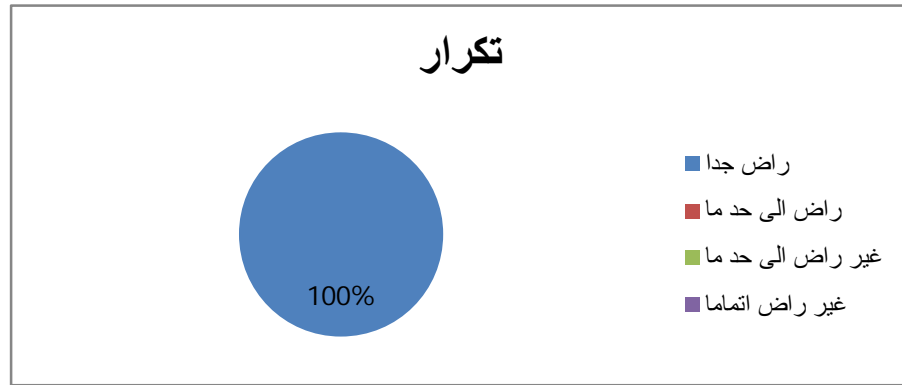
نلاحظ من خلال الجدول و الدائرة النسبية، أن الإستراتيجية في المديرية مقبولة على عموم بنسبة 58% وهذا يدل على ان المديرية متبعة إستراتيجية(بنية داخلية) جيدة ومساعدة للمورد البشري.

جدول رقم (06): راضي عن التقسيمات الإدارية:

النسبة	التكرار	الإجابات
100%	26	راض جدا
0%	0	راض إلى حد ما
0%	0	غير راض إلى حد ما
0%	0	غير راض تماما
0%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

شكل رقم (10): الدائرة النسبية راضي عن التقسيمات الإدارية:



المصدر: من نتائج الاستبيان

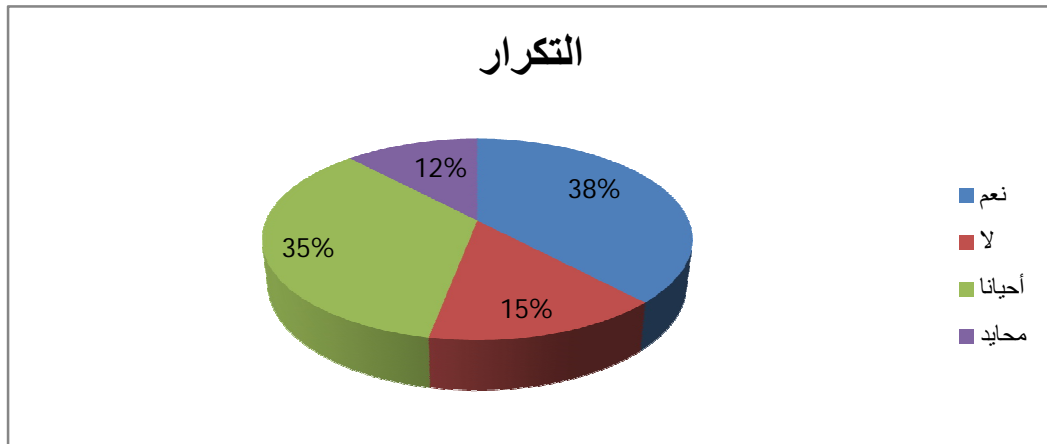
نلاحظ من خلال الجدول و الدائرة النسبية، أن بنسبة 100% المديرية عادلة في تقسيماتها الإدارية، كل مورد بشري في منصبه ولا يوجد تفرقة بينهم.

جدول رقم (07): المديرية تستخدم أساليب عمل الجماعي

النسبة	التكرار	الإجابات
38%	10	نعم
15%	4	لا
35%	9	أحيانا
12%	3	محايد
100%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

الشكل رقم(11):الدائرة النسبية لمديرية تستخدم أساليب عمل الجماعي



المصدر: من نتائج الاستبيان

لاحظ من خلال الجدول و الدائرة النسبية، أن المديرية تميل قليلا إلى الأسلوب الجماعي بنسبة 73% مع معارضة قليلة من طرف بعض العمال بنسبة 15%. إذا المديرية تتبني نظام المشاورة فهذا شيء إيجابي وفعال.

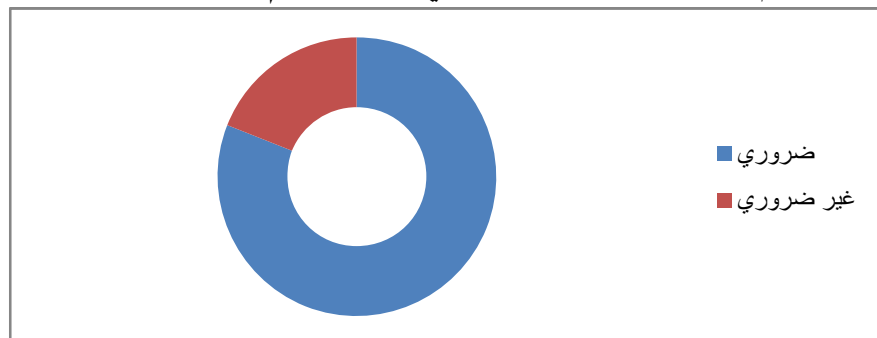
المستوى الثالث: التكوين

الجدول رقم(08): التكوين قبل استلام الوظيفة:

النسبة	التكرار	الإجابة
81%	21	ضروري
19%	5	غير ضروري
100%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

الشكل رقم (12): الدائرة النسبية لتكوين قبل استلام الوظيفة:



المصدر: من نتائج الاستبيان

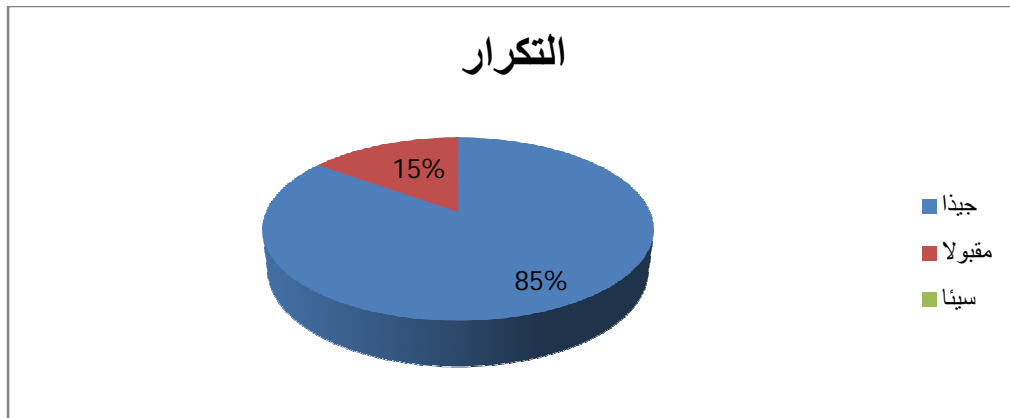
نلاحظ من خلال جدول و الدائرة النسبية، أن أغلبية العملاء متيقنين لأهمية التكوين و كان ذلك بنسبة 81% و كيف يساعدهم في تنمية المهارات و رفع مستوى التحدي .

الجدول رقم (09): التنظيم العام للتكوين كان

النسبة	التكرار	الإجابة
85%	22	جيذا
15%	4	مقبولا
0%	0	سيئا
100%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

شكل رقم (13): الدائرة النسبية لتنظيم العام للتكوين كان



المصدر: من نتائج الاستبيان

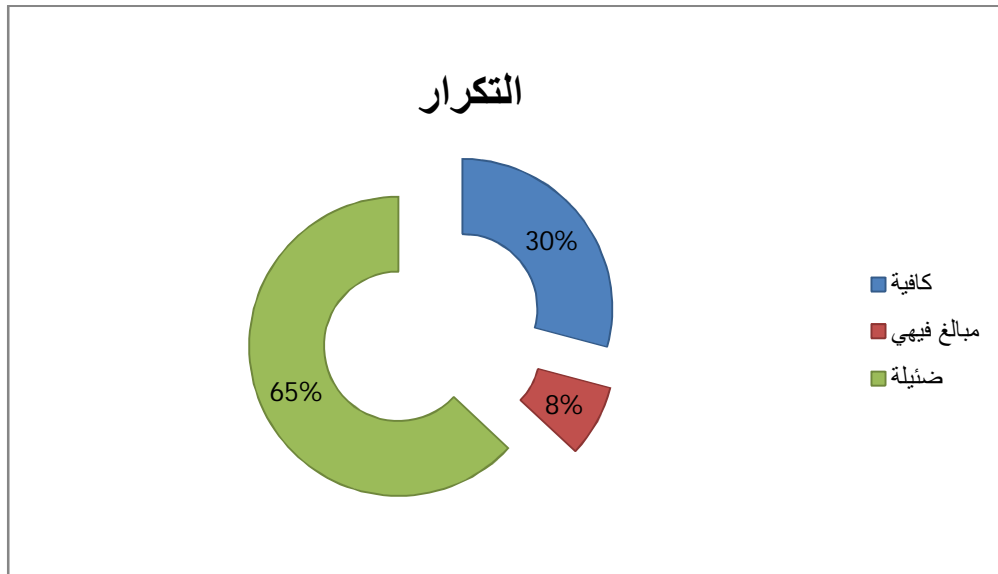
نلاحظ من خلال الجدول و الدائرة النسبية، أن برامج التكوين كانت ملائمة للمورد البشري أثناء فترة التكوين و كما نلاحظ أن النسبة ب 85% مرتفعة و إيجابية و هذا يدا على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى دوما , إعطاء أجواء ملائمة من اجل تطوير المورد البشري.

الجدول رقم (10): فترة التكوين المقترحة كانت :

النسبة	التكرار	الإجابة
30%	7	كافية
8%	2	مبالغ فيها
65%	17	ضئيلة
100%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

شكل رقم (14): الدائرة النسبية لفترة التكوين المقترحة



المصدر: من نتائج الاستبيان

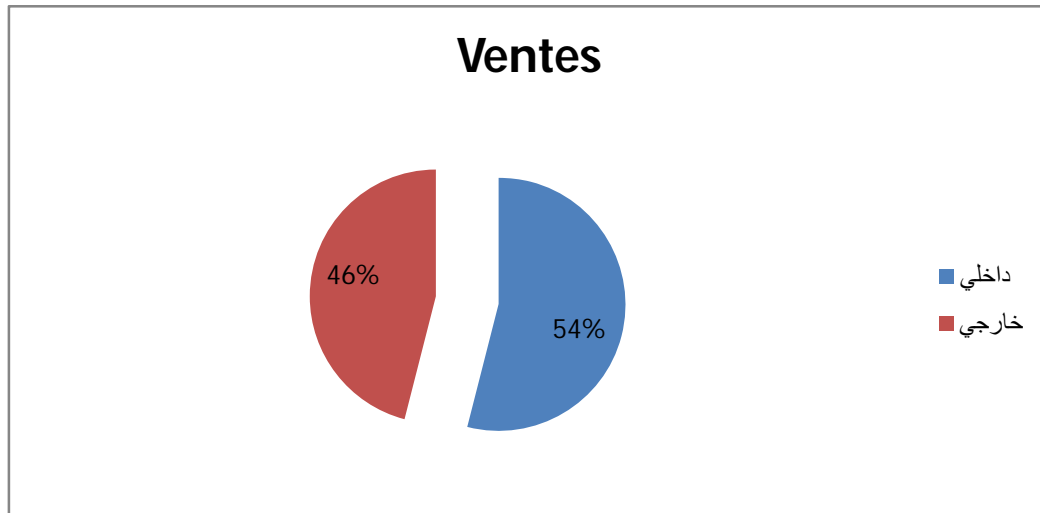
نلاحظ من خلال الجدول و الدائرة النسبية، أن العمال مهتمين بفترة التكوين و كم التكوين يساعدهم في تسيير أمور العمل حيث نلاحظ أن بنسبة 65% يرون أن حصص التكوين غير كافية لهم من اجل المزيد من التعلم و نرى أيضا بنسبة 30% يرون أن حصص كافية من اجل تطوير المهارة و بعض يرى أنها مبالغ فيه.

الجدول رقم(11): هل كان التكوين داخل مؤسسة أم خارج المؤسسة؟

النسبة	التكرار	الإجابات
54%	14	داخلي
46%	12	خارجي
100%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

الشكل رقم(15): الدائرة النسبية لهل كان التكوين داخل مؤسسة أم خارج المؤسسة؟



المصدر: من نتائج الاستبيان

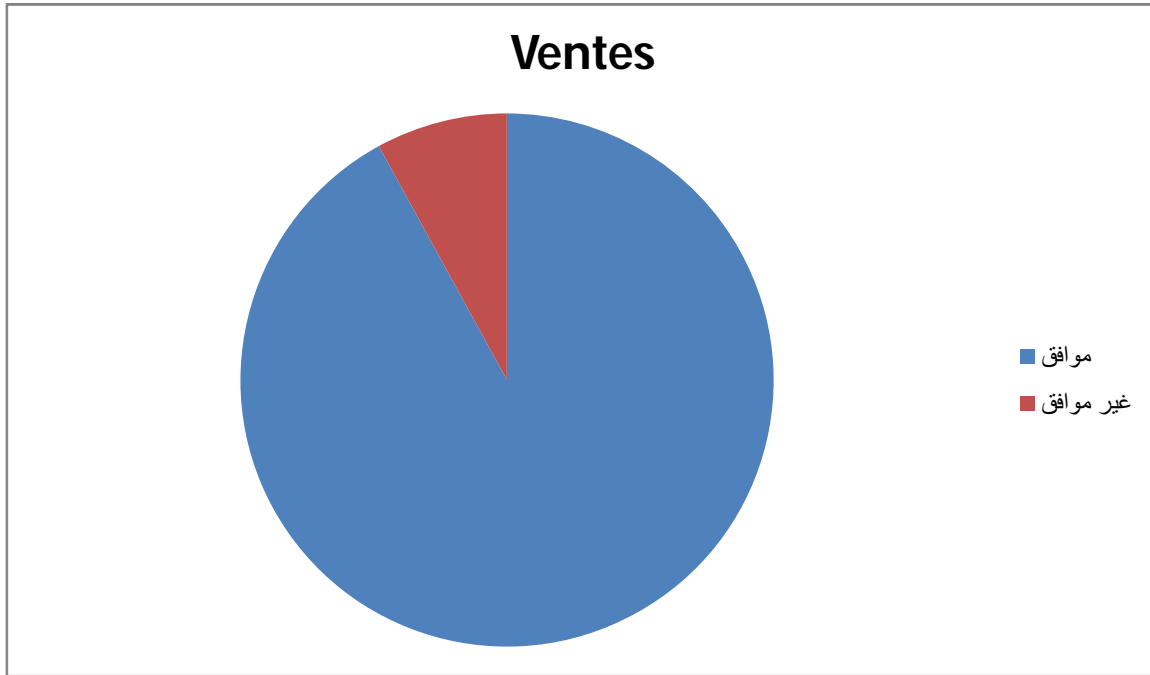
نلاحظ من خلال الجدول و الدائرة النسبية, أن بنسبة 54% يتكونون خارج المديرية و وظائف المتعلقة بالمتفشية, مهندس و الخطوط, النقل ووسائل النقل, الخ..... و أما باقي التكوين داخل المؤسسة اتو بنسبة 46% ووظائف المتعلقة بالتنسيق, الأجرور, مكاتب المحاسبة الخ.....

الجدول رقم(12): الكفاءة المهنية تحقق بالتكوين الجيد

النسبة	التكرار	الإجابات
92%	24	موافق
8%	2	غير موافق
100%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

شكل رقم(16): الكفاءة المهنية تحقق بالتكوين الجيد



المصدر: من نتائج الاستبيان

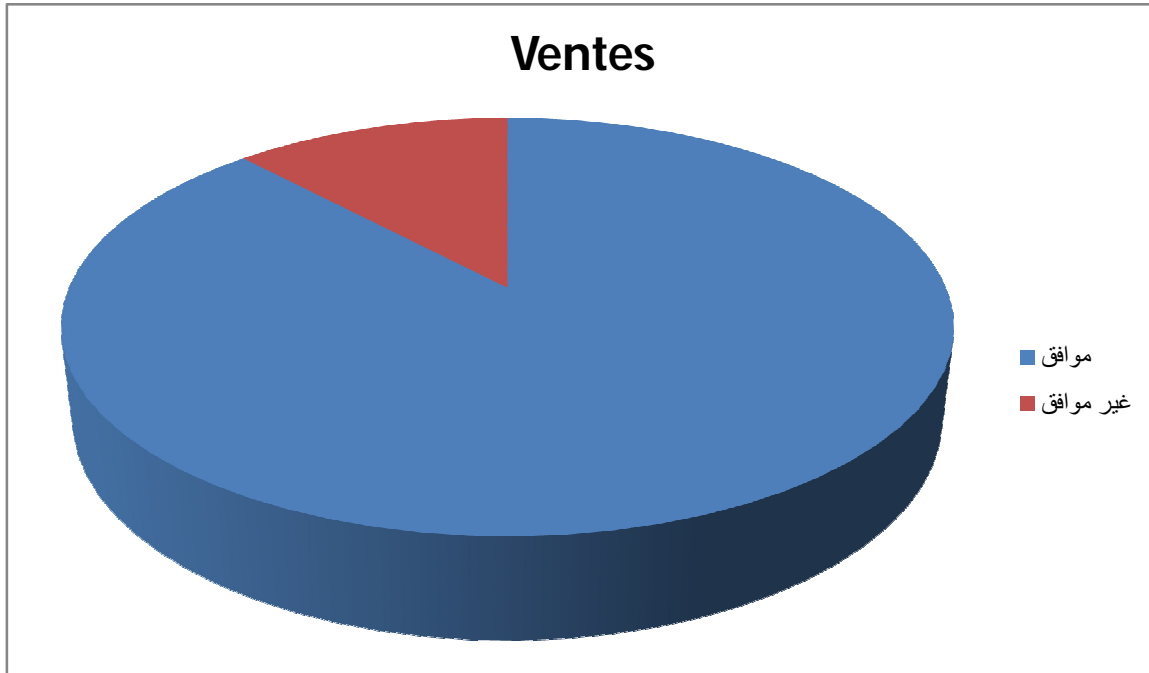
نلاحظ من خلال الجدول و الدائرة النسبية , إن التكوين الجيد عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة المهنية حيث بلغت النسبة 92% , بما إن التكوين يساهم في مهارة و خيرة, فعليه بناء الكفاءة,

الجدول رقم(13): البرامج التكوينية تساعد في خفض معدل أخطاء المتكررة في العمل

النسبة	التكرار	الإجابات
88%	23	موافق
12%	3	غير موافق
100%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

الشكل رقم(18): البرامج التكوينية تساعد في خفض معدل أخطاء المتكررة في العمل



المصدر: من نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الدائرة النسبية , أن برامج التكوين لها دورا كبيرا في تخفيض معدل أخطاء المتكررة في العمل, حيث جاء بنسبة 85% لان اغلب الأخطاء في العمل تكون بسبب عدم كفاءة و مهارة فرد ,عكس الفرد المكون.

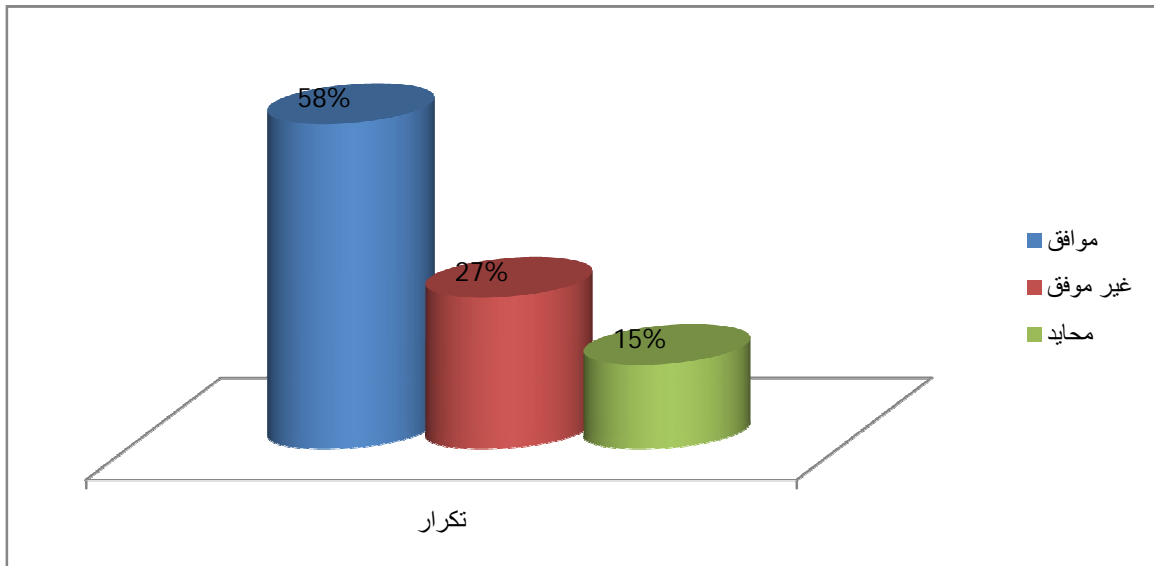
المستوى الثالث: التأهيل

الجدول رقم(14): التأهيل يساعد المؤسسة على تكيف مع الظروف النظام والتسيير.

النسبة	التكرار	الإجابات
58%	15	موافق
27%	7	غير موافق
15%	4	محايد
100%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

الشكل رقم(19): التأهيل يساعد المؤسسة على تكيف مع الظروف النظام والتسيير.



المصدر: من نتائج الاستبيان

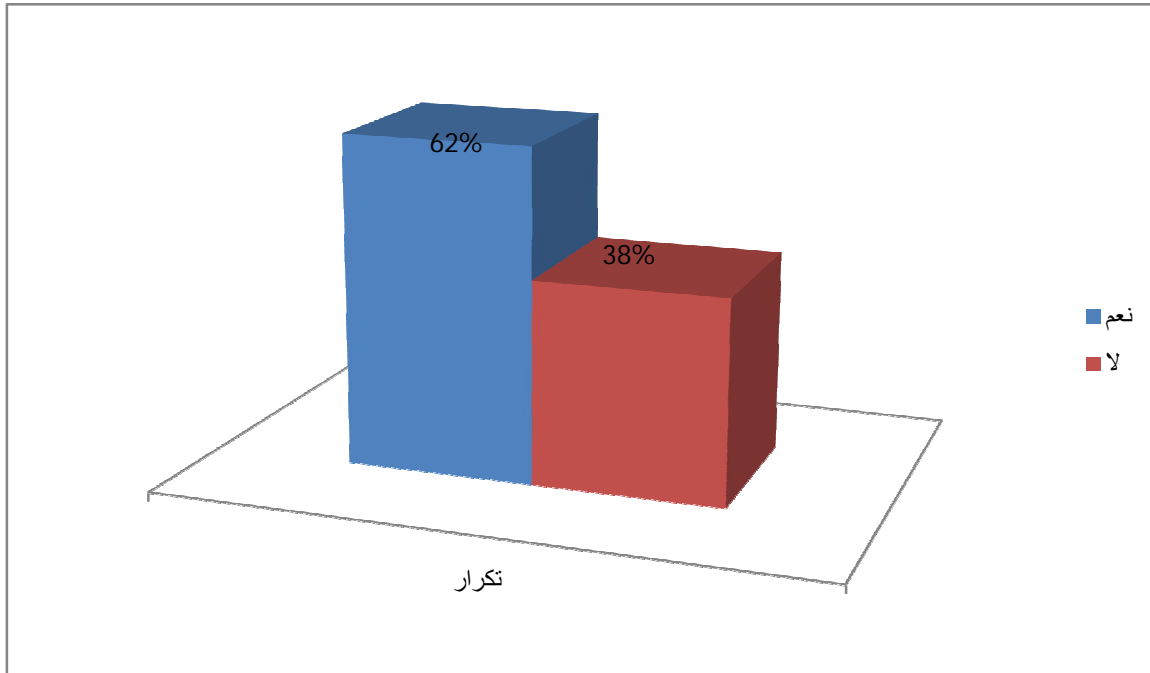
نلاحظ من خلال الجدول إن تأهيل يهدف إلى جعل المديرية تتكيف مع ظروف النظام والتسيير من أجل تحقيق القدرة التنافسية وذلك بنسبة 85%

جدول رقم(15): تأهيل مساعد لنمو المؤسسة وتوسيعها

النسبة	التكرار	الإجابات
62%	16	نعم
38%	10	لا
100%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

الشكل رقم(20):تأهيل مساعد لنمو المؤسسة وتوسيعها



المصدر: من نتائج الاستبيان

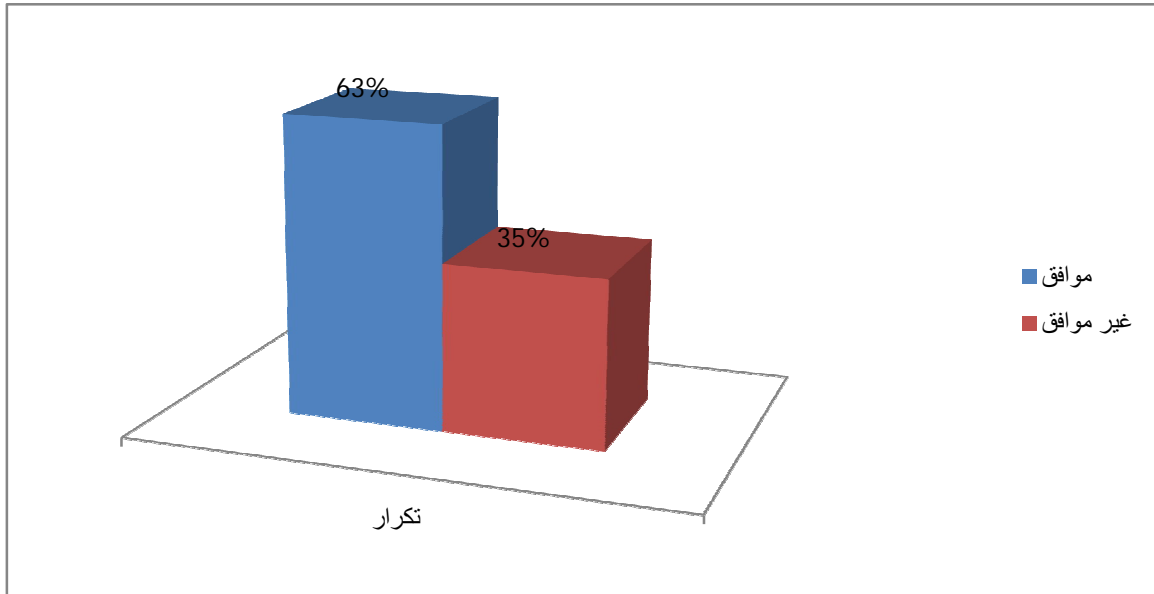
نلاحظ من خلال الجدول و الدائرة النسبية, انه مثلما يساعد التكوين في خلق مناصب عمل جديدة فان التأهيل ساعد المديرية في نمو وتوسيع المؤسسة من حيث المهارة وكفاءة حيث بلغت النسبة 62%.

جدول رقم(16): تأهيل يزيد من خلق مناصب شغل جديدة

النسبة	التكرار	الإجابات
63%	17	موافق
35%	9	غير موافق
100%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

شكل رقم(21): تأهيل يزيد من خلق مناصب شغل جديدة



المصدر: من نتائج الاستبيان

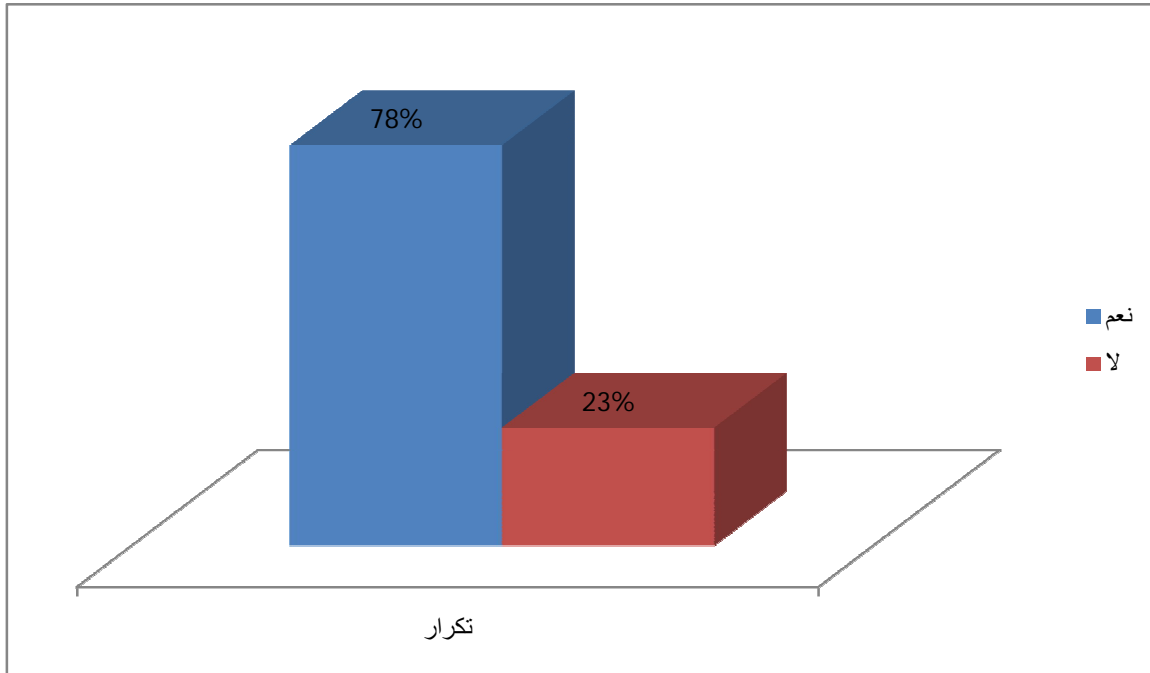
نلاحظ من خلال الجدول و الدائرة النسبية ،أن التأهيل يزيد من خلق مناصب شغل جديدة, مما يؤدي التخفيض نسبية بطالة و اكتساب مهارات و خبرات جديدة , حيث بلغة النسبة 85%.

جدول رقم(16): تأهيل عنصر من عناصر اكتساب المهارات و خبرات

النسبة	التكرار	الإجابات
78%	20	موافق
23%	6	غير موافق
100%	26	المجموع

المصدر: من نتائج الاستبيان

شكل رقم(22): تأهيل عنصر من عناصر اكتساب المهارات و خبرات



المصدر: من نتائج الاستبيان

كما نلاحظ من خلال الجدول و الدائرة النسبية، إن بنسبة 78% من العملاء واعوان بأن التأهيل من عناصر حصول على المهارة و الخبرة من اجل عمل صحيح و موفق في المؤسسة , أما 28% الباقية ترى أن التأهيل لا علاقة له باكتساب المهارة و الخبرة.

خلاصة الفصل:

_حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسلط في على أهمية التكوين و تأهيل في مؤسسة, و بعد حصولنا على معلومات و من خلال تحليل و مناقشة الاستبيان الموجهة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر, اتضح أن للتكوين و التأهيل أهمية بالغة, سواء بالنسبة للمؤسسة اقتصادية أو خدمانية.

_كما ساعد التكوين و تأهيل المؤسسة في تسهيل عملية فهم المورد البشري , و اكتشاف مهارته و كفاءته, كما حاولنا إعطاء صورة عن واقع البنية الداخلية في اتصالات الجزائر لمديرية مستغانم

الخاتمة

أن المنافسة الشرسة بين الشركات الإقليمية والمحلية بشكل عام، والعالمية- التي فرضت نفسها منذ العقود زمنية، وتحديدًا منذ ظهور مصطلح العولمة للوجود، على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في التنمية البشرية. إذ أصبح يقينا لديها العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر والمبدع، وهو المبتكر، وهو المطور. لقد اتضح لنا من خلال هذه الدراسة وبعد معالجتها ظهر لنا أهمية التنمية البشرية داخل المؤسسة، ويعتبر المورد البشري أهم الموارد الاقتصادية ويرجع ذلك لكون الإنسان هو المنتج والمستهلك، وإنسان بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع إن يكتشف مفيد من الموارد الطبيعية ويكتشف الاستخدامات و منافع جديدة لها، ويتبع فنونا إنتاجية تطيل من عمر هذه الموارد وترفع إنتاجيتها، وكلما ارتفع المستوى المهاري والفني للموارد البشري في بلد من البلدان كلما عوض ذلك عن بعض الموارد الطبيعية وزاد حجم إنتاجها القومي.

تعد وظيفة التكوين والتأهيل في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية والعنصر أساسي في الإدارة الإستراتيجية، التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى. وتدل كافة المؤشرات التي تزيد الاهتمام بوظيفة التكوين والتأهيل نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل الإدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات الموجهة هذا الانخفاض، بحيث عن هذا التدخل ورفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، إذ نجد من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين وتأهيل المورد البشري الذي يعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مساهمة المتطلبات الداخلية والأفاق المستقبلية، باعتبار التكوين والتأهيل وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة، وحتى يؤدي العنصر البشري ووظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفق لما تحدده المؤسسة من أهداف.

وفي الأخير نجاح المجتمع في تحقيق الأهداف والاستمرارية نمو وتطوير يتطلب استراتيجيات التكوين والتأهيل و برامج ذات مستوى عالي، دون أن ننسى تشجيع الإبداع وهذا يتطلب من المؤسسة إستراتيجية مشجعة من كل المستويات، والتشجيع والتفكير وسلوك الإبداع وأن تحرص على تكوينه لفترة طويلة. ويجب على المؤسسة ربط أهداف العاملين مع أهدافها الذي يؤدي إلى التنمية وتشجيع الموارد البشرية

النتائج:

- استنتجنا من خلال هذه الدراسة ما يلي:
- _التكوين وتأهيل عملية مستمرة.
- _انخفاض برامج التأهيل
- _أظهرت الدراسة انه يوجد عملية تقييم التكوين داخل المؤسسة.
- _برامج التكوين تساعد تخفيض معدل تكرار الحوادث.
- _تكوين وتأهيل المورد البشري من أساسيات نجاح المؤسسة.
- _التكوين عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة.
- _تعتمد المؤسسة على العمال الدائمين.
- _التكوين والتأهيل يحسن من خدمات المؤسسة مما يعمل على تحسين العلاقة بين المؤسسة و عملائها.
- _يعمل التكوين على غرس قيم والأخلاق داخل العامل فيعزز من خلق الأمانة و النزاهة الإتيقان بداخله.

التوصيات:

- _ مواصلة إعطاء الأهمية القصوى استراتيجية التكوين والتأهيل.
- _قيام بمجهود أكبر من اجل تحسين ظروف عمل للمتكونين الجدد.
- _يجب عصرنة تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تسيير البيداغوجي و تسيير الموارد البشرية.
- _ضرورة العودة لعملية التأهيل كما في سابق.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

كتب

- 1_ عبد القادر محمد فهي، المدخل إلى دراسة إستراتيجية، عمان، دار مجدلاوي، 2006
- 2_ دكتور جاسم محمد سلطان ، كتاب التفكير الاستراتيجي _و الخروج من المأزق الراهن، الطبعة الثانية ، دار النشر مؤسسة أم القرى للترجمة و التوزيع رقم الإيداع 1431_2010م
- 3_ محمد، محمد هاني ، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، الأردن، عمان، دار معتر للنشر و التوزيع 2015_1436.
- 4_ احمد باشا: أسس التدريب ، دار النهضة الحديثة، القاهرة 1978
- 5_ عمرو وصف عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان 2005
- 6_ عبد الكريم بوفحص، التكوين الاستراتيجي التنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 _
- 7_ خليل ابراهيم عثمان التخطيط الإستراتيجية كمدخل للتطوير الشامل في قطاع الصناعة الغذائية رسالة ماجستير غير منشوره كليه التجارة جامعه حلوان 2000
- 8_ دكتور احمد سيد مصطفى تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي القاهرة الطبعة الثالثة 2000
- 9_ السالم مؤيد سعيد صالح عادل حرحوش 2006 ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار الكتاب العالمي عمان النجار فريد 2007 الإدارة الاستراتيجية لمواد البشرية الدار الجامعية مصر
- 10_ دكتور جمال الدين المرسي الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية المدخل لتحقيق ميزه تنافسيه لمنظمه القرن الحادي والعشرين مكتبه كليه بنها 2001
- 11_ عبد الكريم وبحفص، "التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية" ، ديوان المطبوعات الجامعية، دار النشر OPU، ديسمبر 2010،
- 12_ مصطفى كمال السيد طالي، الصناعة المصرفية والعولمة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الجامعية الاسكندرية 2014
- 13_ نوري منير، الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2014
- 14_ حسن ابراهيم بلوط أداره المواد البشرية من المنظور الاستراتيجي دار النهضة العربية الطبعة الأولى بيروت 2022
- 15_ بن زاهي منصور الشايب محمد الساسي التدريب كأحد المقومات الأساسية للتنمية الكفاءة البشرية الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ورقله 2005
- 16_ عامر ابو ديه تنميه الموارد البشرية كاداه التطوير الوظيفي بحيث من ندوه الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جوده الأداء المؤسسي طنجه ابريل 2009 منشورات المنظمة العربية للتنمية الاداريه 2010
- 17_ الدكتور صلاح معمار التدريب أسس ومبادئ دار دبيونو للنشر والتوزيع عمل أردن الطبعة الأولى
- 18_ مايكل ارمسترونغ "الإدارة للموارد البشرية" ترجمة ايناس الوكيل، مجموعة النيل، مصر، 2008،.
- 19_ مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" عالم الكتب الحديث 2002،
- 20_ د. احمد ماهر، كتاب إدارة الموارد البشرية، دار النشر الدار الجامعية_ الإسكندرية، 2014

- 21_د.عبد الله أمين,د.محمد بكري عبد العليم,"الادارة أصول عملية و تطبيقات عملية",مطابع الدار الهندسية,القاهرة2008,
- 22_د.احمد سيد مصطفى,"تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي",القاهرة,الطبعة الثالثة,2000
- 23_حسن عادل "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية",الإسكندرية,مؤسسة شباب الجامعة 1998
- 24_الصيرفي,محمد,إدارة الموارد البشرية:المفاهيم و المبادئ,الجزء الأول,عمان,دار المناهج للنشر و التوزيع,2003,
- الملتقيات
- 1_بلقاسم بومهدي , الدراسات الإستراتيجية و العلاقات الدولية مقارنة تحليلية,المجلة الجزائرية للعلوم السياسية و الإعلامية العدد الأول(شتاء 2001_2002) ,تصدر عن كلية العلوم السياسية و الإعلام الجامعي لجامعة الجزائر
- 2 _مقالة هنري منتزغ ,مجلة هارفارد للأعمال ,Harvard business عنوان"صعود و سقوط التخطيط الاستراتيجي REVIEW ;1994,P15
- 3 _الدكتور صلاح نيوف"مدخل إلى الفكر الاستراتيجي", الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك, كلية الحقوق السياسية, 23مارس 2009
- 4 _عمار بن عشي,دور تقييم أداء العاملين في احتياجات التدريب, دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية_بسكرة_ماجستير غير منشور,جامعة محمد بوضياف , مسيلة ,2006,2005
- 5_يوعزيز شيشون, مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية_ماجستير في العلو الاقتصادية, فرع التسيير,جامعة باتنة 1999_2000
- 6_البروفيسور(ة) "علة مراد", محاضرات,تنمية و تطوير الموارد البشرية "استراتيجيه التكوين الموارد البشرية",كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم قسم علوم التسيير, جامعته زياش عاشور الجزائر
- 7_دكتورة صولح سماح "محاضرات في هندسة التكوين" جامعة بسكرة_الجزائر, 2019_2020
- 8_شعيب حاج,دولا تكوين و التدريب في تطوير المورد البشري بالمكتبات الجامعية "مقاربة منهجية" المجلد التاسع العدد 18.18.02 ص210,
- 9_دكتور عمر فرحاتي, الملتقى الوطني حول إشكالية الاستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر, 2017
- 10_ قريش سليمة غدير احمد, تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر,الأيام الدراسية الرابعة حول روح المقاولة و التنمية المستدامة 17,18, 2007,
- 11_قريش نصيرة,آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر, الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17و18 افريل 2006
- 12_مصنوع احمد "إستراتيجية الموارد البشرية و دورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال",جتمعة شلف_الجزائر,2014

مراجع أجنبية:

- 1_Lidell hart , strategy ,the inderct approach ,(London, felruady)1966 ,p334
- 2- Ingham M, (1995) ; Management stratégique et compétitivité, de Boeck université, Bruxelles ; P4
- Roymond Vatieer « développement de l'entreprise et promotion des homme » Entreprise modernes (EMI)_4 édit1985 paris_P34
- 4_publication trimestrielle du ministère, de l'industrie de la petite et moyenne entreprise ,et de la promotion de l'investissement avril 2012 ;www .MIPMEPI .GOV.DZ.P37
- 5_lakhdar sekiou et louise blondin « gestion du personnel » les édition d'organisation (collection gestion)paris 1986 P289_321)
- 6_ Werther ; devis ; Lee-Gosselin ;la gestion des ressources humaines ;canada ;Mc Graw-Hill ;1985 ;P .259

الموقع الإلكتروني

<https://www.youtube.com> إبراهيم العريبي,مختص في التنمية البشرية

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إستراتيجية التكوين و تأهيل الذي يشكل الفارق بين الأداء الجيد و الأداء الضعيف في جودة الأفراد العاملين بالمؤسسة و مدى فعاليتهم و التزامهم و تفانيهم في خدمة المؤسسة. و لذلك تسعى المؤسسات إلى اختيار الموارد البشرية القادرة على الإبداع و الابتكار و تحقيق الكفاءة و الفعالية, و رفع المستوى جودة السلع و الخدمات و تحقيق رضا العملاء و إشباع حاجاتهم المتنوعة و المتجددة, و تركيز المؤسسة جهودها على و الحصول على المعرفة و الخبرة و المهارة المورد البشري , بما يتوافق مع طموحاتهم و احتياجاتهم الحالية و المستقبلية, مما يؤدي إلى تقديم سلع و خدمات تحقق التميز للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

الكلمات مفتاحية: المورد البشري، الإستراتيجية، التكوين، التأهيل، مؤسسة اتصالات الجزائر.

summary:

This study aims to shed light on the strategy of training and rehabilitation, which is the difference between good performance and poor performance in the quality of individuals working in the institution and the extent of their effectiveness, commitment and dedication to the service of the institution. Therefore, institutions seek to select human resources capable of creativity and innovation, achieving efficiency and effectiveness, raising the level of quality of goods and services, achieving customer satisfaction and satisfying their diverse and renewable needs, and the institution focuses its efforts on obtaining knowledge, experience and skill resource. human being, in line with their current and future aspirations and needs, which leads to the provision of goods and services that achieve distinction for the institution compared to its competitors.

Keywords: Human Resource, Strategy, Training, Qualification, Algeria Telecom Corporation.

الملاحق :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس _ مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم اقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

يشرفنا أن نقدم إليكم بطلب ملء هذه الاستمارة الاستبائية التي تحضى بالأهمية-البالغة-لاستخدام أغراض البحث العلمي والسرية والخصوصية.
حيث يخدم هذه الدراسة العلمية التي نقوم بها لاستكمال المتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص: " اقتصاد وتسيير المؤسسات" بعنوان: "إستراتيجية تكوين وتأهيل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"

شاكرين لكم حسن التعاون

القسم الأول: البيانات الشخصية :
يرجى وضع (X) في الخانات التي تمتلك.

	ذكر	الجنس
	انثى	
	من 30 فما اقل	السن
	من 30 الى 40 سنة.	
	من 40 الى 50 سنة.	
	من 50 فما فوق.	
	مستوى اقل من ثانوي	المستوى التعليمي
	مستوى ثانوي	
	مستوى جامعي	
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	الاقدمية المهنية
	10 سنوات إلى 15 سنة	
	من 15 سنة إلى 20 سنة	
	من 15 سنة إلى 20 سنة	

القسم الثاني: الإستراتيجية
يرجى وضع (X) في الخانات التي تمتلك.
س1: الإستراتيجية المتبعة

الإجابات	
	ممتازة
	جيدة
	متوسطة
	رديئة
	غير مهتم

س2: راضي عن التقسيمات الإدارية

الإجابات	
	راض جدا
	راض إلى حد ما
	غير راض إلى حد ما
	غير راض تماما

س3: المديرية عمل الجماعي تستخدم أساليب

الإجابات	
	نعم
	لا
	أحيانا
	محايد

القسم الثالث: التكوين

يرجى وضع (X) في الخانات التي تمتلك.

س1: التكوين قبل استلام الوظيفة

الإجابات	
	ضروري
	غير ضروري

س2: التنظيم العام للتكوين كان

الإجابات	
	جيда
	مقبولا
	سيئا

س3: فترة التكوين المقترحة كانت

الإجابات	
	كافية
	مبالغ فيها
	ضئيلة

س4: هل كان تكوين داخل المؤسسة ام خارج المؤسسة؟

الاجابات	
	داخلي
	خارجي

س5: الكفاءة المهنية تحقق بالتكوين الجيد

الاجابات	
	موافق
	غير موافق

س6: البرامج التكوينية تساعد في خفض معدل أخطاء المتكررة في العمل

الاجابات	
	موافق
	غير موافق

القسم الرابع: التأهيل

يرجى وضع (X) في الخانات التي تمتلك.

س1: التأهيل يساعد المؤسسة على تكيف مع ظروف النظام و التسيير

الإجابات	
	موافق
	غير موافق
	محايد

س2: تأهيل مساعد لنمو المؤسسة و توسيعها

الإجابات	
	نعم
	لا

س3: تأهيل يزيد من خلق مناصب شغل الجديدة

الاجابات	
	موافق
	غير موافق