

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تسيير وإقتصاد المؤسسة

التكوين كأداة لتكوين العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية

إعداد الطالبة :

فاطمة ظريف

إشراف الأستاذ الدكتور:

عابد شريط

أعضاء لجنة المناقشة :

الدكتور شريط عابد	أستاذ محاضر	رئيساً	جامعة تيارت
الأستاذ الدكتور راتول محمد	أستاذ التعليم العالي	مقرراً	جامعة الشلف
الدكتور نوري منير	أستاذ محاضر	مناقشا	جامعة الشلف
الدكتور عبيرات مقدم	أستاذ محاضر	مناقشا	جامعة الأغواط

السنة الجامعية: 2006-2007

كلمة شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم

وأمدني بالصبر والإرادة.

ثم الشكر للأستاذ المشرف الدكتور عابد شريط على توجيهاته

ونصحه السديد.

دون أن يفوتني شكر الأستاذ جبارة أحمد على مساعدته لي.

وكذا أشكر الأساتذة والإداريين بقسم العلوم التجارية.

الشكر والإمتنان لكل الذين قدموا لي يد المساعدة من قريب

أو بعيد.

الأهداء

اهدي هذا العمل إلى اغلي الناس على قلبي والداي الكريمين، الذين ألهماني

روح الصبر والنضال وغمراي بعطفهما وحنانهما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل العائلة

إلى الزملاء والزميلات

إلى أساتذتي الكرام الذين ساهموا في تنمية مواهبي في مجال العلم والتي هي

اليوم ثمرة من ثمرات هذا العطاء.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها لا يبغى بها إلا

وجه الله ومنفعة الناس في كل زمان ومكان.



مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة أيقن الباحثون الإقتصاديون أن التنمية الإقتصادية لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المكونة والمؤهلة، القادرة على إتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل. ومن هنا يتضح لنا أن إعداد الموارد البشرية وتكوينها أجدى إستثمار وأنفعه لمستقبل المؤسسة الإقتصادية، سواء تم بواسطة منظومة التربية والتعليم والتكوين باعتبارها البيئة الخصبة التي تنشأ فيها الموارد البشرية وتنمو بإكتساب المعارف والمهارات نظريا وتطبيقيا، أم تعدى ذلك قدرة المسيرين والمشرفين في المستويات التنظيمية من حيث الكفاءة ومدى تمكنهم بوعي تخطيطي وقدرة قيادية على إختيار الأفراد وإنشاء المؤسسات، أولا في ظل نظام الإتصال لما لدوره في تدفق المعلومات، ثانيا إتخاذ القرارات قصد تكوين الأفراد العاملين وإعادة تأهيلهم بما فيهم الأفراد والكوادر المسيرة ذاتها.

من المعالم السابقة الذكر، فإن البيئة الإقتصادية حادة المنافسة تجبر المسيرين والقادة في المؤسسات على النظر والتطلع إلى تحقيق أهداف ذات بعد إستراتيجي وطويل المدى من خلال فهم قواعد البقاء ووضع مؤسستهم على طريق النمو والإزدهار، فمن يستطيع تنظيم الموارد المالية وتكنولوجيات المعلومات وقبل هذا وبعده تنظيم الموارد البشرية وإدارتها، سوف يحتل الريادة طالما أن لديه قوة الأفراد وذكائهم ومعرفتهم، فالموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية، ولكن أيضا في الطرق التي تطور أساليب الإدارة والتسيير، لهذا فإن التحدي الذي يواجهه دوائر الأعمال اليوم يتمثل بالأساس في تحرير الطاقة الإبتكارية للأفراد وكسب كامل إلتزامهم، وهو التحدي للمؤسسات خاصة تلك التي تواجه نقص شديد في العمالة العالية التأهيل والتكوين، لهذا السبب سوف تستند المنافسة على العمالة الأكثر كفاءة وتأهيلا.

وتدل كافة المؤشرات ومختلف الدراسات والأبحاث إلى تزايد الإهتمام بوظيفة التكوين نظرا لإرتباطها بمستوى أداء المسير بشكل خاص، حيث نجدها تعمل على بناء قوة بشرية مؤهلة وكفأة

ترفع من مهارات الأفراد وقدراتهم من جهة وإلى التغيير في الإتجاهات الذهنية والسلوكية من جهة أخرى وهذا موضوع دراستنا.

كما أن التطورات التي تعيشها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بفعل تأثير العولمة خاصة في العشرينين الآخريين من القرن الماضي، استدعت إعادة النظر في إستراتيجية التنمية البشرية التي تبني على اكتساب المعارف والمهارات وتحسينها من منظور التكوين المتواصل والتجديد باستمرار، بما يهيئ نشوء مؤسسات ذات كفاءة تستمد قوتها من العنصر البشري خاصة المسير القادر على الإبداع والإبتكار، والذي من شأنه أن يرسى دعائم التقدم والتطور في ظل الإقتصاد الجديد الذي يرتكز على المعرفة التكنولوجية الجديدة.

- إشكالية البحث:

انطلاقا من المعطيات التي أتينا على ذكرها آنفا، تتضح معالم الإشكالية الرئيسية والتي تتمحور حول السؤال الجوهرى التالي: **مامدى أهمية التكوين في تحسين فعالية الأداء التسيرى للمسير في المؤسسة الاقتصادية ؟**

وبتسليط الضوء على الإشكالية الرئيسية وتحليلها إلى أفكارها الأصلية تبرز من جديد الأسئلة الفرعية التالية:

- إذا سلمنا بأن الموارد البشرية هي مصدر تقدم المؤسسة الاقتصادية وتطورها ماضيا وحاضرا، فإن الضرورة تقتضي التعرف على الموارد البشرية وعن تطور النظرة إليها في المؤسسة الاقتصادية وعليه نطرح السؤال بالكيفية الآتية: ما مدى أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟ فيما تتمثل العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية ؟ ما هي طرق تنمية الموارد البشرية ؟

- وبما أن إدارة الموارد البشرية تعنى باهتمامات ووظائف الموارد البشرية وذلك باستخدامها لوظيفة التكوين كأداة لتأهيل هذه الموارد والعمل على تنمية قدراتها وجعلها قوة بشرية كفأه، إذن ما طبيعة التكوين؟ ما هي أهدافه، أساليبه ومبادئه ؟ على أي أساس توضع سياسة التكوين ؟ وما هي الطرق التي تسند إليها عملية تقييم البرنامج التكويني ؟

- كل هذه الإيضاحات تلزمننا بضرورة دراسة درجة أهمية التكوين في تحسين الأداء التسيرى في المؤسسة الاقتصادية، وذلك بالاجابة عن التساؤلات الآتية: فيما تتمثل أسس النظام

التسييري في المؤسسة الاقتصادية ؟ ما دور التنمية الإستراتيجية في تطوير الأداء التسييري للمسير ؟ ما دور التكوين كأداة للاستثمار البشري في المؤسسة الاقتصادية ؟

- صياغة الفرضيات:

ولإجابة عن الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة مجموعة الفرضيات التي نراها تمثل الإجابات الأكثر احتمالا وهي:

- للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دورا مهما في تحريك وتنشيط وظائف المؤسسة الأخرى، وهي تساهم بشكل فعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- يعد التكوين أداة فعالة لتأهيل البشري المسير من خلال خطة إعداد البرنامج التكويني الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف المرغوب في التوصل إليها.

- يعتبر المسير العنصر البشري الأكثر كفاءة وفعالية في المؤسسة الاقتصادية كونه مسؤول عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية وقيادة المؤسسة إلى طريق النجاح والاستمرارية، وهذا ما يعمل البرنامج التكويني على تحقيقه.

- دواعي الاختيار وأهميته:

لم يكن من اليسير أن نختار على سبيل المفاضلة من بين المواضيع التي كانت تشغلنا إشكالية بحثها، والتي كان من بينها موضوع الدراسة المعنون بـ: **التكوين كأداة لتأهيل العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية**، وذلك لإرتباطه بالمحور الرئيسي في تنمية وتطوير المؤسسة عموما والمتمثل في تنمية وتكوين الإطارات القيادية والمسيرة التي تأخذ على عاتقها مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة مركزة على مجموعة من الإستراتيجيات والبدائل المبنية على أسس علمية وموضوعية.

كما نتصور أن موضوع التكوين بجميع مبادئه وأسس وأنواعه يعد البوابة التي تكشف عن الطاقات الكامنة في الأطر والكوادر ذات القيادات والتسيير الأعلى، حيث يأخذ التكوين بذلك بعدا إستراتيجيا في إدارة الموارد البشرية بإعتباره أداة إستثمار مجدية هذا من جهة، وأن نجعل من موضوع التكوين في حد ذاته أرضية نظرية ودعم يمكن الباحثين مستقبلا من إنجاز دراسات أخرى مكتملة في هذا المجال.

- أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها فيما يلي:

- تبيان الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة عن أهم الأصول والموارد في المؤسسة الإقتصادية حيث يسند إليها تحقيق وتنفيذ الأهداف المسطرة.
- إبراز الدور الفعال لوظيفة التكوين والتي تساهم في تنمية وإستثمار رأس المال البشري بالرفع من مهاراته وقدراته طبقا لأصول التعليم والتكوين المتصلين بالعلاقة مع المتغيرات العالمية المتسارعة على إعتبار هذا النوع من الإستثمار أجدى رؤوس الأموال وأنفعها على الإطلاق.
- تبيان أن تنشأة طاقات بشرية كفأة تتمتع بنقاء التفكير وصفاء الرؤية مسؤولة عن إتخاذ القرارات يساعد على البناء المادي والمعرفي المؤدي إلى التطوير والتغيير المتواصلين في ظل أبعاد الإقتصاد الجديد المبني على سلطة المعرفة التكنولوجية والمعلوماتية.

- المنهج المستخدم:

أما المنهج المستخدم في صياغة موضوع البحث، فهو مزيجاً من الوصفي والتحليلي وذلك لإبراز أساليب وطرق التكوين في صقل مهارات وكفاءات العنصر البشري المسير من خلال التشخيص الدقيق للوسائل الفعالة، ومن ثم تبني البرنامج التكويني الذي يساعد على تنمية قدرات وكفاءات العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية.

- أدوات الدراسة:

تتمثل هذه الأدوات في المسح المكتبي والهدف منه الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها، سواء كانت قديمة أو جديدة في هذا الموضوع، إضافة إلى المقابلات والمحادثات الشخصية التي أجريناها مع بعض المهتمين في مجال التكوين في التسير.

– خطة البحث:

للتفصيل في موضوع التكوين كأداة لتأهيل العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول تتمثل في ما يلي:

الفصل الأول وهو فصل تمهيدي خصص للإلمام بوظيفة الموارد البشرية، إذ قسم إلى ثلاثة مباحث: **المبحث الأول** تطرقنا فيه إلى تطور النظرة للموارد البشرية وما مدى أهميتها في المؤسسة الاقتصادية، **والمبحث الثاني** عاجلنا من خلاله مختلف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، أما **المبحث الثالث** فتناولنا فيه تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني يتعلق بالتكوين وأهميته في المؤسسة الاقتصادية والذي يتكون من ثلاثة مباحث، يتطرق **المبحث الأول** منها إلى تحديد طبيعة التكوين وأهميته، أما **المبحث الثاني** فأشرنا فيه إلى سياسة التكوين في حين تناولنا في **المبحث الثالث** فعالية وتقييم برنامج التكوين.

الفصل الثالث يهدف إلى دراسة دور التكوين في تحسين الأداء التسييري للمسير، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يضم **المبحث الأول** منه النظام التسييري للمؤسسة الاقتصادية، **المبحث الثاني** فعاجلنا فيه دور التنمية الإستراتيجية في تطوير الأداء التسييري للمسير، أما **المبحث الثالث** فيضم التكوين كأداة لاستثمار في رأس المال البشري.

وأخيرا ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة لخصنا فيها عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات والاقتراحات مع إعطاء آفاق للبحث.

الفصل الأول:

وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: تطور النظرة للموارد البشرية في
المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة
الموارد البشرية

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
الاقتصادية

الفصل الأول:

وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

عرفت المؤسسة الاقتصادية تطورا ملحوظا من خلية للإنتاج إلى أن أصبحت مركزا لاتخاذ القرارات، وقد صاحب هذا التطور ظهور وظائف وإدارات جديدة لم تكن لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل، لتحتل بذلك مكانة هامة خلال السنوات الأخيرة وتأتي في مقدمة هذه الوظائف وظيفة الموارد البشرية التي يوكل لها دور محوري واستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية كونها تهتم بالفرد العنصر الأكثر أهمية والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها.

هذا المورد الذي يعد من أهم أصول المؤسسة، والذي يساهم في تحقيق أهدافها لذلك تعمل على استثمار فيه بتنمية مهاراته وكفاءاته حتى يكون قادرا على الأداء بفعالية وفي نفس الوقت مواكبا للتغيرات البيئية التي تحمل الكثير من الفرص السانحة والتي تقوي من القدرة التنافسية مؤدية بذلك إلى نجاح واستمرارية المؤسسة من جهة، ومجمل المخاطر و التهديدات التي قد تضعف من القدرات والكفاءات من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس يعد المورد البشري ميزة تنافسية لا بد أن تستغلها المؤسسة وتستثمرها لصالحها، وسنحاول في هذا الفصل معالجة مختلف المحاور المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية كمايلي:

المبحث الأول: تطور النظرة للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: تطور النظرة للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة فهي تحدد مستوى أداء المؤسسة ونجاحها، ونظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة ايجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة تولى الإدارة الحديثة اهتماما بقضايا الموارد البشرية اعتقادا منها أن البشر لديهم طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه.

المطلب الأول: مفاهيم وعموميات

لقد تم تخصيص هذا المطلب للتعريف بأهم المفاهيم والعموميات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

أولا: المورد البشري والمؤسسة

المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع تسييري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد عرفت المؤسسة من طرف **L.Von.Bertalanffy** على أنها "هيكل اجتماعي واقعي و متعامل اقتصادي يتمتع بخصائص تنظيمية يمكن وصفها كنظام مفتوح. بمعنى أن:

- المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب الهيكل خاص بها.

- تتكيف المؤسسة مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مديريها بواسطة نشاط أعضائها⁽¹⁾.

1-أسس المؤسسة:

هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها المؤسسة وهي⁽²⁾:

1- الأساس البشري:

ويعبر عنه التجمع البشري الذي ينتمي إلى المؤسسة والذي يضم رؤساء ومرؤوسين موزعين على كافة المستويات الإدارية، فالعنصر البشري هو أهم أساس تقوم عليه المؤسسة فهو الغاية والوسيلة،

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، الدار المحمدية العامة، 1998، ص43.
(2) نوري منير، محاضرات في مقياس التسويق، الشلف، المكتبة الجامعية، 2005، ص7-8.

وعليه تعتبر المؤسسة مجموعة بشرية منظمة على أساس مجموعات عمل وفي اطارها تنتقل المعلومات وتنشأ العلاقات.

ب- الأساس القانوني:

المؤسسة كما ذكرنا هي كيان قانوني بمعنى يجب أن يخضع لمبادئ وشروط يحددها القانون الذي يحكم أهدافها ونشاطها وتحصل بموجبه على ترخيص لمزاولة نشاطاتها المحددة، فالقانون يعطي الشرعية للمؤسسة ويعني قبول المجتمع لأهدافها ونشاطاتها.

ج- الأساس المالي:

يشير هذا الأساس إلى ضرورة وجود موارد مالية خاصة بالمؤسسة لتكون قادرة على مزاولة نشاطها وتحقيق أهدافها مما يكفل لها الاستمرارية والديمومة.

د- الأساس الإداري:

ويعني هذا الأساس تطبيق العملية الادارية في كافة مراحل العمل حسب القوانين والنظم والتعليمات التي تحكم نشاط المؤسسة وأهدافها لما يضمن التعاون والتبادل بين العاملين والمتعاملين معها، وهذا الأساس هو الذي يدير ويحرك كلا من الأساس البشري والمالي.

و- الأساسي العلمي للأهداف والنشاط:

يفرض هذا الأساس بأن يكون للمؤسسة وجود في المجتمع كمقر لها، ووجود لنشاطها كموارد مادية و سلع أو خدمات ملموسة.

2- المورد البشري

لقد أعطيت تعاريف عديدة للموارد البشرية، تصب جميعها في أن هذه الموارد هي الأداة الحقيقية والركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، ويظهر ذلك جليا من خلال الإشارة إلى التعاريف الآتية :

تعرف الموارد البشرية على أنها " مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم والمستويات الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية" (1).

(1) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004 ،ص 25.

تعتبر أيضا الموارد البشرية أهما " أصل تملكه المؤسسة" (1)، كذلك هي " أصل من أصول المنظمة يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة" (2).

فالموارد البشرية هي ركيزة التنمية الإقتصادية المستديمة، لذا لابد من الإهتمام بها من خلال إحداث مناخ إقتصادي يرتكز على المعرفة و إضفاء صفة المنافسة، وعليه تعتبر الموارد البشرية هي مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف ما في الموارد المادية المتاحة، كما تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الفرد للعمل والعطاء.

ثانيا : المعارف والمهارات والكفاءات

يعرف رأس المال البشري على أنه توليفة من المعارف والمهارات والكفاءات التي يمثلها الفرد.

1- المعارف

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة والذي يهتم بالفرد والتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم، كما يركز على المعرفة كمييار أساسي لتقييم البشر والمؤسسات، وأن الإهتمام بالبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة، مما يخول للمعرفة أن تأخذ سمة من سمات العصر الحديث.

فالمعرفة تشير إلى القدرة على التمييز والتلاؤم، فهي كل ما هو معرف أو مفهوم ينبع عن نتاج العقل الإنساني ورصيده من البحث والتطوير العلمي، إضافة إلى كونها مجموع المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على الإحاطة بمجموعة من المفاهيم، وتصنف المعرفة عموما إلى نوعين (3):

أ- المعرفة النظرية :

هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة.

(1) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة، 1992، ص 31.

(2) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2003/2002، ص 29.

(3) حمدادوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ب- المعرفة التطبيقية :

فهي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة والتجربة وترتبط بالشخص ذاته الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل أو خارجه.
ويوجد تصنيف آخر وهو المعرفة المعلنة* أو المعرفة غير معلنة** .

2- المهارات :

إن قياس مهارات الأفراد يمكن من معرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد والمواصفات المطلوب في الوظيفة وهي معيار لتقييم عمل الفرد داخل المؤسسة، وتعرف المهارات على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير إلى مدى قدرته على التصرف بطريقة معين للقيام بالعمل المطلوب منه، ونجد أن المهارات بدورها تنقسم إلى (1) :

أ- المهارات التقنية:

هي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين وهذه المهارات هي الأكثر أهمية على المستوى التسييري في القاعدة.

ب- المهارات الإنسانية:

تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات مما يساعد على الإقناع والتفاوض والتنسيق من أجل إنجاح المهمة المخولة إليه داخل المؤسسة، وهذا النوع مطلوب في المستوى التسييري الأوسط.

ج- المهارات النظرية:

تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل المؤسسة، مما يوازن بين متطلبات البيئة الداخلية (الأقسام، المصالح، الدوائر والوحدات) وبين متطلبات البيئة الخارجية.

* يعبر عنها باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات أو الكتابات المختلفة وهي قابلة للإنتقال بين الأفراد بشكل معلن.

** تعتبر معرفة كامنة في الإنسان، وتتمثل في مختلف المقتصدات والإتجاهات والمدركات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان والمخزنة بداخله، ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل معلن.

(1) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: وظائف، أساسيات، تقنيات، ج1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 ص 15.

الشكل رقم (1-1) : تشكيل المهارات تختلف حسب المستوى التسييري.

م. تنظيرية	م. تنظيرية	م. تنظيرية
م. إنسانية	م. إنسانية	م. إنسانية
م. تقنية	م. تقنية	م. تقنية

إدارة عليا إدارة وسطى إدارة قاعدية

المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: وظائف، أساسيات وتقنيات، ج1، مرجع سبق ذكره، ص 15.

بعد التعرف على مختلف المهارات التسييرية، و تصنيفها إلى مهارات تقنية، إنسانية و تنظيرية، إذ يتطلب كل مستوى تسييري نوع من هذه المهارات أكثر من النوعين المتبقين. و الشكل رقم (1-1) يبين لنا ذلك، حيث نجد أن تشكيلة المهارات تختلف حسب المستوى التسييري، فالادارة القاعدية تتطلب وجود أفراد عاملين يتميزون بالمهارات لتقنية أكثر من الانسانية و التنظيرية، أما الادارة الوسطى فتتطلب المهارات الانسانية بشكل أكبر، في حين تتطلب الادارة العليا توفر أفراد ذوي مهارات تنظيرية ثم تليها المهارات الانسانية فالمهارات التقنية.

3-الكفاءات :

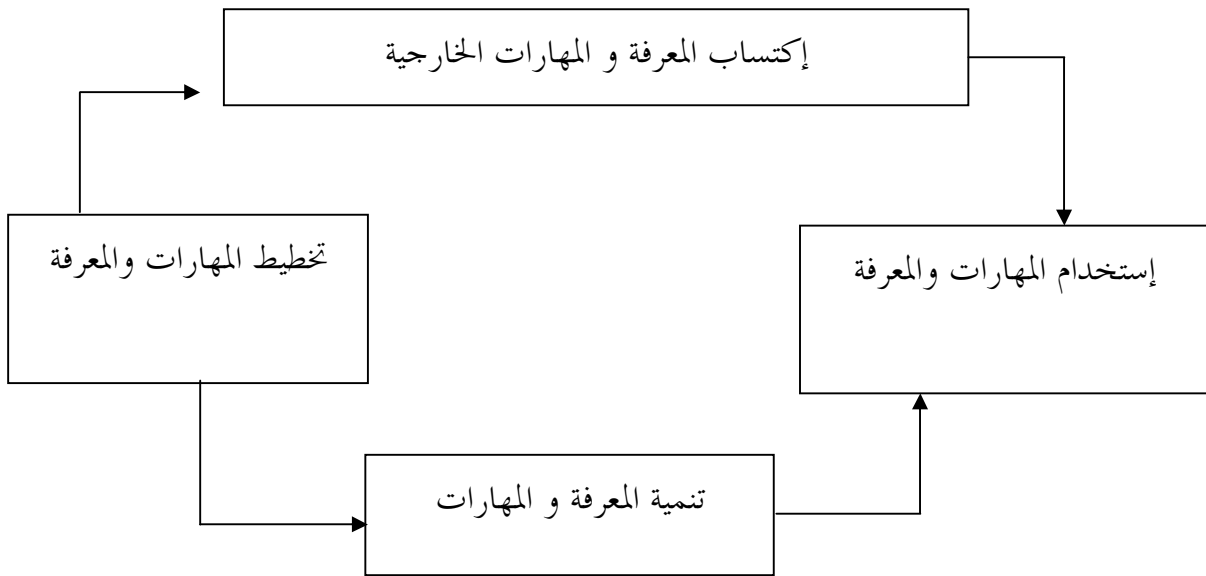
تعتبر الكفاءات نتيجة للتطور المستمر للتعليم الجماعي في المؤسسة، حيث تجمع بين مختلف العناصر من المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها، إذ تمكنهم من القيام بالعمليات والأنشطة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية لتنمية الذكاء الفردي وتطوير مواقفه التي تسمح للمؤسسة بخلق القيمة.

وتعرف الكفاءات من الجانب القانوني على أنها "المعارف والخبرات المحصل عليها من طرف الشخص في أي مجال أو تخصص" (1).

(1) - Cecile Dejoux, **les compétences au Coeur de l'entreprise**, France; édition d'organisation, 2001, p 67.

لقد أصبح تركيز المؤسسات على المهارات والمعرفة تركيزاً محورياً، لذلك فهي تهتم بدرجة أكبر على أنواع المهارات والمعرفة التي تحتاجها لتحقيق أهدافها وعملياتها، فعند القيام بأداء المهام المطلوبة، فإنه ليس العدد المطلوب من الأفراد لأداء كل مهمة هو المفروض ما يجب الإهتمام به ولكن المفروض أن يكون الإهتمام منصباً على تحديد الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعرفة متخصصة ومتطورة والذين يحققون مستويات الأداء العالية وترتبط تنمية المهارات والمعرفة بكثير من الأحداث والممارسات التنظيمية مثل إعادة التنظيم والمنافسة والكفاءة، والشكل رقم (1-2) يوضح لنا ما يسمى بسلسلة المقدرات في المؤسسة.

الشكل رقم (1-2): سلسلة المقدرات (المهارات والمعرفة)



المصدر: راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 244.

يمثل هذا الشكل مراحل عملية إكتساب المهارات والمعرفة والمقدرات (الكفاءات) حيث تعتمد كل مرحلة على النواتج التي تم تحقيقها في المرحلة التي سبقتها، ويمكن شرح كل مرحلة كمايلي:

1 - مرحلة تخطيط المهارات والمعرفة:

تقوم المؤسسة بتخطيط الجوانب الكمية و النوعية لهذه المهارات ومن ثم تقدير الاحتياجات المستقبلية بناء على ظهور فجوة* في المهارات و المعارف التي تسعى المؤسسة الى سدها، وترتبط

* تترجم الفجوة في شكل تحديد العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد كالانتاج، التسويق وغيرها...

المعرفة و المهارة بثقافة المؤسسة، بحيث إذا كانت لها ثقافة جيدة فهذا يعني أن للفرد العامل فيها ثقافة جيدة.

2- اكتساب المعرفة والمهارات الخارجية:

ان عملية اكتساب المهارات و المعرفة تكون من سوق العمل الخارجي، وتشمل كم من استقطاب أفراد جدد، أو شراء خدمات استشارية، أو التعاون مع مؤسسات أخرى.

3- تنمية المعرفة والمهارات:

تتكون في بعض البرامج المخططة و الأنشطة المنظمة ويدخل ضمنها تكوين الأفراد، تخطيط المسارات الوظيفية، برامج التكوين المهني، حلقات البحث العلمي... و قد تتم تنمية بالمهارات والمعارف بالتعلم الذي يعني الحصول على المعرفة* أو المهارة**.

4- استخدام المهارات والمعرفة:

هي آخر مرحلة من سلسلة المقدرات، تمكن المؤسسة من جني ثمار مجهودها المبذول في مجال التكوين واكتساب المهارات و المعارف للأفراد العاملين بها.

ثالثاً: أهمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

أصبحت المؤسسة الاقتصادية تحتاج أكثر إلى المورد البشري الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل، فإن كل ذلك جعل من المورد البشري رأسمال حيوي بالنسبة للمؤسسة مما يستدعي توفير أفراد أكفاء يجب تحفيزهم وتأهيلهم من خلال تنمية قدراتهم الفردية والجماعية، مما ينعكس إيجابياً على المؤسسة حيث يمكن من تنميتها وتطويرها.

ويرجع إدراك أهمية المورد البشري إلى عدة عوامل من أهمها تطور الفكر التنظيمي والضغوطات المتزايدة الناتجة عن المنافسة الاقتصادية، حيث نتج عن تطور الفكر التنظيمي مجموعة من المبادئ نذكر منها(1):

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارتهم وتنميتهم يمكن أن يحققوا مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة.

- السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

* المعرفة هي كل ما يتعلق بالجزء النظري من التعلم أي الاجابة عن السؤال لماذا؟

** المهارة هي كل ما يتعلق بالجزء العملي من التعلم أي الاجابة عن السؤال كيف؟

(1) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2000/1999، ص 21.

- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتتحقق بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

ومن ثم بدأت المؤسسة الاقتصادية بالاهتمام بالموارد البشرية وتوفير فرص التعلم والتكوين الأفضل والرعاية الصحية والاجتماعية، لتحصل بذلك على نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات أعلى وبالتالي يتطلعون إلى أساليب أفضل في الأداء والممارسة بشكل متجدد، لذا تعتمد المؤسسات المتطورة إلى تخصيص إدارة كاملة تهتم بالموارد البشرية لها مكانتها وقيمتها.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

إن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة النابعة عن السياسات التنافسية بما يتناسب وأهداف المؤسسة من جهة، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى المورد البشري باعتباره شريك من جهة أخرى .

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية من نظرة تقليدية إلى نظرة حديثة، حيث يرون أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة الروتينية (حفظ الملفات وسجلات العاملين وضبط وقت الحضور والانصراف...)، ليتسع دور إدارة الموارد البشرية ويفوق مجرد إدارة الأنشطة التقليدية لتصبح إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس الأهمية كغيرها من الوظائف (التمويل، الإنتاج، التسويق....).

و من المفيد في هذا المقام إعطاء بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية، للوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً من بينها :

" إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"⁽¹⁾.

كذلك تعرف إدارة الموارد البشرية "أنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التكوين والتنمية، التعويض

(1) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 15.

و المرتبات تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخيرا بحوث العاملين⁽¹⁾.

هناك من يرى أن " إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم و أيضا الإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"⁽²⁾.

إضافة إلى تعريف آخر هو أن " إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة"⁽³⁾.

توضح لنا هذه التعاريف أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الركائز الأساسية في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام الموارد البشرية بكفاءة، وذلك اعتقادا منها و اهتماما بامتلاك هذه الموارد لطاقت و قدرات تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الإستفادة منه فعلا في مواقع العمل المختلفة، و أن المحور الأساسي في الفكر الإداري الحديث هو خلق القدرة التنافسية للمورد البشري وجعل منه ميزة تنافسية للمؤسسة تظهر الإختلافات فيما بينها وبين المؤسسات المنافسة.

و الجدول رقم (1 - 1) يبين لنا أهم الفروقات الموجودة بين الادارة التقليدية للموارد البشرية و التي امتازت بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وعليه كانت اهتماماتها منصبه على البناء المادي للفرد و قواه العضلية و قدراته الجسمانية، و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له أي دور في التفكير و اتخاذ القرارات بحيث اتخذت التنمية البشرية شكل التكوين المهني على اكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها والادارة الحديثة للموارد البشرية والتي ساعدت في ظهورها مجموعة من التغيرات و التطورات من تقدم تكنولوجيا، انفتاح الأسواق، الاتجاه نحو العولمة، بروز عصر المعرفة... مغيرة بذلك من أسلوبها و دورها التقليدي ليصبح أكثر قدرة على احداث التغيرات اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية و التنظيمية المختلفة مرتكزا على أساس أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية يكمن في العنصر البشري وفي النظر اليه كمورد يجب الاستثمار فيه.

(1) صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مصر، المكتب العربي الحديث، ص4.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص17.

(3) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد ، الأردن، دار الشرق للنشر و التوزيع، ط1، 1996، ص 27.

جدول رقم (1 - 1): الاختلافات الجذرية بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية و الحديثة.

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
<p>- تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات.</p> <p>- تهتم لمحتوى العمل والبحث كما ينمي القدرات الذهنية للفرد ولذاته بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.</p> <p>- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي و بث روح الفريق.</p>	<p>- اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية وقدراته الجسمانية و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات.</p> <p>- ركزت على الجوانب المادية في العمل و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية وتحسين البنية المادية للعمل.</p> <p>- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.</p>

المصدر: على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر، دار غريب للطباعة و النشر، 2001، ص45.

ثانيا: مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية

إن الإهتمام و العناية بتوجيه المورد البشري نحو اختيار الوظائف الملائمة، و تمكين المؤسسة من تدبير الكوادر و المهارات التي تحتاج إليها حتى يمكن تحقيق أقصى استفادة من الجهود المبذولة من جانب العنصر البشري و الإنجاز الفعال للأهداف المنشودة من قبل المؤسسة في آن واحد.

ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة في شؤون الأفراد و يتبين ذلك من خلال مجموعة من الممارسات أهمها⁽¹⁾:

(1) محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص20.

- تقدير و تدبير إحتياجات المنظمة من العمالة الملائمة وذلك من خلال وضع الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات التي تساعد المنظمة على توفير هذه الإحتياجات في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة.
- جلب عناصر الموارد البشرية الأكثر كفاءة للعمل في المنظمة و العمل على إنتقاء أفضلها.
- تنمية الموارد البشرية لضمان استمرار الأداء الفعال ولمواكبة التغيرات في الأهداف و طرق الأداء بالإضافة إلى التغيرات في هيكل إحتياجات و تطورات هؤلاء الأفراد.
- وضع النظم و البرامج التي تمكن من الصيانة و المحافظة على قوة العمل (نظم الحوافز والأجور والرعاية الإجتماعية...)، التي تحقق دورة حياة ملائمة للفرد في المنظمة من تعيين وترقية حتى التقاعد أو ترك العمل.
- تحليل دائم لطبيعة الأنشطة و المهام التي تتضمنها الوظائف الموجودة بالمنظمة لمعرفة طبيعة درجة التعقد التقني لهذه المهام و درجة الإعتماد فيما بينها لإعداد معايير النجاح المهني مما يمكن اختيار الأفراد الملائمين لهذه الوظائف.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيرات البيئية و التنظيمية المؤثرة في سلوك الأداء للأفراد في المنظمة.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته التغيرات و التوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الإنشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

وهذا ما يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة المؤسسة كنتيجة لدورها في توفير ميزة تنافسية لها، فهي تلعب دور إستراتيجي باستخدامها لأسلوب إداري متميز يسمح لها بالاستفادة من الكفاءات و المهارات المتوفرة، و مما زاد في أهمية الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هي العوامل و التغيرات المحيطة و المؤثرة في المؤسسة بشكل عام من (مشاكل اقتصادية، عولمة، تطور تكنولوجي الإختلافات في القوى العاملة...) و التي تؤدي إلى خلق بيئة تتميز بعدم التأكيد و انخفاض القدرة على التنبؤ، و على هذا الأساس أصبحت إدارة الموارد البشرية وسيلة لتقليل أثر عدم التأكيد و اعتبارها جزءاً

متكاملا وضروريا في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، كما تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارتها وتطورها، وتتجلى هذه الأهمية في الجوانب الآتية:

- تقديم النصح والإرشاد للمسيرين المشرفين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعدهم على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.

- مساعدة المسيرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية التنظيم.

- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمل لضمان الإنتاجية والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات (الخدمات، إعداد البرامج التكوينية، إدارة الأجور والحوافز...).

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات، ويدخل في هذا توفير المزاي والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية.

وعلى هذا الأساس، فإن إدارة الموارد البشرية تكتسب أهمية كبيرة في عصرنا، فهي إدارة أهم عنصر وأعلى الأصول كون هذا الأخير عنصر منتج ومفكر ومساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية، وهذا ما يظهر علاقة ارتباط بين الأداء العالي و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و النابعة عن إدراك قيمة إسهاماتها في تحقيق نجاح المؤسسة.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن سر نجاح و تفوق العديد من المؤسسات يكمن في اكتسابها موارد بشرية كفأة، فهي عنصر هام لا يمكن تجاهله و التقليل من شأنه لذا نجد المؤسسات تسعى لإعطائه مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، و تسييره بطريقة فعالة، و في هذا السياق نجد إدارة الموارد البشرية تمارس مجموعة من الوظائف تتمثل في:

أولا : توصيف الوظائف

يأتي توصيف الوظائف كنتائج لعملية التحليل الوظيفي الذي يتم بغرض الحصول على جميع الحقائق المتعلقة بالوظيفة و من ثم تشكل قاعدة يتم على أساسها خلق المواصفات الخاصة بالوظيفة

و يمكن أن نعرف التوصيف الوظيفي على أنه " وضع الوظيفة في شكل تعريف تفصيلي مكتوب لتحديد هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها، ظروف العمل و مواصفات شاغل الوظيفة"⁽¹⁾.

و يراعى عادة احتواء التوصيف على العناصر التالية⁽²⁾:

- التعريف بالوظيفة
- ملخص عن الوظيفة.
- المهام المنجزة.
- الإشراف وظروف العمل والأدوات والآلات المستعملة.
- تحديد المواصفات المفروض توافرها في الشخص.
- و يخصص في الأخير كتابة الملاحظات و التعليقات و يترك مكان لتوقيع خبير التحليل و الإدارة.

ثانيا : تخطيط الموارد البشرية

بما أن الموارد البشرية عنصر هام و مورد أساسي من موارد المؤسسة، فان تخطيطها يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد أنواع الوظائف المطلوبة، و عدد الأفراد في كل نوع من أنواع الوظائف⁽³⁾.

و إذا عرفنا هذه الوظيفة فهي عملية التأكد من توفر الكمية و النوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان و الزمان الملائمين، و القيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة و تؤدي إلى تحقيق رضى العاملين⁽⁴⁾.

وترجع أهمية الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية إلى وجود فترة زمنية بين إدراك الحاجة إلى شغل وظيفة ما، و ضمان الحصول على الفرد المؤهل لشغل هذه الوظيفة، بمعنى آخر أنه لا يمكن الحصول على الفرد المناسب بصورة لحظية أو فورية⁽⁵⁾.

(1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

(2) إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة : الأسس و الوظائف، مصر، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط2، 2001، ص. ص 115-116 .

(3) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(4) موسى اللوزي، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديث، الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 1999، ص 285.

(5) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2000، ص 75.

كما أن التخطيط الفعال يساعد على تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص التطور الوظيفي للأفراد في مؤسستهم، مع ما يزيد من فرص بقائهم، كما أن هذه الوظيفة تساعد في إنجاح باقي الوظائف كالإختيار و التعيين و التكوين... الخ.

ثالثا : إستقطاب الموارد البشرية

بعد عملية التوصيف الوظيفي و تخطيط حجم القوى العاملة، تأتي مرحلة وظيفة البحث و الإستقطاب للعمال الأكفاء أو المؤهلين، فالإستقطاب هو " عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه النشاط الذي يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف و من يعرضون وظائف"⁽¹⁾.

وهناك مصدرين لإستقطاب الأيدي العاملة منها الداخلية و هي المصادر المتاحة داخل المؤسسة فمثلا إذا حلت وظيفة معينة في المؤسسة، فيعلن عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط من شغلها، أما الثانية فهي المصادر الخارجية و هي تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، وتتمثل عادة المصادر الخارجية في⁽²⁾: الإعلان في الصحف، توصيات موظفي المؤسسات، المدارس أو المعاهد... الخ، و الهدف من هذه الوظيفة هو إيجاد المورد البشري المتميز و الكفاء.

رابعا: الإختيار و التعيين

تحتل عملية اختيار و تعيين الأفراد صدارة الترتيب من حيث الأهمية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي تكمن في جذب العناصر البشرية ذات المهارات العالية و القادرة على الإستغلال الأمثل لبقية الموارد، قديما كان الفرد يعين ويختار اعتمادا على المؤهلات المهنية للفرد وشخصيته بالإضافة إلى مقابلته واستجوابه، أما حديثا فأصبحت " عملية الإختيار تعتمد على الكامن الثقافي و الذكاء والقدرة والإستعداد للتعلم لدى الفرد المترشح كما تحرص على مدى قدرته على الإندماج و العمل في الفريق ومدى توفر الخصائص اللازمة لديه لإرضاء الزبون"⁽³⁾.

(1) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 117.

(2) صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 9 - 10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص 14.

(3) موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 67.

خامسا: التنظيم والرقابة

تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال وظيفة التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم، في حين تكمن وظيفة الرقابة لإدارة الموارد البشرية من مراجعة الوظائف للتأكد من عمل والتزام الأفراد العاملين بشروط عملهم وبالآداء والسلوك الايجابي السليم، ومن ثم اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها، كما تتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي⁽¹⁾:

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.
- قياس الأداء الحقيقي.
- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.
- القيام بالتعديلات اللازمة.

سادسا: التوجيه والتحفيز

تضع إدارة الموارد البشرية عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتوجيه إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

المبحث الثاني: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أداءها التنافسي، كما أن توجه نحو عالمية السوق يفرز الكثير من العوامل البيئية التي تؤثر بشكل مباشر على وظيفة إدارة الموارد البشرية، بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية، فالحصول عليها أصبح يمثل أهم تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية.

وفي هذا السياق سنناول بالدراسة مجموعة العوامل البيئية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية ومدى تداخل هذه العوامل فيما بينها.

(1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص35.

المطلب الأول: العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

تظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها، ملاحظتها ثم تقديرها وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة وسأشير في هذا المجال إلى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية ومدى ترابطها مع مختلف المؤثرات الخارجية ووظائفها.

أولاً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

لقد مر تطور إدارة الموارد البشرية بثلاث مراحل هامة:

1- مرحلة التكوين :

إن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية، في السنوات ما قبل 1900م والتي تتصف بالعشوائية وعدم النظام بالرغم من وجود حالات تم الاستعانة بالخصائص في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين وتحديد مستويات الأداء والتكوين إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلاً على مستوى الصناعات الأمريكية وفي أواخر القرن التاسع عشر صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات اهتمت بتنمية البرامج ولكن حدوثها غالباً ما كان بطريقة عشوائية وغير منتظمة في الواقع العلمي .

2- مرحلة النمو :

حددت مرحلة النمو لإدارة الموارد البشرية بين الفترة الممتدة بين 1900م و1946م ذلك من خلال سكرتير الاجتماعات و أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في منظمات الأعمال حيث كانوا يقومون بما سمي بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية وصيانتها ويعتبر الدفع لإنشاء هذه الوظيفة إلى محاولة منظمات الأعمال الحد من نمو التنظيمات العمالية، كما تميزت هذه الفترة بالاعتراف بشرعية الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد وأهميتها في كل مؤسسة.

3- مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الصادر في الو.م.أ* سنة 1946م وكذا التزام الحكومة

* الو.م.أ: الولايات المتحدة الأمريكية .

الفيدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة، ونجد توسع التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات.

تعتبر الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت في الو. م. أ والتي كان لها أثر كبير في تقييد حركة المنظمات في المسائل الخاصة بالموارد البشرية ونجد أن السياسات الحكومية خلال هذه المرحلة قد أثرت تأثيرا كبيرا في المسائل الخاصة بإدارة القوى العاملة مثل تحديد معايير التعيين والترقية والتدخل في أساليب تقييم المرشحين لشغل الوظائف وكذا شاغلي الوظائف الفعليين.

ثانيا: العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

إن عوامل البيئة الخارجية التي لها تأثيرا محتملا على إدارة الموارد البشرية عديدة، ويمكن حصرها في ثلاثة أقسام: المحيط الكلي، المحيط الوسيط والمحيط الجزئي.

1- المحيط الكلي: ويشمل العوامل الآتية:

أ- العوامل الاقتصادية:

تتمثل في عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة كالدخل، فترات الرواج ففي هذه الحالة تتجه المؤسسات إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية و العكس في فترات الكساد، السياسات النقدية و المالية للدولة وأيضا هناك الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع، كل هذه الظروف الاقتصادية المحيطة تؤثر على إدارة الموارد البشرية.

ب- العوامل السياسية والقانونية :

تشمل القوانين و التشريعات التي تصدرها الدولة، والتي تنظم عمل المنظمات الاقتصادية المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمارات، القوانين الجبائية م و الضريبية.⁽¹⁾

ونجد أن البعد القانوني له اثر اكبر على السياسات و الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات، بحيث تتدخل بتحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، الحد الأدنى للأجور، الحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية التي سبق ذكرها.

(1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص39.

ج- العوامل الاجتماعية و الثقافية : تتمثل في :

- العوامل الاجتماعية : لها تأثير جد مباشر على ممارسات الموارد البشرية، ومن أهم متغيراته معدل الزيادات السكانية، مستوى التعلم، متوسط الدخل...الخ.
- العوامل الثقافية: تؤثر بما تشمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على قدرة المؤسسة، حيث تحكم تصرفات الأفراد العاملين بها.

د- العوامل التكنولوجية:

- إن التقدم التكنولوجي يعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، فالنظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها و تطويرها تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل وستكون اشد اختلافاً في المستقبل والسبب في ذلك :
- الانتشار السريع لتقانة المعلومات.
- العولمة واتفاقية التجارة العالمية.
- الانتشار السريع لتقانة المعلومات التي أثرت على الموارد البشرية كما ونوعاً.

2- المحيط الوسيط:

يتكون المحيط الوسيط من المنافسة، الموردين، المستهلكين وغيرهم من المؤسسات الموجودة في مستوى وسيط بين المحيط الكلي و المحيط الداخلي للمؤسسة.

أ- المنافسة :

تصنف إلى منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، حيث تتمثل الأولى في التنافس القائم بين منظمات الأعمال التي تقوم بإشباع نفس الحاجة، في حين تتمثل الثانية في التنافس القائم بين المنظمات المختلفة للحصول على الموارد وعلى حصة تنافسية في السوق.

ب- المستهلكون:

تهدف المؤسسة من خلال تقديم منتجاتها و خدماتها إلى إشباع حاجات المستهلكين المتغيرة، وهذا ما يحتم على المؤسسة ضرورة تحديد هذه الاحتياجات، وتحديد الفئات المختلفة من المستهلكين، ثم دراسة حاجاتهم بهدف الاستجابة لها.

ج- الموردون:

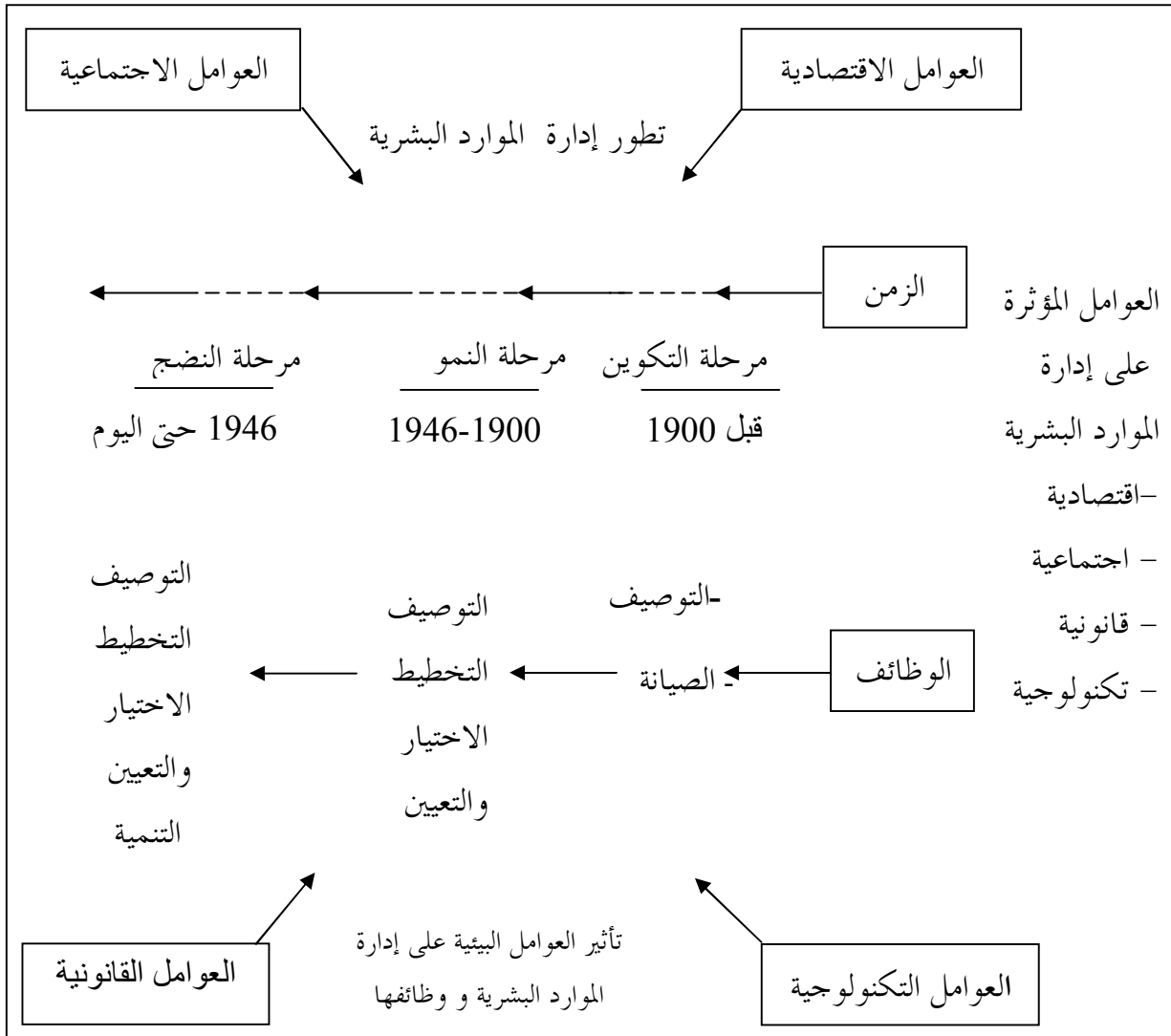
يعد المورد من أهم العناصر التي تتعامل معها المؤسسة بحيث يقوم بعملية تموينها بالمواد الأولية التي يتوقف عليه نشاط المؤسسة كما ونوعا بشكل كافي و مستمر وبنوعية مقبولة.

3- المحيط الجزئي:

يتكون من مجموع المتعاملين المباشرين مع المؤسسة كالبنوك، المؤسسات الإدارية المختلفة، المؤسسات الاجتماعية كغرفة التجارة والصناعة ونقابة العمال وغيرها.

و الشكل الآتي يبين لنا علاقة الارتباط بين المؤثرات البيئية الخارجية ووظائف إدارة الموارد البشرية

شكل رقم (3 - 1) : الترابط بين المؤثرات والتطور الزمني ووظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 44

من الملاحظ في الشكل رقم (3 - 1) مدى تطور علاقة الترابط بين المؤثرات ووظائف ادارة الموارد البشرية، حيث نجد في مرحلة التكوين وجود وظيفة التوصيف بشكل رئيسي، أما مرحلة النمو فعرفت ظهور كل من وظيفة التخطيط ووظيفة الاختيار والتعيين لتكتمل مجمع الوظائف بالتحاق وظيفة التنمية، ليساهم كل ذلك في دعم الدور الأساسي لادارة الموارد البشرية وإعطائها مكانة جيدة في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

يعبر عن المحيط الداخلي الذي يعمل فيه الفرد بيئة المؤسسة و التي تضم مجموعة من العوامل التي لها علاقة مباشرة بوظائف إدارة الموارد البشرية و أهم هذه العوامل نذكر مايلي:

أولاً: رسالة المؤسسة و أهميتها

تمثل رسالة المؤسسة الغاية من وجود المؤسسة و الأساس في بناء الغايات التي تسعى إلى تحقيقها و الوصول إليها، فهي القاعدة التي تنطلق منها السياسات و التوجيهات الإستراتيجية، و هي في النهاية الأداة لتحديد هوية المؤسسة و مدى تفردا عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

1- تعريف رسالة المؤسسة:

تعرف رسالة المؤسسة على أنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها"⁽¹⁾.

تقوم رسالة المؤسسة على نظرية ضمنية لما يسعى أن تكون عليه المؤسسة حيث تبين الأهداف المتوخاة و الاجراءات المطلوب اتخاذها للوصول الى هذه الأهداف، والتي تمثل في الواقع القيم التي يتحلى بها أصحاب المؤسسة و موارد البشرية.

2- أهمية رسالة المؤسسة:

إن إعداد بيان فلسفة المؤسسة يعطي للأفراد العاملين فكرة عن القيم التي يفترض أن يعملوا بها و يتقيدوا بها، كما يوضح أيضا طرق التصرف في هذه المؤسسة و الطريقة التي ينبغي للجميع تفهمها، كما يبين نشاطات المؤسسة و استراتيجياتها.

(1) ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مصر، الدار الجامعية، 2003/2002،

فرسالة المؤسسة هي بيان للفلسفة التي تعمل بموجبها المؤسسة، فيحدد القيم، القواعد والأهداف التي يتحلى بها كل المسؤولين القياديين وجميع الأفراد العاملين في المؤسسة، مما يضمن التعاون فيما بينهم لتحقيقها

هذا ما يوجب على رسالة المؤسسة أن تتميز بالرؤية الإستراتيجية وتتماشى مع البيئة الخارجية دائمة التذبذب و التغيير، كي تتمكن المؤسسة من مواجهة الأزمات و المشكلات التي قد تعترضها بالنظر إلى المسار المستقبلي الذي تتوجه نحوه والصورة التي ترغب في الوصول إليها.

ثانيا: الثقافة التنظيمية و خصائصها

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموع القيم والعادات والتقاليد وأمط السلوك في المؤسسة، والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها، وتعتبر هذه العوامل كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها.

1-تعريف الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "كيان مركب مكتسب يؤثر على سلوك الفرد سواء كان سلوكا مستترا مثل التفكير أو سلوكا ظاهرا في تعامله مع البيئة المحيطة"⁽¹⁾.

وهناك تعريف آخر يرى أن الثقافة التنظيمية هي "مجموع المبادئ الأساسية* التي اخترعها أو اكتشفها أو طورها المنظمة أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها".

أيضا تعريف آخر يوجز الثقافة التنظيمية في أنها "تلك المجموعة التي ترتبط كل من طريقة التفكير، الشعور و الحركة بطريقة متعارف عليها، حيث تتقاسم و توزع بواسطة أغلبية وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة"⁽²⁾.

(1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص44.
* يقصد بالمبادئ الأساسية احترام المحيط المحلي أو الفتح على العالم الخارجي، إضافة إلى القيم التي تساعد على التكيف الداخلي كمبدأ الاستماع للغير و احترام القواعد.

(2) Hélene Denis, strategies d'entreprise et incertitudes environnementales, Desingn organisationnel et technologie Ed Economica,1990,p122.

إذا ما تفحصنا هذه التعاريف نجد أن الثقافة التنظيمية هي التي تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم وإحساسهم وذكائهم، حيث أن دراسة الإطار الثقافي للمؤسسة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وبسيكولوجياتهم و القيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الانجاز، الإرادة وإتقان العمل... كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وان كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

وكل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على التنبؤ بسلوك الأفراد العاملين و التحكم فيه وبناء على كل هذه المعطيات يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة و الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد.

2- خصائص الثقافة التنظيمية

من مزايا الثقافة التنظيمية و التي تساهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التأثير على مستوى أداء الفرد عبر العناصر التالية:

- تهيئة الإحساس بالكيان و الهوية لدى العاملين.
- الإسهام في توليد الالتزام والولاء للمؤسسة.
- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات و أنشطة المؤسسة ويستعمل كمرشد للسلوك المناسب.
- الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل و الالتزام و الاحترام و التزاهة.

ثالثا: القيادة والسياسة الإدارية

لقد نال موضوع القيادة الكثير من الدراسة من قبل الباحثين في مجال السلوك الإنساني، فالمسألة المحورية للعلاقة القيادية هي مسألة القيادة.

1- مفهوم القيادة

القيادة هي "عملية التأثير على المرؤوسين، لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وتختلف طريقة التأثير من مسير إلى آخر، تبعا لفلسفته القيادية ومدى رغبته في تفويض السلطة، فهناك من يركز على إعطاء تعليمات مفصلة ومن ثم تنفيذها عن كثب، وهناك من يكتفي بإعطاء

توجيهات عامة تاركا صياغة التفاصيل للمرؤوسين، وهناك من يفضل عدم التدخل إلا في حالات قليلة استثنائية⁽¹⁾، كما تعرف القيادة أيضا على أنها "ليست مجموعة المهارات الميكانيكية أو الخارجية ولكنها في الحقيقة القائد الذي يجمع كل السلطات مزيج من الشخصية و السلوك إضافة إلى مزيج من الثقة بالنفس و التواضع"⁽²⁾.

فالقيادة هي احدى المؤليات الأساسية التي ترتبط بعمل كل من يشغل منصب رئاسي داخل المؤسسة، فهي علاقة وظيفية حركية بين الرئيس و مرؤوسيه، يحاول فيها هذا الأخير أن يشبع الحاجات المتنوعة لهؤلاء المرؤوسين.

1-النماذج القيادية

اهتم الكثير من الباحثين في مجال السلوك الإنساني على تعريف و تحديد ثلاث نماذج من الأنماط القيادية كمايلي:

1-القائد المتسلط أو الأترقراطي:

هو القائد الذي يجمع كل السلطات في يده،فينفرد بوضع السياسات و الاستراتيجيات واتخاذ القرارات و الإجراءات عبر خطوط المؤسسة وأساليب الرقابة، فهو الذي يراجع كل شيء باستمرار ومتسلط على الأفراد ولا يقبل إلا بالامتثال لأوامره و قراراته و تنفيذها بدون مناقشة، فلا يثق في المبادرة و ينعدم بذلك مبدأ المشاركة وبالتالي فان عمل الجماعة بالكامل تقريبا كان يتم بمعرفة القائد أو بالتوجيه المباشر من جانبه، يؤدي هذا النوع من القيادة إلى انعدام معالم كفاءة الموارد البشرية والى خلق روح المعارضة و المقاومة من جانب بعض الأفراد و إلى كسل البعض منهم والتراخي وضعف الشخصي، الأمر الذي يزيد من الاحتجاجات بينهم و ينعدم التعاون بذلك مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج إذا لم يكن القائد موجودا بذاته لإعطاء الأوامر.

(1) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ج2، مرجع سبق ذكره، ص 189.

(2) نوري منير، محاضرات في مقياس التسويق، مرجع سبق ذكره، ص42.

ب- القائد المتساهل:

هذا النوع من القيادة لا يوجهه وغير قادر على إصدار الأوامر، بحيث لا يضع أهدافا محددة وواضحة، كما يترتب على هذا النموذج خلق جو من الفوضى الإدارية بفعل انعدام التوجيه وتشعب الآراء و الاتجاهات، فلا أحد يعرف ما يجب عليه عمله أو ماذا يتوقع منه، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم استخدام كل الطاقات و الكفاءات وبالتالي انخفاض الإنتاجية⁽¹⁾.

ج- القائد المشاور أو الديمقراطي

بعلم أن وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة تكمن في مواردها البشرية، فهو يعمل على تشجيع ومساعدة معاونيه على النمو في أعمالهم و ذلك يمنحهم الفرص الكافية والناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات وبتحليل المشاكل التي تتعرض لها مؤسستهم واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات و الأفكار والحلول اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة⁽²⁾.

3-علاقة القيادة برسم السياسات الإدارية:

القيادة كما رأينا آنفا لاترتبط بنموذج واحد محدد فالقيادة الفعالة قد تتطلب ضرورة توافر أكثر من نموذج في نفس الوقت الواحد، كما أنها عملية حركية تتغير بتغير الموقف فأى نموذج من النماذج المذكورة قد يتفق مع نوعية معينة من أصناف الموارد البشرية، فنموذج القيادة المتساهلة قد يلاءم الأفراد الذين يكونون على مستوى عال من الكفاءات العلمية والفنية و العملية والسلوكية كما يحفزهم على الابتكار والعمل على تنمية قدراتهم وكفاءاتهم، أما في حالة القيادة التشاورية فدور القائد هو التوجيه والبحث و تشجيع المبادرات وتزويد الموارد البشرية بالبيانات اللازمة و الإيضاحات لمساعدتهم في أداء عملهم و متابعة سير العمل، كما يؤدي هذا النموذج إلى إشباع الرغبات النفسية للموارد البشرية إلى أعلى معنويات وخلق جو العلاقات الإنسانية الايجابية وجماعة متضامنة قادرة على الابتكار و المبادرة ومواصلة العمل بدون القائد، وهذا يؤدي إلى أن إجراءات وأوجه النشاط والقرارات اللازمة يتم اتخاذها بشكل جماعي بعد المناقشة وتبادل الآراء مما يؤدي إلى إنتاجية أعلى وجودة ممتازة.

(1) نوري منير، محاضرات في مقياس التسويق، مرجع سبق ذكره، ص45.

(2) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر، مكتبة غريب للنشر، 1985، ص56.

ومن ثم تؤثر قيادة المؤسسة على القرارات المختلفة التي تواجهها المؤسسة وعلى كيفية اتخاذها وعلى السياسات و الأساليب الإدارية المتبعة فيها، فقد تكون بعض السياسات الإدارية ثابتة لفترة طويلة وأخرى متغيرة باستمرار حسب المؤشرات المستعملة من طرف متخذي القرارات.

رابعاً: خصائص الفرد وسماته الشخصية

تشمل كل الخصائص التي تميز الفرد عن بقية الأفراد و تتمثل في قدرات الفرد، مهاراته، دوافعه قيمه، مواقفه، سلوكه وتصرفه في المؤسسة، حيث يعتبر سلوك الفرد وتصرفه محصلة لعدة عوامل هي⁽¹⁾:

- الخصائص الشخصية للفرد .
 - البيئة الخارجية التي يستمد منها ثقافته العامة، وقيمته الشخصية.
 - بيئة المؤسسة التي يعمل فيها.
- وبما أن موضوع دراستنا يخص العنصر البشري المسير، مما يوجب في هذا المقام ذكر جل السمات التي لا بد أن يتصف بها هذا العنصر والتي نجملها فيما يلي:⁽²⁾
- أن المسير يعرف نفسه، يحلل مواطن القوة في نفسه لكي يتمكن من ذلك لا بد أن يكون في اتصال مباشر من المحيطين به، أن يسمع مايقوله الآخرون اتجاهه، وأن يتقبل آراءهم فيه.
 - أن يعلم ويحس أن هناك فروقا بين نظراته للأمور و بين نظرة الآخرين لها، وأن لا ينتقدهم على أنهم لم يكونوا كما يريد أو كما يجب هو أن يكونوا.
 - أن يعرف كيف يقيم الآخرون، لكي يكون العنصر البشري مسيراً فلا بد أن يعرف كيف يحيط به أفراد لهم صفات تكاملية، إذ هناك عدد كبير من المسؤولين غير واثقين في أنفسهم للعمل مع أفراد تختلف طريقتهم عن طريقة المسؤولين.
 - أن يعلم أنه من الضروري أن تظهر نزاعات لأنها من طبيعة الظروف، فالمسير الحقيقي هو ذلك الشخص الذي يعرف كيف يسيّر النزاعات ويتجاوزها ويحولها إلى فرص لصالح مؤسسته.
 - أن من أهم خصائص المسير الحقيقي الأمانة والاستقامة والإنصاف، فالشخص الذي يتحلى بهذه الخصائص هو الذي يعامل كل فئات الأفراد العاملين بنفس القدرة من الاحترام والتقدير.

(1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 52.

(2) Ishak Adizes, *l'aire de travail en équipe, méthodes de diagnostic et règles d'action*, Traduit par Jean Luis Barasaco, Paris, Edition d'organisation, 1980, P 166.

- أن المسير يعمل على تشجيع العلاقات الاجتماعية بين مرؤوسيه وتشجيع التعاون فيما بين أفراد جماعته ومساعدتهم في أعمالهم ومشاركتهم اهتماماتهم.

- أن المسير يعمل على تشجيع مشاركة مرؤوسيه في مناقشة واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم، فإنه يبني علاقات ايجابية وفعالة معهم.

إن الشخص الذي تتوفر فيه الصفات المذكورة آنفا يمكن الثقة به واعتباره رأس المال البشري الذي يعتمد عليه الآخرون، مما يساعد في إحداث التغيير والتطوير.

المطلب الثالث: تحليل عناصر البيئة المحيطة

كون المؤسسة نظام مفتوح يجب عليها أخذ بعين الاعتبار العناصر الموجودة في المحيط الخارجي بهياكله المختلفة، والتكيف معها من خلال التحكم في عناصر المحيط الداخلي.

أولاً: تحليل المحيط الخارجي

المؤسسة في علاقة مستمرة مع المحيط الخارجي، مما يتطلب مراقبة ومتابعة لهذا المحيط (الخارجي) للتكيف معها على أساس أنها تستطيع السيطرة على محيطها الداخلي وتتحكم فيه، لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معه والتقليل من تهديداته و آثاره السلبية.

تؤثر التطورات الخارجية على مختلف العمليات الداخلية للمؤسسة وكذلك على كيفية إدارة مواردها البشرية وإحداث التغيير والحفاظ على نجاحها وتطورها، المؤسسة ملزمة على تطوير الكفاءات و القدرات الداخلية للتكيف مع محيطها الخارجي، حيث تتطلب متابعة المحيط الخارجي بصورة فعالة القيام بخطوتين⁽²⁾:

- تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها و مصادر الحصول عليها.

- الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي من خلال التعرف على مختلف المتغيرات وكيفية تأثيرها على عمل المؤسسة.

(2) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

يترتب على تحليل المحيط الخارجي تعرف المؤسسة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا على الفرص المتاحة أو المحتملة و المخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة، حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض العناصر منها عرض العمالة و المتطلبات القانونية المتزايدة و التي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، والتغير التكنولوجي السريع، وأيضا الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية، فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب و الحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

ثانيا : تحليل العناصر الأساسية للمحيط الداخلي

إن دراسة العناصر الأساسية في المحيط الداخلي للعمل، تساعد المسير على تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث توفر له التقنيات اللازمة لتسييرها و يتطلب ذلك توفر لدى المسير المعرفة الجديدة لواجباته والقدرة على تعديل وظائفه حسب احتياجات ومهارات الأفراد العاملين لتحقيق نتائج جديدة. فتحليل عناصر المحيط الداخلي يمثل عملا مشتركا تتعاون في سبيل انجازه مختلف الإدارات بالمؤسسة كل في اختصاصه وبحسب احتياجاتها، ومن أهم مجالات تحليل المحيط الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية نجد:

- مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وغايتها.
 - تحليل الموارد البشرية من حيث الإعداد و المؤهلات والخبرات ومستويات المهارات والكفاءة.
 - تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.
 - تحليل نظم وتدفقات المعلومات ودور الموارد البشرية في تفعيلها واستثمارها بكفاءة.
 - تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المؤسسة و هي عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وانجاز الأهداف.
- تتلور نتائج تحليل المحيط الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المؤسسة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها وبالتالي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوي او تضعف وتحد من اختبار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمؤسسة.

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المحيط الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمؤسسة، كما توفر عملية تحليل عناصر البيئة المحيطة قاعدة أساسية تساعد المسير في المؤسسة على أداء دوره بشكل مميز و المتمثل في

تطوير وخلق إحساس واضح بالقيم المعرفة في رسالة المؤسسة وإقناع الأفراد العاملين بأهمية هذه القيم لنجاح مؤسستهم، وتفوقها على منافسيها.

ثالثاً: علاقة التداخل بين العوامل البيئية

لا يمكن الفصل بين العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة لما تحكمها من علاقة التداخل و الترابط وبالتالي عدم القدرة على معرفة مدى تأثير كل منها على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ونتيجة درجة هذا التأثير والتفاعل يقترح بعض العناصر ونواحي اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تتأثر بالعوامل البيئية من بين هذه المحاور نذكر مايلي:

- الطرق المستخدمة في التوظيف.
- معايير اختيار وترقية الموارد البشرية.
- الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الأفراد العاملين وقياس كفاءاتهم .
- مستويات الأجور والمرتبات.
- طبيعة درجة ووقت البرامج التكوينية والتعليمية اللازمة.

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

إن تنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر المواضيع التي احتلت أهمية بالغة مساعدة بذلك على إنجاح التنمية المرتبطة مباشرة بمدى فعالية إدارة الموارد البشرية للقيام بالوظائف التي من شأنها تنمية العنصر البشري.

المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى عناصر بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنميتها مع ظهور وظائف جديدة واتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة والمعقدة، مع ما رافقها من تعديل أو تغيير في الإنتاج أو التسويق... الخ. إلى جانب استحداثها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تمثل تنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الفرد بمعارف ومعلومات ومبادئ تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، إضافة إلى كونها وسيلة تكوينية تمد بالطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل، وهي كذلك وسيلة ذاتية تعيد تشكيل سلوك الفرد وتصرفاته⁽¹⁾.

ويقصد بها أيضاً "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، كما أنها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التكوين الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه"⁽²⁾.

إذن تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراصة وهي اختيار الأفراد الحاصلين التأهيل والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتكوين لهؤلاء الأفراد والتحسين المعرفي المستمر والمنظم.

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية

تتمثل تنمية الموارد البشرية بمجمل الوظائف المتمثلة في التحفيز، التكوين، تقييم الأداء، تخطيط المسار الوظيفي... الخ، التي تعمل على رفع وزيادة كفاءة الموارد البشرية بشكل يسمح له من تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها في ظل التنافسية الحادة، ولعل من أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:⁽³⁾

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- توجيه الأفراد الجدد لفهم شتى أنواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم مما يطابق المعايير والأدوار المحددة لهم.

(1) أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975، ص 195.

(2) ماهر أعليش، إدارة الموارد البشرية، مصر، مكتبة عين شمس، 1971، ص 28.

(3) حسن إبراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان، دار النهضة العربية، 2002، ص 237.

- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة، وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة لما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

وعلى هذا الأساس يمكن إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية على النحو

التالي حيث تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتكوين الأفراد وتنقلهم إلى مواقع العمل والتغيير معاً، أما الأهمية الثانية تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التكوين في حال ما إذا ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء والالذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات الإدارة العامة للمؤسسة، ويتحققان غالباً عن طريق التكوين، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الأفراد تنمو وتزداد بارتفاع مستوى دوافع التكوين وكذا تطوير وتحديث برامجهم.

في حين الأهمية الثالثة للتكوين تتضح أكثر من خلال تحقيقه للأهداف المرجوة والتي يمكن

تلخيص بعضها فيما يلي:

- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التكوين لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستيراد في مواد معينة.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل لهم.
- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة ولما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المكونين على تلبية حاجيات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء كأسلوب لتنمية الموارد البشرية

يعرّف تقييم الأداء على أنه تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلاً في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري الذي يتم تحديده سابقاً على ضوء جملة من الاعتبارات والشروط العملية والواقعية كالوقت، الجودة وظروف العمل⁽¹⁾.

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

يعد تقييم الأداء أداة مرآة عاكسة للنتيجة المتوصل إليها في المؤسسة للوقوف على حقيقة الأداء ومعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخططة، ومدى تنفيذ العاملين لأدوارهم للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، ومساعدة الإدارة على دعم نقاط التميز ومعالجة الخلل إن وجد.

بالإضافة إلى أنه عبارة عن تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام كامل يضمن تسجيل عمل كل فرد وقياسه بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلاً للكفاءة الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرار بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف⁽²⁾.

ومن أهم الطرق التقليدية نذكر ما يلي:

1- طريقة الترتيب:

تؤخذ مجموعة من العمال وتقيّم تقييماً عاماً وشاملاً وترتب ترتيباً تنازلياً، ولكن عيب هذه الطريقة يكمن في الأساس الذي يُحكم به على عامل أنه الأفضل والآخر الأسوأ، فإذا تم ذلك حسب خاصية معينة فيمكن أن تكون هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للشخص والعكس بالنسبة للآخر، لأن كل منا لديه تفضيل لميزة معينة وبالتالي الحكم بهذه الطريقة على العامل هو حكم عام وهذا ما يجعل هذه الطريقة غير مثلى.

(1) مقداد شفيقة، "محاولة دراسة فعالية أنظمة التقييم، الترقية والتحفيز على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر، 1999، ص 42.

(2) سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، دار الكتب، 2001، ص 464 - 465.

2- طريقة المقارنة المزدوجة:

تؤخذ مجموعة من العمال وتقارن مثنى مثنى، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، فالحكم هنا حكم إجمالي وعمام.

3- طريقة التوزيع الطبيعي:

هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات: 25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و 25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.

4- طريقة البيانات:

يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم.

ومن الملاحظ أن هذه الطريقة تعطى لصفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملون دائماً حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

5- طريقة الوقائع الحرجة:

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المؤسسة كالوضعيات السيئة مثلاً.

لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.

ثانياً : التوجهات الحديثة في تقييم الأداء

يتم تقييم أداء الأفراد وفق مجموعة من المعايير تختلف من مؤسسة لأخرى وتنقسم إلى نوعين:

النوع الأول كل ما يتعلق بالصفات والمميزات المتعلقة بالشخص ذاته ونذكر منها:

مدى درجة تعاون الفرد مع الإدارة والزملاء، روح المسؤولية لديه ومدى اعتماده على ذاته، الانضباط ودوام العمل، القدرات الشخصية والرغبة في البحث والتطوير، الإشراف والتنظيم بالنسبة للرؤساء.

أما النوع الثاني من معايير تقييم الأداء فيتمثل في معدلات الأداء ونقصد هنا المخرجات الكمية والنوعية والزمن اللازم للإنجاز وكيفية أداء العمل.

من بين الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين هناك الطريقتين التاليتين:

1- طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على إشراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها، وتتكون من الخطوات التالية:

- تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بوضوح.
 - إتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمؤسسة ولتحقيق أهدافها ذلك حتى يتمكنوا (العمال) من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف.
 - عقد الإدارة لإجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة للوصول في النهاية إلى رضى وإتفاق الطرفين وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم.
 - إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته.
 - وأخيراً تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سابقاً ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة.
- إن هذه الطريقة أي الإدارة بالأهداف لا تركز على الصفات الشخصية للفرد ولكن تركز على كيفية إنجاز الأهداف.

2- طريقة (L'évaluation 360°): THE 360° Feed-back

ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك، وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

المطلب الثالث: التحفيز والتكوين كأسلوبين لتنمية الموارد البشرية

يعتبر عامل التحفيز والتكوين من أهم العناصر التي يجب أن تتوفر من اجل رفع مستوى الكفاءة لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وهما داعمان أساسيان لتنمية الموارد البشرية، حيث يأخذ كل واحد منهما طرق وأشكال يجب مراعاتها للوصول إلى الهدف المنشود.

أولاً: التحفيز

إن تحفيز الموارد البشرية وتحريك الدوافع والرغبات يمثل عاملاً أساسياً يتفاعل مع قدرات الفرد، ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، بحيث يمكن المؤسسة من النمو والاستمرارية والتحفيز في ميدان العمل هو مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد وهي تحت الفرد على تصرف معين في عمله وتحديد اتجاهاته وشكله ومدته... إلخ

1- تعريف التحفيز وأهميته:

- يقصد بالتحفيز " إثارة وتوجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل" ⁽¹⁾ ، وللحوافز أهمية كبيرة في تنمية الأفراد وتشجيعهم واستنهاض هممهم كما تعمل على تحقيق ما يلي:
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وزيادة معدل الإنتاج وسرعته.
 - تحقق رضى العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والاجتماعية وهذا بتحسين مستوى المعيشة وظروف العمل وخلق الثقة بين العمال ومستوى الإدارة العليا مما يحقق أهداف المؤسسة ويعمل على ديمومتها وإستمراريتها.
 - تشجيع الابتكارات لدى العمال الممتازين مما يرفع من معدلات الإنتاج.
 - تحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.

(1) خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003، ص 251.

2- أنواع التحفيز :

هناك طرق عديدة لتصنيف الحوافز فنجدها تصنف إلى حوافز فردية، جماعية وكذلك مادية ومعنوية.

أ- الحوافز الفردية :

تسمى أيضا الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الفرد واحتياجاته الخاصة باعتباره إنسان له كيانه المستقل وشعوره، أي أنها تقوم على أساس فردي يهدف إلى وضع الأسس التي تكافئ الأفراد بصرف النظر على النتائج التي حققوها كجماعة وعلى ذلك فنظرية الحافز الفردي تصلح عندما تكون الأعمال داخل أقسام مصممة بحيث يؤدي كل عامل دوره في استقلال عن غيره و لكن يشترط فيها أن يحصل العامل على المكافأة وأن يعرف كيف يحسبها بسهولة.

ب- الحوافز الجماعية :

هي التي تقدم إلى العاملين كمجموعة عاملة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا مجازاة لهم على بلوغ حجم معين من الإنتاج، أو تحقيق أعمال ومهام محددة وهي التي تهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وكذلك زيادة الإنتاجية وهي تحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة كما يعمل الحافز على تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط والاستخدام والتوافق الجماعي فيما بين العمال والملائمة مع ظروف العمل .

ج- الحوافز المادية :

تمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صورا مختلفة في طريقة دفع للعاملين على شكل مكافآت أو أحوار إضافية أو زيادات استثنائية على الجهود، بالإضافة إلى الأحوار التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

د- الحوافز المعنوية :

هي تلك الحوافز التي تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد وهذا من أجل حث وتحريض العمال على العمل ومن صور هذه الحوافز المعنوية تبني مقترحات العاملين واشتراكهم في التسيير، فالعامل دائما يحتاج إلى أن يشعر بكيانه وبأنه صاحب رأي في مؤسسته، وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز، كما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات نظر مع العاملين في المسائل ذات المصلحة المشتركة كوسائل وتحسين ظروف العمل بالإضافة إلى لوحات الشرف داخل المؤسسة توضح فيها

أسماء العاملين المجددين، كما أن تنظيم النقل والانتقال من وإلى المؤسسة، التكوين ومساعدة العمال في حل مشاكلهم، كل هذا يساعد على تحفيز العمال من الناحية المعنوية وبالتالي زيادة العمل أكثر لتحقيق أهداف مؤسستهم.

ثانياً: التكوين

تدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتكوين نظراً لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علاقة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب، وبالأخص لدى المسير إذ يحتاج هذا الأخير إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة كما يحتاج إلى المهارات الإدارية في اختيار مساعديه و تشكيل فرق العمل المتجانسة و الفعالة والتي يعهد إليها في مهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات، ويلعب التكوين دوراً هاماً في تنمية واكتمال مهارات المسير الفعال وغيره من العاملين الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

ويمكن أن نقول أن التنمية عن طريق التكوين قد حققت أهدافها إذا نجحت في التوصل إلى القواعد التي يجب أن يتصف بها المسير الفعال ألا وهي:

- البدء بالممكن للوصول إلى الأصعب من الأمور.

- رؤية النافع في الضار و الضار في النافع .

- تغيير مكان العمل إذا ساءت الأحوال أو ضاقت الأمور

- المحافظة على الأصدقاء.

- تحويل السالب من الأمور و المواقف إلى الإيجابية و الفعالية .

- استخدام المنطق والإقناع أفضل من الفرض والتهديد.

- التفكير الحر المتجدد.

- التدرج في التغيير والإقناع و التوضيح .

- التماس الواقعية والبعد عن التشدد والتعصب للرأي.

وفي الأخير و بما أن التكوين ومدى فعاليته في تنمية وتحسين أداء المسير هو موضوع دراستنا فسنتناوله بالتفصيل في الفصل الموالي.

ثالثا: التفويض و اللامركزية

ترتبط تنمية الموارد البشرية بوجود محيط ملائم من جو محفز باللامركزية* والتفويض**، حيث تسمح عملية التفويض من تنمية بعض القدرات المعينة لدى المرؤوسين، كما تسمح باستخلاف الرؤساء في حالة بعض المناصب الإدارية بسبب تنقل، تقاعد شاغليها وترقية...، في حين أن اللامركزية عبارة عن تشتيت سلطة اتخاذ القرار وتوزيعها، فالمرؤوسون الذين يحصلون على السلطات في إطار عملية اللامركزية لهم الفرصة للتصرف، اتخاذ المبادرات وفي مقابل تحمل المخاطر المقابلة وهذا وفق التوجهات المعطاة⁽¹⁾.

تعتبر اللامركزية وسيلة جيدة لتنمية الموارد البشرية، خاصة المسيرين، فإذا أردنا من شخص أن ينمي قدراته، كفاءاته، مؤهلاته واستعداداته يجب أن يعيش وضعيات أين يجب أن يتقرب من الآخرين بتفهم، كما يجب تخويله المسؤوليات الضرورية لممارسة الدور المناسب وبذلك تتحسن نوعية القرارات المتخذة التي تكون أكثر كفاءة لأنها صادرة عن أشخاص يعرفون المشكل جيدا.

* اللامركزية : تعني إعطاء حق اتخاذ القرارات غير مبرجة أو غير متوقعة.

** التفويض : يقصد به تفويض السلطة والذي يعتبر من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، كما أنه يخول بعض المسؤوليات للمرؤوسين لاتخاذ قرارات مبرجة.

⁽¹⁾Ishak.Adizes,L'aire de travail en équipe, Op cit, p166.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، نستخلص مدى أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث يعتبر أهم الموارد الإستراتيجية والتي تحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة وعلى التفوق على مثيلاتها من المنظمات في السوق.

فالموارد البشرية متمثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة.

كما أن المؤسسة تتعلم بتعلم أفرادها وتبادل مهاراتهم ومعارفهم مع الآخرين، ويقع هذا التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص لا تسبقها مثيلاتها إليها، فالمؤسسة التي تتعلم مستعدة وقادرة على تنظيم نشاطها الاقتصادي الذي يضمن لها الحفاظ على قدرتها التنافسية في المدى الطويل.

الفصل الثاني: التكوين وأهميته في المؤسسة الإقتصادية

- المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين
- المبحث الثاني: سياسة التكوين في المؤسسة
الإقتصادية
- المبحث الثالث: فعالية وتقييم برنامج التكوين

الفصل الثاني:

التكوين وأهميته في المؤسسة الاقتصادية.

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية 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 إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية، باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة، وحتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

ولما للتكوين من أهمية بالغة في المؤسسة خصصنا هذا الفصل لمعالجة كل ما يتعلق بالتكوين من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين.

المبحث الثاني: سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: فعالية وتقييم برنامج التكوين.

المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين

اعترف العديد من الاقتصاديين أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير يؤدي بجل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية، وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني، إذ يعتبر التكوين نشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التكوين

لقد تعدد مفهوم التكوين من مؤلف إلى باحث إلى عالم اجتماع ولكن في الحقيقة لم تصادف أي التباسات أو غموض فيما يتعلق بهذا المفهوم.

أولا : تعريف التكوين

يعرف التكوين على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا" (1).

هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يحوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله" (2).

كذلك التكوين هو "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعلية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المنظمة وله عدة أمثال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف" (3).

إن أغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلول

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، مصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص. 2-3.

(2) حسن حليبي، تدريب الموظف، لبنان، منشورات كويدات، ط2، 1982، ص. 25.

(3) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 99.

الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والتدريب يسري مفهومه على التعلم فقط لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب النظري... لذلك فمن الناحية الواقعية وبصفة عامة نجد بأنه يستعمل بكثرة من قبل القطاع الإنتاجي⁽¹⁾.

ويقصد بالتكوين إعداد العامل مهنيا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته الإنتاجية، من خلال هذا التعريف نجد أنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير كل العوامل الأساسية التي تساعد على الرفع من روحه المعنوية عن طريق الحوافز مثل المكافآت و الترقية، فالتكوين لا يقتصر على العمال في الورشات فحسب، وإنما يتعدى ذلك ليشمل الملاحظين المشرفين وقادة العمل، حيث يتلقون برامج تكوينية تؤهلهم للوظائف العليا والقيادية التي سوف يشغلونها في المستقبل.

ثانيا: أسباب التكوين

تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:

- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية...
- المنافسة الداخلية والخارجية: قد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.
- تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.
- اكتساب معلومات جديدة.
- تغيير إيجابي في الأذهان والوسائل كوسائل التسيير.
- تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير الموارد البشرية.
- التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الآلي...

(1) أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص82.

ثالثاً: التكوين أهميته وأهدافه

يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المؤسسة، فالأهداف توضح لنا إلى أين تتجه المؤسسة وبالتالي تسمح لنا بوضع إطار عام يمكننا من تحديد احتياجات التكوين.

1- أهمية التكوين:

ترجع أهمية التكوين إلى عدة عوامل من بينها:

- الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.
- الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة وتعتبر مسؤولة عنها.
- القدرة على عرض الأفراد الأكفاء والمهارة.
- ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية⁽¹⁾:

أ - الأهمية بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

(1) نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 115.

ب- الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل فيما يلي:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

ج - الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: تتمثل فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

2- أهداف التكوين:

عندما يكون التكوين قائما على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين، وعليه يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني فيما يلي:

أ- الأهداف التوجيهية والإرشادية:

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرقدهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين ، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية⁽¹⁾.

(1) عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية ، مصر، دار الجامعة، 1999، ص 30 .

ب-الأهداف التنظيمية و الإدارية:

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماما واهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، انخفاض كفاءتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

ج - أهداف النمو الفكري

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة و سياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيدته بمقومات تؤهله للترقي للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي⁽¹⁾.

د- أهداف ذات بعد تكتيكي:

من بين الأهداف التكتيكية نذكر:

- التكوين من أجل الترقية : إن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائما إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابيا.

- التكوين من أجل تنويع اليد العاملة: يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.

رابعا: أنواع التكوين.

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، حيث يصنف حسب عدة أسس منها مدة البرنامج التكويني فتقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، أو عدد المتكويين

(1) محمد سعيد سلطان، إدارة المواد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص200.

حيث تقسم إلى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية، يلاحظ أن هذه التصنيفات عامة و لا تمس جوهر البرنامج التكويني، لذلك سنعتمد على أسلوبين آخرين لتحديد أنواع التكوين وهما⁽¹⁾:

1- أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كما يلي:

أ- التكوين المهني:

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة ويطلق عليه البعض التكوين المتخصص لكونه يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، ويحتل هذا التكوين مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلية فيها وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

ب- التكوين الإداري:

وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يرتكز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

ويحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فاعلية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها توجيهها صحيحا، وكذا العمل على الاستخدام للموارد المتاحة من مادية، مالية وبشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

ج- التكوين الإشرافي:

ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، ويشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير

(1) مولاي لخضر عبد الرزاق، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية، رسالة ماجستير، غير منشورة - جامعة تلمسان، الجزائر، دفعة 2002/2003، ص. 110 - 111.

الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

د- تكوين المكونين:

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين.

2- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع

التالية:

أ- التكوين التوجيهي :

يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

ب- التكوين العلاجي:

إن الأفراد الذين سبق وأن اجتازوا برامج تكوينية معنية قد يحتاجون إلى تكوين علاجي لسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة لمرور الوقت أو قد يكون السبب ناتجا عن إهمال الطرق السليمة وإتباع طرق مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان والآلات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النقص في آراء الأفراد نتيجة إلى عوامل أدت إلى انخفاضه.

ج- التكوين للترقية:

يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

المطلب الثاني: قواعد وحوافز ومبادئ التكوين

تتطلب عملية التكوين بعض التغييرات لتصرفات الأفراد فالحصول على معارف وتقنيات جديدة أو مواقف أو تصرفات جديدة يتركز على إدارة التحلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي.

أولاً : القواعد الأساسية للتكوين

من أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين:

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.
- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة.
- احترام احتياجات كل مشارك.
- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.
- الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.
- تنوع أساليب التكوين.

كما أنه من الضروري أن يكونوا الأفراد المشاركون في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج ايجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم.

ثانياً: عوامل تحفيز المورد البشري على التكوين

من أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز المورد البشري (العامل) على التكوين ما يلي:

- تعريف النتائج المستهدفة مسبقاً: أي معرفة الأفراد المتكويين بما هو منتظر منهم.
- تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.
- وضع أهداف التكوين ونشره: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة منذ البداية.
- وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من عملية التكوينية.

- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.
- إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم.
- وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية.

ويرتبط تأمين فعالية التكوين بمشاركة العمال بجموية في برنامج التكوين وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، وتقييم فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج مستهدفة مسبقا.

ثالثا: مبادئ التكوين

للتكوين مبادئ أساسية لضمان فاعليته ونذكر بعضها فيما يلي⁽¹⁾:

1- التكوين نشاط مستمر:

إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه، ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء، وهناك حلقة أخرى وهي القيادة، الإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله، ثم تأتي حلقة تخص تقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في عمله، وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مروراً بالأفراد و شاغلي الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية الوسطى، وانتهاء بشاغلي وظائف القمة والإدارة العليا.

2- التكوين نظام متكامل:

إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا بل له أهداف محددة، فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظام متكاملا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

(1) مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 111.

3- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الإستراتيجيات والوسائل ... فالمكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغبته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكيف نظام التكوين مع هذه المتغيرات وذلك من خلال:

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيها.

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.

4- التكوين عملية إدارية وفنية:

يعتبر التكوين عملاً إدارياً ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري الكفاء وهي:

- وضوح الأهداف وتناسقها.

- وضوح السياسات والأساليب.

- توازن الخطط والبرامج.

- توفر الموارد المالية والبشرية.

- توفر الرقابة والتوجيه.

كذلك فإن التكوين عملاً فنياً يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

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

- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب التكوينية المساعدة من وسائل الإيضاح وغيرها.

- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

5- للتكوين مقومات إدارية وتنظيمية لضمان نجاحه:

- إن التكوين يعد أحد الأنشطة الإدارية ولضمان تحقيق أهدافه يجب توفر مقومات أساسية تجعل للتكوين عائد إيجابي ومن أهمها ما يلي:
- ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكونين.
 - ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد والمرشحون إلى نفس البرنامج التكويني.
 - ضرورة متابعة المتكون بعد التكوين.
 - ضرورة ربط التكوين بحوافز معينة للمتكون.
 - ضرورة احتواء البرامج التكوينية على الممارسات العلمية.
 - ضرورة تدرج العملية التكوينية و توزيعها على مراحل.

المطلب الثالث : مسؤولية التكوين وأساليبه

بالنظر إلى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها لا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

أولا : مسؤولية التكوين

مما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:

- أن يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني.
 - أن يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين، بما يمكن معه مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني أو مجازاتها حالة التقصير بالقيام بواجبها.
- اختلفت الآراء حول مسؤولية تبعية التكوين ومن الذي سوف يكون مسؤولا عنها هل هي الإدارة العليا أم الإدارة الوسطى أم الرئيس المباشر أم تخاص إدارة مستقلة للتكوين عن هذا النشاط الحيوي تخطيطا وتنفيذا ومتابعة.

1- مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة:

يرى البعض أنه نظرا للأهمية البالغة للتكوين، فلا بد أن تقع مسؤولية تخطيطه ومتابعته على عاتق الإدارة العليا حتى يمكنها تحقيق أهداف أداء المؤسسة بكفاءة، ولا يجب أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء، بل أن هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التكوين وهما:

أ- الرئيس المباشر: وتكون مهمته تحديد مجال التكوين ونوعه ومستواه.

ب- الفرد نفسه الذي يراود تكوينه: بمعنى أنه ما لم يكن هناك استعداد داخلي للفرد نفسه للتكوين فلن تجدي معه أية وسيلة للتكوين.

2- مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القداماء:

هناك رأي آخر يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل⁽¹⁾، وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.

3- مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية:

هناك رأي آخر يقضي بأن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بالخبراء في التكوين وأحيانا تتبع الطريقتان معا.

4- مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة العليا:

يرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه، وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، ومن ذلك تظهر النتائج التالية⁽²⁾:

- تكون الإدارة مسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة لتحقيق من أن برامج التكوين منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.

- لا بد من إنشاء إدارة متخصصة مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين، وهي التي تقوم بدراسة وتحديد احتياجات التكوين وتقرير ميزانيته.

(1) شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم، مصر، دار النهضة العربية، 1968، ص 163.

(2) محمود فهمي، المدير: نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، مصر، عالم الكتب، 1975، ص 265.

- من الضروري أن تشارك كافة الإدارة في المؤسسة بالإنفاق على البرامج التكوينية وتكالييفها.
من الرأي السابق يتضح لنا أن التكوين عملية مشتركة بين كافة الإدارات في المؤسسة، فالإدارة العليا تتولى مهمة التخطيط والتنظيم والتكوين داخل المؤسسة وخارجها، كما أن الإدارة المستقلة للتكوين تكون مسؤولة عن تنفيذ هذا النشاط، وهذا ما يعطي للتكوين أهمية ومكانة في المؤسسة، كما أن الإدارات جميعها تشارك في عملية الإنفاق على النشاط التكويني.

ثانيا: أساليب التكوين

لزيادة فعالية النشاط التكويني من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتكوين، ويعتمد اختيار الأسلوب على مجموعة من العوامل منها حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، الأهداف المتوخاة من النشاط التكويني، نوع البرنامج التكويني والإمكانات المالية، المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتنقسم أساليب التكوين عادة إلى نوعين مختلفين: أساليب التكوين في مكان العمل، وأساليب التكوين خارج مكان العمل⁽¹⁾.

1- أساليب التكوين في مكان العمل:

يعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشارا وشيوعا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، ويتم هذا التكوين في نفس موقع العمل أي داخل المؤسسة التي يعمل فيها المتكون ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية:

- أسلوب تعليمات العمل: يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة ويقوم المتكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة.

- أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر.

- أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم.

- أسلوب التكوين تحت إشراف و توجيه وملاحظة مشرف.

- أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل: يهدف هذا التكوين أساسا إلى توسيع معارف الشخص المتكون وإمامه بكافة نشاطات المؤسسة.

(1) محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الرضا للنشر، 1999، ص 236 .

- أسلوب التكوين بالاشتراك في الأعمال: يسمى هذا الأسلوب كذلك بأسلوب الإدارة المتعددة و تتضح من خلال هذه التسمية بأنه يناسب تكوين و تنمية رجال الإدارة فقط.

2- أساليب التكوين خارج مكان العمل:

يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مكان مخصص للتكوين داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المؤسسة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين، وفيما يلي أهم هذه الأساليب:

أ- أسلوب المهمات الفردية:

بالاعتماد على هذا الأسلوب يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة يقوم بهذا العمل منفردا دون أن يتعاون مع زملائه، وقد يكون هذا العمل مهمة لإنجاز عملا ما أو بحثا يقوم بإعداده أو إعداد تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة وتترك له حرية معالجتها وإعدادها ثم بعد الانتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل إليها المتكون.

ب- أسلوب المحاضرة:

تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التكوين، وبموجبها يقوم المحاضر (المكون) بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني على المتكونين، ويتحكم المكون في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور المتكون على الاستماع فقط.

ج- أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:

يعني هذا الأسلوب اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين بهدف الخروج بتوصيات محددة حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين، ويتميز بالتفكير الجماعي وباستعراض وجهات النظر المختلفة.

د- أسلوب التطبيق العملي:

ويتمثل في عرض وقيام المكون لأداء العمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتكونين بالتطبيقات العلمية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم⁽¹⁾.

(1) علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، ليبيا، المركز العربي للتدريب، 1994، ص 103.

هـ - أسلوب دراسة الحالة :

يتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتكونين والطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتكونين، وتفيد دراسة الحالة المتكون بتسمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرار.

و - أسلوب تمثيل الأدوار :

يعتمد بعض المتكونون على استخدام هذا الأسلوب في التكوين وبموجبه يقوم بعض المتكونين بتمثيل أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر، وتعطى لكل من المشاركين فكرة عن الموضوع أو المشكلة، ثم يتصور أنه في الحياة العملية فيقوم بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه في مثل هذه الحالة ثم تجري عملية تمثيل الأدوار وترك للمتكونين تفاصيل النقاش، ويعتمد كل متكون على قدراته الذهنية والخبرة والمهارة التي يمتلكها للتصرف في حالات من هذا النوع وبعد الانتهاء من هذه العملية يقوم المتكون بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأدوار في حل هذه المشكلة.

ز - أسلوب المباريات الإدارية:

من أهم هذه الأساليب التكوينية الحديثة المباريات حيث يقسم المتكونين إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية تبدأ أفراد كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبني قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها وهكذا حتى نهاية المباراة.

إن هذا الأسلوب في التكوين يتيح فرصة كبيرة لجعل المتكونين يعيشون ظروفًا قريبة من تلك التي يواجهونها عند اتخاذ القرار تجعلهم يستوعبون أهمية توفر قدر عالٍ من الترابط بين القرارات وتفهم الآثار المترتبة عليه على صعيد المؤسسة ككل.

ح - أسلوب تكوين الحساسية:

من وسائل التكوين الحديثة والتي أثارت كثيرا من النقد ما يسمى بتكوين الحساسية، حيث يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين، ووسيلته في ذلك المناقشات المفتوحة الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتكونين يتبادلون الرأي في شخصياتهم ويتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لآرائه الشخصية.

المبحث الثاني: سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية

إن أهم السبل الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومن ثم التخطيط له، تنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة هي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لا بد أن نتبع بعض النظم الخاصة بعملية التكوين.

المطلب الأول: نظام التكوين

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجد نظاما متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام التمويل ونظام الموارد البشرية... واستنادًا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير فإذا أخذنا إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظامًا في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحدا منها⁽¹⁾.

أولاً: منهج النظم في دراسة التكوين

يعتبر منهج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، وقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، مما زاد في قوة هذه الفكرة هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني، والمتمثل في الدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن ظهرت الصناعة اليابانية وقدرتها الفائقة على التمييز والمنافسة على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص.

1- منهج النظم:

يرتكز هذا المنهج على نقطة أساسية هي أن النظام كل لا يتجزأ، ويتناول الأجزاء الداخلية فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها، ولكنها في نفس الوقت أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير، وتحليل النظم يدخل ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه منهج النظم.

⁽¹⁾ Jean Brilman, *Etude systématique des actions de formation*, paris , P.U.F. 1982, p 67.

2- تحليل النظم:

إن تحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض وبالكل، فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي يجعله يتسم بعدد من الصفات والخصائص التالية:

- يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأي نظام ضرورة اللجوء إلى خبراء في مجال العمل المختلفة، ومن ثمة فإن هذا الأسلوب يتصف بالعمل الجماعي حيث تتعاون مجموعة من الخبراء في مجالات عمل وخبرة مختلفة في دراسة وتحليل نظم محدودة ومحاولة التوصل إلى حقيقة واضحة في هذا المجال .

- يتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث من حيث الاعتماد على إجراءات محددة واستخدام أساليب موضوعية لقياس واختيار الفروض والبدائل في ضوء تكوينات علمية.

- يتميز تحليل النظم بأنه يعتمد على تكوين نموذج يمثل النظام الذي تجري دراسته.

3- مفهوم النظام:

إن الفكرة الأساسية لمنهاج النظم تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه "هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً"⁽¹⁾ فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

4- نظام التكوين:

والتكوين باعتباره نظاماً له خصائص أساسية يجب مراعاته عند كل عملية وذلك ضماناً لفاعليتها وأهمها⁽¹⁾:

- إن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم وهو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.

(1) فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، مركز الكتب الأردني، ط5، 1995، ص55.

- ان نظام التكوين متكامل ذاتيا، يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل، وأن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل من مرحلة على حدى أولا، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانيا.

- إن نظام التكوين المتكامل من حيث النتائج الذي يستهدفها، فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكونين، يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية، وأن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التكوين.

ثانيا: مكونات نظام التكوين

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين، نجد أن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة، فالتكوين ليس نظاما فقط بل إنه نظام بالغ التنفيذ، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية فماهي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التكوين.

المدخلات:

هي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

أ- مدخلات إنسانية:

وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات العلاقة بنشاط النظام وأهدافه⁽¹⁾، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام المتكونين تتكون من كافة الأفراد اللذين يشتركون في عملية التكوين من متكونين ومكونين، وإداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها.

فبالنسبة للمتكونين فقد يكونون من المديرين ورؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال وقد نجدهم من العاملين الجدد أو الذين يراد ترفيتهم، وقد يكونون من اللذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد

(1) حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 129.

تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من الذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم أو من الذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.

وإذا أخذنا المتكويين نجد أنهم قد يكونون من أساتذة الجامعة أو متكويين متخصصين أو الخبراء في شؤون معينة أو مدربين ممارسين أو رؤساء للمتكويين أما الإداريون والفنيون والمساعدون فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم... الخ، والذين يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها القيام بهذه الأعباء.

ب- مدخلات مادية:

تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية والأموال ومعدات وتجهيزات وموارد، والتي تصل إلى النظام وتستخدمها في عملياتها، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مراحله، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين.

ج- مدخلات معنوية - المعلومات

تعتبر المعلومات نوع هام من المدخلات، وتشتمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكويين، تاريخها وتطورها وأهدافها وسياساتها وهيكلها وتركيبية القوى العاملة بها ونقاط القوة والضعف بها، كما تشمل المدخلات التكوينية التي تقدم للمتكويين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار. وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية مع بعضها البعض، وبدونها لا يوجد نظام وقد يتوالى دخول المدخلات إلى نظام في تدفق مستمر أو في تدفقات متقطعة فإذا توقفت تعطل النظام.

1- العمليات:

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات، فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنشطة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكويين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

إن العملية التكوينية يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة مراحل:

أ- المراحل التحضيرية أو التمهيديّة:

تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر نقطة البداية في النشاط التكويني، من خلال ذلك يوضع الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين لتلبية الاحتياجات التكوينية للمؤسسة وبعد تحديد الاحتياجات التكوينية ووضع الأهداف تأتي عملية تقييم البرنامج التكويني فيحدد الأفراد الذين سيختارون لهذا التكوين، والنتائج المنتظرة بعد نهاية التكوين، وتختار البرامج التكوينية من حيث الموضوعات والزمان والمكان.

ودائما في المرحلة التحضيرية لابد من التأكد من وجود المدخلات، فيكون بذلك كل شيء محضر ومعد من أجل البدء في العملية التكوينية.

ب- المرحلة التنفيذية:

وهي عملية التكوين الفعلية أين تتفاعل عناصر المدخلات وتتم عملية التحويل، وذلك بإضافة خصائص جديدة للتكوين أو علاج خصائص سلبية موجودة فيه.

ج- مرحلة المراقبة:

فهنا تتم المتابعة لعملية التكوين كلها ويراد بها الوقوف على سير البرنامج التكويني وتقييم نتائجه والتأكد من حسن انسياب العمليات التكوينية والتنبيه إلى الأخطاء إذا حدثت وبجتها في حينها والتعرف على أسبابها وعلاجها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم تكرارها، وتستمر عملية التكوين وعملية المتابعة المصاحبة لها حتى ينتهي البرنامج التكويني.

2- المخرجات:

إن المخرجات تتمثل في سلسلة الانجازات المحققة (المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكونون) عن العمليات، وتعتبر المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع في صورة سلع أو خدمات أو تغيرات معنوية في الأفراد وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتوالى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته⁽¹⁾.

(1) حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي:

أ- المخرجات الإنسانية:

وهم المتكونون بعد أن مروا بالعمليات التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة كتغير في بعض الخصائص الشخصية أو الزيادة في مفاهيم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

ب- المخرجات المادية:

أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة ومتنوعة مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، تحقيق الوفورات في الوقت والجهد وارتفاع مستويات الأداء.

ج- المخرجات المعنوية - المعلومات:

تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم بالمؤسسات التي يعملون فيها.

3- الأهداف:

إن الهدف من نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها، وبالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، هناك شروط يجب مراعاتها عند وضعه، مثل التغيير الكتابي والرقمي والوضوح والاقتناع والاتفاق مع قيم المجتمع وقيم المؤسسة والتناسق والتكامل مع الأهداف الكلية للمؤسسة وأهداف إدارتها وأقسامها، والواقعية والقابلية للقياس الكمي والنوعي والتكاليفي والتوجيه نحو التحسين والقابلية للتغيير والتطوير.

وتحدد الأهداف لكل من المكوّن والمكوّن، بعد أن تحدد الاحتياجات التكوينية وتكتشف نقاط الضعف التي يجب معالجتها أو نقاط القوة التي يجب تقويتها وتنميتها، وتساعد الأهداف بعد صياغتها على تصميم البرامج التكوينية اللازمة.

4- البيئة :

هي مجموعة الظروف بما تحويه من فرص وقيود، والتي تحيط بالنظام وتتأثر به وتؤثر فيه، فالتكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين.

ويمكن أن نقسم بيئة نظام التكوين إلى قسمين: بيئة داخلية وخارجية.

فالبيئة الداخلية تتكون من الجانب الإنساني، الجانب التكنولوجي، الأنظمة واللوائح، العلاقات بين أعضاء النظام، القيم السائدة في النظام، أما بالنسبة للبيئة الخارجية فتتكون من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والطبيعية وتتداخل هذه الأنواع مكونة الإطار الذي يعمل في الأفراد والذي يؤثر على عملية التكوين ويتأثر بها.

6- المعلومات المرتدة:

نقصد بالمعلومات المرتدة المعلومات التي تعود إلى ذاكرة النظام لكي يتم تسجيلها والاحتفاظ بها، حتى تقوم إدارة النظام بالإجراءات المناسبة، لأنها هي التي تسيّر النظام وتراقب عمله.

المطلب الثاني: تحديد الإحتياجات التكوينية

إن الإحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها، كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف، فمن ثم تعيينهم حالياً أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة، وبمكنا القول أن تحديد الحاجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مؤشرات والمتمثلة في⁽¹⁾:

مؤشر الأداء التنظيمي، مؤشر أداء العاملين، مؤشر حاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين.

أولاً: تخطيط التكوين

يبين البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة لإعداد الأفراد القادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية، وبما أن سرعة التطور والتقدم التقني والتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلبيًا أو إيجابًا، كان من الواجب على الأنظمة التعليمية والتكوينية التركيز على تنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد لمواكبة هذا التغير.

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية، فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي

(1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مصر، دار المعرفة الجامعية للنشر، 1995، ص 580.

والاجتماعي والتنظيمي ورسم الطرق الأكثر فعالية لتحقيقها، التخطيط للتكوين يأخذ ثلاثة مراحل أساسية هي:

1- مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن:

هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تكوينهم.

2- مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات:

هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد حجم الاحتياجات التكوينية عند تحديد البرنامج والجدول الزمني للتنفيذ.

3- مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني:

سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها، و اختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكونين.

كل هذه المراحل الثلاثة تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التكويني.

ثانيا: تحديد الاحتياجات التكوينية

إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهارتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على الاحتياجات اللازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات⁽¹⁾.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا للمؤسسة وبين المفروض لأن يحدث في ظل الظروف الحالية والمستقبلية، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين والارتقاء بمعلوماتهم ومهارتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق تلك الغاية، كما يمكن النظر إلى مفهوم الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين مستوى الأداء المرغوب فيه ومستوى الأداء الحالي الضعيف الذي يراد علاجه أو تفاديه.

(1) محمد جمال البرعي، التدريب والتنمية، مصر، عالم الكتب، 1973، ص 149.

- الحاجة إلى التكوين:** الأداء والسلوك المستقبلي المرغوب فيهما — الأداء والسلوك الفعلي الحاليين
- وبناء على هذا المفهوم للاحتياجات التكوينية فإن ضرورة وجود حاجة للتكوين تظهر عند وجود مؤشرات عامة على سلوك وأداء الأفراد، وهذه المؤشرات تأخذ الشكل التالي:
- إذا رأت إدارة الموارد البشرية أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يصل إلى المستوى المرغوب فيه نتيجة نقص في مهارتهم وقدراتهم في أداء العمل.
 - إذا رأت الإدارة ضرورة إدخال تغييرات أو تعديلات جديدة على مستوى العمل .
 - إذا قررت إدارة المؤسسة إدخال تكنولوجيا جديدة كإدخال الإعلام الآلي مثلا.
 - إذا قررت الإدارة ضرورة إدخال وظائف جديدة أو أنشطة جديدة لم يسبق للأفراد أن أدوها من قبل
 - في حالة تعيين أفراد جدد بالمؤسسة بنقل أو ترقية إلى وظائف أخرى، فإنهم يحتاجون في أدائهم إلى تكوين.
 - إذا قررت إدارة المؤسسة التوسع في نشاطها فإنها تحتاج إلى خبرات ومهارات جديدة لتنفيذ الخطط التوسعية.

إن تحديد الاحتياجات التكوينية يترجم في نهاية الأمر إلى عدد الأفراد المطلوبين للتكوين ولمواجهة أياً من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها، وكما أن الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر حجر الأساس في نجاح هذا النشاط و في تحقيق الأهداف المتوخاة منه ولتحديد الاحتياجات التكوينية نستخدم ثلاثة مداخل و هي كما يلي⁽¹⁾:

1 - تحليل التنظيم:

يعتمد هذا المدخل في تحديد الاحتياجات التكوينية على دراسة و تحليل التنظيم القائم في المؤسسة بشكل إجمالي و ذلك لتحديد المواقع التنظيمية والتي تحتاج إلى تكوين، والنوع الذي يلزمها حيث تتم دراسة أهداف المؤسسة المستقبلية والمشاريع المخطط تنفيذها، كما تتم دراسة موارد المؤسسة البشرية والمادية وتوزيعها وسياسات العمل المعتمدة، وكذا دراسة الهيكل التنظيمي و التعرف على وحداته وأقسامه وإداراته وتحليل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة و ذلك بالاعتماد

(1) شنوفي حسين عبد الله، سياسات الأفراد، مصر، دار النهضة العربية، 1988، ص83.

على مجموعة مؤشرات منها التكاليف، التالف من الموارد، معدلات الإنتاجية، معدل استغلال الطاقة الإنتاجية... إلخ.

ويعنى آخر فإن هذا المدخل يهتم بتشخيص و تقييم وتحليل وضعية المؤسسة من جميع نواحي النشاطات، إن نتائج هذه التحاليل تساهم في التعرف على الاحتياجات التكوينية و ذلك بتحديد الجهة أو القسم في المؤسسة التي تبين النتائج السابقة بأن أدائه ضعيف و لم يصل إلى المستوى المطلوب، فإذا كان سبب هذا الانخفاض أو الضعف لا يعود إلى الكفاءة في الآلات فإن انخفاض الأداء يرجع إلى نقص في كفاءة القوى العاملة بهذا القسم لذا يستلزم تطبيق برامج تكوينية للأفراد في هذا القسم.

2- تحليل العمل :

سبق وأن أشرنا أن نتائج العمل تستعمل كمدخلات في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية ومن نشاط التكوين، حيث أن تحليل العمل يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة أو العمل والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق مستوى أداء ناجح، بمعنى آخر فإن تحليل العمل يحدد ما يجب أن يعرفه و يتعلمه العامل حتى يؤدي وظيفته بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، و من ثم يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية وفقا لهذا المدخل على نوع المهارات والصفات المطلوبة لأداء العمل، وعلى ما يمتلكه من صفات وقدرات حالية لا تعتبر كافية لتأدية عمله بالوجه الصحيح.

3- تحليل الفرد:

ويقصد بتحليل الفرد قياس و تقييم أدائه في عمله، وذلك بهدف تحديد ما إذا كان الفرد يحتاج إلى تكوين أم لا، وينصب هذا النوع من التحليل على الأفراد أنفسهم بهدف تحديد طريقة أدائهم لأعمالهم وتحديد مواطن الضعف في الأداء، ومن ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها من خلال التكوين.

ونظرا لأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في نجاح برامج التكوين فإن ضرورة توافر الدقة في تحديدها أمر مطلوب، وعلى هذا الأساس فإنه من الأفضل اعتماد المداخل الثلاثة السابقة في تحديد الاحتياجات التكوينية، فتحليل التنظيم يحدد لنا المواقع الإدارية والأقسام التي تحتاج إلى التكوين، أما تحليل العمل فيحدد محتويات التكوين أي ماذا يجب أن يتعلمه المتكون، في حين أن تحليل الفرد يحدد الأشخاص الذين يجب تكوينهم وترتبط هذه الأنواع الثلاثة مع بعضها البعض وينتج من هذا تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية.

المطلب الثالث: صياغة برنامج التكوين

إن سياسة التكوين تعكس مدى الأهمية التي توليها المؤسسة في تطوير القوة العاملة لديها بحيث تنطلق من منطق رئيسي يقوم على تحديد الإحتياجات الخاصة بالمشروع من مختلف الكفاءات والمهارات، وحصر الموارد المتاحة من هذه الكفاءات والمهارات ثم مقارنتها بالإحتياجات وهو أمر يمكن الإدارة من تحديد النقص المطلوب وبالتالي إمكانية وضع سياسة تكوين تكفل تأمين هذه الكفاءات عن طريق ما يسمى ببرامج التكوين.

أولاً: إعداد برنامج التكوين

إن من بين العوامل التي تساعد في وضع السياسة التكوينية أو برامج التكوين على الإدارة أن تأخذ بعين الإعتبار دراسة المواضيع التالية قبل البدء في رسم وإعداد برنامج التكوين:

- دراسة إحتياجات التكوين وتحديد المطلوب منها.
- التأكد من أن المشاكل أو نقاط الضعف الحاصلة في المؤسسة يمكن حلها عن طريق برامج التكوين.
- دراسة الأسلوب أو الطريقة المثلى لإقناع الأفراد بأهمية وضرورة برنامج التكوين.
- دراسة مدى فعالية برامج التكوين وأثره على أداء الأفراد وسلوكهم، وبالتالي الزيادة في كفاءاتهم.

ثانياً: خطوات إعداد برنامج التكوين

يرتبط برنامج التكوين بأمرين إثنين وهما ظروف العمل وطبيعة العمل الذي سيتم التكوين عليه، ومن الممكن إعداد بيان هذه الخطوات بشكل عام والتي نرى أنه من الواجب أن ترافق إعداد برنامج التكوين وهي كما يلي:

- بيان الجهة المسؤولة عن إعداد البرنامج والإشراف عليه.
- إقتناع الأفراد بالتكوين.
- تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج التكويني.

ثالثاً: مخطط التكوين

إن مخطط التكوين هو شرح مفصل لسياسة التكوين داخل المؤسسة وتحليله يمثل الخطوة الأولى لهذا المخطط ويتمثل ذلك فيما يلي:

1- تحليل المتطلبات:

يرتكز تحليل المتطلبات على إستجواب الأشخاص ودراسة مكان العمل، والتغيرات التكنولوجية والهيكلية لذلك يلجأ المعينون إلى إجراء تحقيق يجمع بين المقابلات الفردية والجماعية والأسئلة الشفوية كما أن إستغلال جهاز الأسئلة الشفهية أو الإستنطاقية يسمح لنا بإعداد أول قائمة للإحتياجات بالإضافة إلى ذلك فإن سلسلة المقابلات والتحليلات الدقيقة حول مراكز العمل تساعد على تحسين الأجوبة مما يسمح بتحديد عناصر التكوين التكميلية الضرورية للسيطرة على الوضعية المهنية وتحليل الإحتياجات المعبر عنها والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة لأنها هي التي يتوقف عليها مستقبل مخطط التكوين⁽¹⁾.

2- إختيار سياسة التكوين:

تعتبر سياسة التكوين واحدة من أهم وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، كما أنها واحدة من الوسائل التي تجيبنا عن توقعات العمال من أجل السعي إلى تلبية رغبتهم في أحسن الظروف هذه العناية المزدوجة تلي إحتياجات العمال والأفراد داخل المؤسسة، ولكن وقبل كل شيء يجب أن نشير إلى أن الطلب المعبر عنه من طرف العمال يتصل مباشرة بإختيارات المؤسسة، وتمثل هذه الإختيارات فيما يلي:

أ- الميزانية: وهي المبالغ المالية المخصصة لتلبية إحتياجات العمال من المكونين، أماكن التكوين، أجرة المكونين... الخ.

ب- المحتويات: نقصد بها أن التكوين قد يكون عاما ويخصص لها من أجل الرفع من مستوى المعلومات لدى المستفيدين من التكوين وقد يكون تقنيا من أجل تنمية وتطوير الصلاحية المهنية.

ج- المستفيدون: وهم جميع الأفراد المعينين بعملية التكوين والذين تربطهم المؤسسة حسب المستويات المهنية، وحسب إحتياجاتها، فهناك العمال الأقل تأهيلا كما أن هناك التقنيين المؤهلين، والهدف من هذا الترتيب التركيز على تنمية ممتلكات المؤسسة مع النظر إلى أبسط الرغبات المطلوب تحقيقها.

د- الأساليب: وتمثل في مجموع الوسائل والإمكانات الداخلية والخارجية المستخدمة في عملية التكوين سواء كان ذلك أثناء العمل أو خارجه.

(1) Jean marie peritti, gestion de ressources humains ,paris,édition vuiber,1994,p:374.

رابعاً: التخطيط في مجال التكوين

إن مفهوم عملية التخطيط في مجال التكوين لا يختلف أبداً عن المفهوم العام للتخطيط، فالتخطيط في مجال التكوين هو مجرد بناء أو صياغة لمخطط يرتكز على قواعد وإجراءات تنكيف مع تعقيد المؤسسة فهو يتطلب تحديد الأهداف وصياغة المخطط مع تحديد الوسائل ثم تقدير الميزانية.

فإن الأهداف العامة في أي تخطيط للتكوين تكون واضحة لأنها تنطلق من تحديد الاحتياجات التكوينية (إحتياجات تتعلق بالأفراد، إحتياجات تتعلق بالقضاء على النقائص...)، ويعتبر مخطط التكوين أو محتوى التخطيط ترجمة مفصلة لإحتياجات المؤسسة أثناء قيامها بعملية التكوين فبعد أن تتوفر لدى المسؤول عن عملية التخطيط في مجال التكوين المعلومات الدقيقة والكافية عن الإمكانيات والوسائل الموجودة، عليه بعد ذلك تحديد أنواع التكوين الذي ستقوم به المؤسسة كما يجب عليه أن يقف على طبيعة البرامج التي تحققها والطريقة التي تعتمد عليها.

خامساً: تحليل سيرورة عملية التكوين

إن القيام بعملية التكوين دون وضع خطة مسبقة ومتابعة دائمة تعتبر تبديداً للوقت والمال والطاقة لذا يجب المرور بعدة مراحل ندرجها فيما يلي:

1- الطلب على التكوين: عندما تكون هناك حالة عدم التوازن بين إعداد العمليات التقنية من جهة وغياب عمال أكفاء لإنجاحه من جهة أخرى، تكون هناك ضرورة ملحة للقيام بعملية التكوين من أجل تجاوز المشكل.

2- تحليل مشاكل التكوين: من خلال تشخيص جوانب الضعف، تحديد خصائص ومستوى الفرد المتكون.

3- تحضير وإعداد الإستراتيجيات البيداغوجية: تتميز هذه المرحلة بإعتمادها على البحث والتحضير لعملية التكوين وإرتكازها على المعطيات الموجودة والغايات المرجوة من هذه العملية بالإضافة إلى الأهداف المنتظرة وهي تعمل على:

- تحقيق الأهداف العامة للتكوين.

- تحقيق المضمون الأساسي لعملية التكوين (تحقيق الأهداف البيداغوجية للمكونين، تحديد الوسائل المادية والبشرية، تصميم وتخطيط العملية...).

4- تنفيذ عملية التكوين: قبل المباشرة في عملية التكوين لابد من توفر معلومات دقيقة حول كل من المؤسسة والمكونين والمتكونين، لأن هذا لا يسمح بالتحضير للمشروع، وإنطلاقاً من هذه المعلومات تبدأ عملية التكوين والتي تعتمد على ما يلي:

- التوضيح والضبط التام للأهداف البيداغوجية والموضوعة والمستهدفة والتساؤل المطروح هو:

هل المؤسسة قادرة على إنجاح برنامج التكوين وتحقيق الأهداف المسطرة؟

- تحديد الطرق المتبعة، فإذا كان التكوين من أجل المعرفة الفعلية فهذا يقتضي التكوين التطبيقي، أما إذا كان من أجل المعرفة الذاتية فنحصل عليها عن طريق التغيير وتعديل التصرفات.

- تسيير المتكونين فيما يخص: الأجور، السكن، النقل، وسائل العمل...

- الإلتفاتة الدائمة والمستمرة لتطور المجموعة المتكونة ومعالجة مشاكلها وإنشغالها.

5- التقييم والرجوع إلى الحالة المهنية:

لا يقصد بالتقييم قياس مدى تحسن المتكون لإجراء المقارنة بين درجته أدائه قبل عملية التكوين وبعدها، وإنما هو وسيلة للتصحيح خلال الفترة التكوينية كلها، التي تتابع من طرف المكون الذي يسعى جاهدا لتطوير المجموعة المتكونة وتحقيق الأهداف المرغوبة، كما أن التقييم لا يتوقف هنا بل يتواصل حتى بعد الإنتهاء من إنجاز برامج التكوين ومنه فإن إنتهاء الفترة التكوينية لا يعني إنتهاء سيرورة عملية التكوين لهذا لابد من التأكد من إجتياز المتكون من الحالة التكوينية إلى الحالة المهنية.

المبحث الثالث: فعالية وتقييم برامج التكوين

تعتبر فعالية وتقييم برامج التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على إدارة التكوين أن تولي لها أهمية خاصة، وهذا حتى يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التكوين للأهداف المسطرة، أي التحقق من فعالية نظام التكوين.

المطلب الأول: فعالية برنامج التكوين

أولا : مفهوم فعالية برنامج التكوين

يقصد بفعالية برنامج التكوين مدى كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، سواء كان الهدف إضافة معلومات أو تلقين خبرات أو مهارات جديدة أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة أو كل هذه العوامل مجتمعة معا.

إذا فإن الفعالية تحصل من ثلاثة عناصر أساسية في عملية التكوين: العنصر الأول والمهم هو المتكون و العنصر الآخر هو المحتوى التكويني، وهذه العوامل مجتمعة تحدد لنا مدى فعالية برنامج التكوين.

ثانيا: شروط فعالية برنامج التكوين

لكي يكون برنامج التكوين فعالا لا بد من توفر خمسة خصائص كفيلة أن تجعل هذا النظام يحقق أهدافه و هي كما يلي⁽¹⁾:

1 - البساطة:

ليس من الضروري أن يكون البرنامج معقدا حتى يكون ناجحا وفعالاً، بل على العكس من ذلك وقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج.

ويكون البرنامج التكويني بسيطا إذا كان معرفا تعريفا واضحا، وإذا كانت العلاقات بين الأجزاء وبعضها وبين الأجزاء والكل وبين النظام نفسه والبيئة التي يعمل فيها إيجابية.

كما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلا وضوح الهدف منه وتعريف نوع العلاقة بين النظام التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه وتحديد أدوار المتكون والمتكونين وطرق تقييم أداء المتكونين.

2 - المرونة :

وهي قدرة البرنامج على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون البرنامج مصمما بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات.

3 - الثقة :

تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات واتساق في النتائج، فبرنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المكونون منه بمهارات في اتخاذ القرارات، ويتحقق تماثل العمليات واتساق النتائج إذا كان هناك اختيار دقيق لمكونات برنامج المدخلات والعمليات والترتيب المنظم لها، وتحديد واضح للعلاقات بينهما وبين مراحلها.

(1) Johnson Kast and Rosenzweig , *The theory and management of systems*, new york, 1973,p 144

4 - الاقتصاد :

يمكن للبرنامج التكويني أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط - حسب الاحتياجات التكوينية - وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام البرنامج. فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسؤول التكوين شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها أو إذا لم تكن هذه البرامج بالعدد والانتشار الذي يستدعي تشغيل هذه الأجهزة بأقصى طاقتها، إذا لم يكن المتكونين مهيئين ذهنيا أو نفسيا لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها، أو إذا كانت الإضافة التي ستضيفها هذه الأجهزة - أي الفائدة الجديدة - قليلة، أو إذا كانت هذه الأجهزة سريعة التلف أو التقادم أو إذا لم يكن هناك متخصصون يحسنون استخدامها .

5 - الاقتناع والقبول:

ربما كانت هذه الخاصية أهم خصائص البرنامج التكويني الفعال، وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف البرنامج واقتناعهم بأساليبه وسياسته وحبهم للوظيفة أو الخدمة التي يمارسها النظام. فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها فإن احتمال النجاح يرتفع إلى حد كبير، وأما إذا لم يقبلوا الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست الإدارة عليهم ضغطا بقبول أهدافها وقيمتها فإن البرنامج مصيره الفشل.

فكيف نتوقع أن يستفيد المتكون من الموضوع الذي يتكون فيه إذا لم يقتنع بأهمية هذا الموضوع أو إذا كان رئيسه قد أرسله للتكوين دون رغبة داخلية أو ذاتية عنده.

ثالثا: العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين⁽¹⁾

1 - زيادة فعالية برنامج التكوين من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد:

إن خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال برنامج التكوين، يمكن أن يكون برنامج التكوين معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل من أجل حل مشاكلهم، وهذا من خلال زيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة، ومن الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمتكونين في المناقشة والمشاركة في البرنامج، حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد.

(1) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، دار وائل للنشر ، ط1 ، 1999 ، ص119 .

2 - المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين:

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين، ولزيادة فعالية المكونين لابد من توفر عدة شروط حيث أنه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين كما يجب توفر الإدراك والتحسس لدى المكون لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عمليات التكوين وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين، ومن الواجب أيضا تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه، ويجب أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم كل من البرنامج والمتكونين، وأن يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف.

3 - محتوى برنامج التكوين و دوره في زيادة الفعالية :

من أجل زيادة فعالية برنامج التكوين لا بد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب ندرجها فيما يلي:

- التأكيد على ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتكونين بها في محتوى برنامج التكوين.

- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب حيث أن تدقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء .

- توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري.

- تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع الخبرات وخلفيات الأفراد العاملين.

- التخطيط لبرنامج التكوين وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير وبذلك يتم التقليل من الهدر في الوقت والتكلفة.

- اختيار طرق التكوين متنوعة قدر الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها.

- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التكويني.

بالإضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر أساسية ومؤثرة على فعالية برنامج التكوين فإن عملية
تقويم برنامج التكوين تمد إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول مستوى هذه الفعالية ولذلك فمن
الضروري الاعتماد على طرق معينة في تقويم البرنامج لغرض الكشف عن أي خلل في برنامج التكوين .

المطلب الثاني: تقييم برنامج التكوين

إن تصميم برنامج التكوين وتطبيقه على أرض الواقع لا يعتبر كافيا للحكم عليه إن كان ناجحا
أم لا، وأنه قد حقق الأهداف التي أنشأ من أجلها، ولهذا السبب يجب أن يتبع برنامج التكوين بعد
تطبيقه بعملية تقييم شاملة حول ما تم تلقيه وتعليمه للأفراد من خبرات ومهارات، والنتائج التي توصلت
إليها الإدارة من جراء هذه العملية وذلك حتى يتسنى للإدارة الحكم على مدى فعالية ونجاح هذا البرنامج
أو فشله في تحقيق الغاية التي أنجز من أجلها.

أولا : مفهوم تقييم برنامج التكوين

يقصد بتقييم برنامج التكوين أنه تلك العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج، والتي
تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين، والتي يمكن من خلالها الحكم
بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرها لتجاوز تلك
النقائص والمشاكل التي تحد من قدرات أداء الأفراد للمهام الموكلة إليهم.

وإن تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية، ومقدار تحقيقها
للأهداف المطلوبة، وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها، فالتقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية
للأهداف المقررة في خطة التكوين وهذا من أجل تطوير هذه البرامج حتى تلي الاحتياجات التكوينية.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية تقييم التكوين تبرز في أمرين:

- تحديد ما إذا كانت أساليب وإجراءات التكوين المتبعة أدت إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك
وتصرفات الأفراد المتكويين.

- تحديد ما إذا كانت نتائج التكوين لها أي أثر ملحوظ على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ثانياً: أهمية تقييم برنامج التكوين

يعتبر موضوع التقييم من الموضوعات التي يجب أن تشغل باستمرار أذهان القائمين على تنظيم وإدارة التكوين، فحتى تتمكن المؤسسة من أداء وظائفها بكفاءة من تحقيق أهدافها بفعالية، فإنه يتعين عليها القيام بتقييم للأداء والأهداف.

فيعتبر التقييم الجانب الأخير في العملية التكوينية حيث يكتمل بوضع نظام متابعة ورقابة وتقويم فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر مرضي من الأداء ويعني تحقيق الأهداف وتجسيدها، كما تمثل هذه الوظيفة في مقارنة ما تم تنفيذه مع الخطط الموضوعية من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود انحراف بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة فيما يخص برنامج التكوين.

ثالثاً: التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني

إذا كنا في حاجة إلى توضيح وتأكيد أهمية التقييم قبل وأثناء البرنامج التكويني فإننا لسنا بحاجة إلى توضيح ذلك بعد انتهاء البرنامج، إذ أن أول ما يتبادر إلى الذهن من مصطلح التقييم أنه يتم بعد تنفيذ العملية، حيث تهدف عملية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية، وما عاد من نفع مقابل وما كلفته الأنشطة التكوينية من نفقات مالية وجهد ووقت.

وتتم هذه العملية مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني وبطريقة شاملة يشارك فيها المشرفون على تنفيذ البرنامج والمكونين والمتكونين بأسلوب هادف وبناء وعلى أساس ما تم تجميعه من معلومات وبيانات من أجل اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج التكويني لتداركها واكتشاف نواحي القصور في وسائل الإيضاح ومساعدته التكوينية الأخرى وتطويرها، والتوصل إلى التعديلات الجوهرية في المادة العلمية والتطبيقات العملية لتحقيق التغطية الكاملة والاحتياجات التكوينية، وتعديل التوقيت الزمني للبرنامج إذا لزم الأمر والارتقاء بالنواحي الإدارية إذا ظهر أي قصور فيها، وتعديل وتطوير نظام الاختبارات وأسس تقييم المتكونين، حيث أنها معيار لما تم نقله من معلومات ومهارات للمتكونين ومقدار استعابهم لها، والقيام بتطوير أو تعديلات أخرى في زيادة كفاءة وفعالية برنامج التكوين، أما المكونات التي يجب تقييمها في هذه المرحلة فتتمثل في رد الفعل من المتكون والمعلومات التي اكتسبها

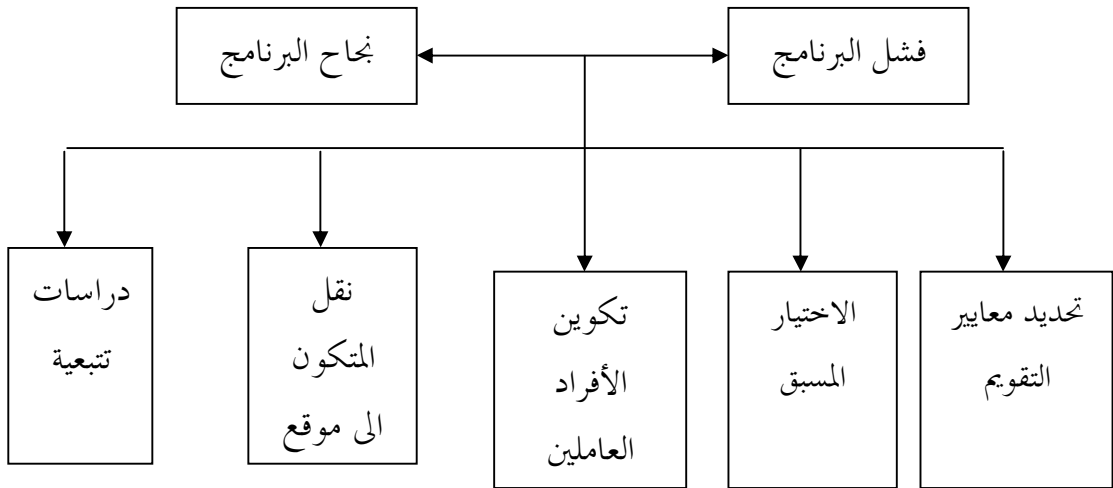
وتغيير سلوكه ثم الأداء والنتائج الفعلية في الأداء، وقد أصبحت هذه العناصر الأربعة (ردود الأفعال، التعلم، السلوك، النتائج) نموذجاً من المستحسن تطبيقه على البرامج التكوينية إذا أريد قياس النتائج المحققة بدقة وموضوعية.

رابعاً: خطوات تقييم التكوين

لغرض تقييم البرنامج التكويني والكشف عن قابلية لا بد من إجراء الخطوات التالية

التي يمكن أن يوضحها الشكل التالي:

الشكل (1 - 2) : خطوات تقييم برامج التكوين



المصدر : سهيلة محمد عباس و على حسين على ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 112.

من خلال تتبعنا لخطوات تقييم البرنامج التكويني نلاحظ أنه لا بد من تحديد معايير التقييم مسبقاً وقبل البدء في عملية التكوين، وهذه المعايير تمثل الأهداف التكوينية أي التي حددها البرنامج التكويني، وفي بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات لاختيار الأفراد العاملين وبعد إنهاء برنامج فإن هناك اختبارات للكشف عن أي تطوير حصل من خلال تطبيق هذا البرنامج فإذا كان هناك أداء فعال يختلف عن ما كان يختلف عليه الفرد قبل تطبيق البرنامج وإذا كان الاختلاف في الأداء بعد البرنامج التكويني يتوافق مع معيار تقييم نظام التكوين ويطبق كسلوك في العمل، فهو دليل على فعالية البرنامج في هذه الحالة من الممكن أن تجري دراسات تتبعيه بعد أشهر أو حتى سنوات للكشف عن مدى استمرارية المهارات المتعلمة.

إن طريقة تقييم برنامج التكوين التي تعتمد على الخطوات السابقة تعد من الطرق المهمة والهادفة للوصول إلى الحكم الموضوعي، ذلك باستخدام مختلف أساليب وإستراتيجيات التقييم من ملاحظة الاختبار، الاستبيان، والمقابلة.

خامساً: طرق تقييم برنامج التكوين

تختلف طرق تقييم برنامج التكوين من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب وجهات نظر وآراء المسؤولين عن هذه المهمة ومن أهم أنجع هذه الطرق نذكر ما يلي⁽¹⁾:

1 - طريقة تحليل ردود فعل المشاركين في البرنامج :

يتم ذلك بعد الانتهاء من البرنامج بحيث تقوم الإدارة أو المشرفين على تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استفادة المشاركين من الأفراد العاملين من البرنامج، كما أن هناك وسائل أخرى يمكن الاستعانة بها لقياس ردود الفعل اتجاه البرنامج والتي نذكر منها:

- تقارير المشرفين على البرنامج من ناحية انتظام المتكويين ومدى التناسب بين مستوى المتكويين والمادة التي يحتويها البرنامج.

- المقابلات الشخصية مع المتكويين للتعرف على آرائهم فيما يخص برنامج التكوين.

2 - طريقة قياس التغير في السلوك:

حسب هذه الطريقة يرى المختصون أنه من الضروري قياس مدى التغير في السلوك بعد الانتهاء من برنامج التكوين، وهناك بعض المؤشرات لتقييم وقياس التغيرات السلوكية في برنامج التكوين منها:

- أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من طرف أحد الأفراد أو أكثر من التالي ذكرهم وهم المكون، المرؤوس، المشرف المباشر وزملاء المتكون .

- ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل وبعد البرنامج وربط المتغيرات التي ساهمت في الأداء.

3 - الطريقة التجريبية:

لإجراء هذه الطريقة تتحدد مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها ومهارتها ودرجة الذكاء لكل منها ويتم تقييم أدائها في العمل، حيث تدخل المجموعة التجريبية بينما تبقى المجموعة الضابطة تمارس

(1) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص. 122 - 123 .

عملها وبعد الانتهاء من التكوين، يتم قياس أداء المجموعة التكوينية على العمل فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن الاستنتاج أن برنامج التكوين كان فعالا والعكس صحيح.

سادسا: أهداف تقييم برنامج التكوين

إن عملية التقييم لبرنامج التكوين تمد الإدارة بمعلومات وافية حول مستوى فعاليته، كما تساعدنا على أخذ القرار بشأن هذا البرنامج في الحكم على نجاحه أو فشله في تحقيق ما صمم من أجله، تمكننا هذه العملية من معرفة النقص التي كانت سببا مباشرا في الحد من فاعلية البرنامج وبالتالي المساهمة في تحديد واقتراح البدائل الملائمة عند إعادة تطبيقه في الفترات المقبلة.

تساعدنا هذه العملية أيضا في الكشف عن أي خلل في البرنامج التكويني سواء في مرحلة تقديم الدروس النظرية أو عند التطبيق الميداني، كما يمكننا هذا التقييم من تصميم برنامج تكويني جيد وفعال لتطبيقه في المستقبل.

وفي الأخير وحتى نضمن فعالية أكبر لعملية التقييم يجب مراعاة المبادئ التالية:

- يجب أن تجرى عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة سلفا للبرنامج، وبعبارة أخرى فإن معرفة أهداف البرنامج التكويني قبل البدء في عملية التقييم تمثل أهمية وضرورة لا غنى عنها.
- يجب أن يكون التقييم لعملية التكوين شاملا لكل المتكونين ولكل عناصر البرنامج التكويني.
- إن استعمال أكثر من أسلوب لتقييم فعالية التكوين في الوصول إلى دقة التقييم، كما أن استعمال نفس الأساليب المستعملة خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية يزيد من هذه الدقة.
- يجب تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من صعوبة هذه العملية والتغلب على الهفوات والأخطاء المتعلقة بها.

- يجب أن تكون عملية التقييم عملية تعاونية بين مختلف الأطراف المعنية بالتكوين (المكون، المتكون ومسؤول التكوين...) وهذا التعاون شرط أساسي للنجاح.

- يجب أن يكون الجهد التقييمي جهدا مستمرا، إذا كان يرجي من وراء التقييم وضع أساس سليم لتحسين وتطوير البرامج التكوينية، ويجب أن يكون التقييم محددًا تحديدا نوعيا، فالتعميم لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين البرنامج التكويني والتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقييم عن نتائج توضح نقاط الضعف ونقاط التفوق على سبيل التحديد والحصص وأخيرا يجب النظر إلى نتائج التقييم على أنها

وسيلة وليست غاية لأن هذه النتائج هي الطريق للتطوير والتحسين.

وعليه فإننا نستنتج أن تقييم فعالية التكوين عملية صعبة ومعقدة كما أنها عملية هامة لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تولي لها أهمية بالغة وهذا لضمان فعالية برنامج التكوين وخاصة إذا علمنا أنها الحلقة الأخيرة لهذا البرنامج.

خاتمة الفصل الثاني :

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة الماسة إلى مختصين في القيام به ذلك أن التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد والمسيرين وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لتسيير الأفراد والعلاقات الإنسانية للمؤسسات الحديثة.

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ومؤهلة وعلى الرغم من أن المؤسسة قد وضعت خطة العمل ووفرت كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين في تسيير الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد باعتماد برنامج تكويني منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة.

وقد تفتن المسؤولون إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون والمؤهل في العملية التسييرية وبالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والإطارات المؤهلة هي التي تعرف تحقيقا لأهدافها العامة.

الفصل الثالث:

دور التكوين في تحسين الأداء التسييري في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: النظام التسييري للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: دور التنمية الإستراتيجية في تطوير

الأداء التسييري للمسير

المبحث الثالث: التكوين كأداة للإستثمار في رأس

المال البشري

الفصل الثالث:

دور التكوين في تحسين الأداء التسييري في المؤسسة الاقتصادية

إن المسير هو العنصر الفعال والأساسي في عملية تنظيم المؤسسة من خلال كل مستويات التسيير كالتخطيط، التنظيم، التحفيز والرقابة.

يعتبر التكوين أداة فعالة داخل المؤسسة الاقتصادية التي تعاني من نقص الخبرة والمهارة في عنصرها البشري وأصبح من الضروري التحول نحو التسيير الاستراتيجي الذي يساهم في نجاح الاستراتيجيات التنافسية خاصة في ظل ارتباط تحسين الأداء التسييري التنافسي بالأصول المعنوية غير الملموسة كالكفاءات والمعرفة والجودة، هذا ماجعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى الدور الاستراتيجي مما يعطي للمؤسسة بعدا استراتيجيا في قيادة ونبجاعة الأداء الاقتصادي.

وعليه تم دراسة هذا الفصل من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: النظام التسييري للمؤسسة الاقتصادية .

المبحث الثاني: دور التنمية الإستراتيجية في تطوير الأداء التسييري للمسير.

المبحث الثالث: التكوين كأداة للاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: النظام التسييري للمؤسسة الاقتصادية

إن دراسة المكونات الأساسية للمؤسسة تقودنا إلى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقائها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة وهذا في بيئة تتميز بأقل التوقع أو بشدة التعقيد، وأن القدرة التنافسية الدائمة للمؤسسة تتطلب نظام تسييري محكم.

المطلب الأول: ماهية التسيير

يعتبر التسيير عاملا استراتيجيا وضروريا داخل المؤسسة، بإعتباره يعمل على إحداث التكامل والتناسق بين كل الوظائف، وعلى كل المستويات، هذا مايسمح لها بتحقيق أداء فعال لنشاطها ويساهم بصفة إيجابية في تحقيق أهدافها المسطرة.

إن نجاح أي مؤسسة مقترن بدرجة كفاءتها في تطبيق أساليب ومبادئ التسيير الفعالة والناجعة التي تضمن الاستغلال الأمثل لكل مواردها، وبالتالي استثمار أرباحها لتوسيع مكانتها في السوق من خلال مشاريع أخرى.

أولا: تعريف التسيير

الحقيقة أن مصطلح تسيير نجده يستعمل مرارا وتكرارا ولكن دون إدراك المعنى الصحيح له دائما.

إن التسيير يعني التخطيط التنفيذ ومراقبة كل الأنشطة المحددة داخل المؤسسة بصفة واضحة⁽¹⁾.

وبالتالي يظهر كمسار لمجموعة من القرارات المتتابعة والمهادفة لتنفيذ المخطط النهائي للنشاطات واستخدامها من خلال تنفيذ المراقبة.

إذن فالتسيير قائم بصفة أساسية على عنصر المراقبة والمالية والإدارة ومن جهة ثانية فإن تسيير المؤسسة يعني ضمان حياتها وازدهارها.

إن تنفيذ هذا الهدف الهام يقوم على وضع مخطط عمل يقود المؤسسة من مرحلة أولية إلى مرحلة نهائية، فنظام التسيير هو مجموعة من القواعد، الإجراءات، والوسائل التي تسمح بتطبيق الطرق لنظام مادي لتحقيق أهداف معينة⁽²⁾.

⁽¹⁾ مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية لمراقبة التسيير - حالة مؤسسة نفضال، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 40.

⁽²⁾ مرابطي نوال، المرجع المذكور أعلاه، ص 48.

– **الأهداف البعيدة المدى:** أين تحدد المؤسسة سياسياتها العامة وإستراتيجياتها من منتوجات جديدة أسواق جديدة، خطط البحث وآفاق خطة العمل.

– **الأهداف القريبة:** يرتبط هذا النوع من الأهداف بالدراسات التكتيكية للمؤسسة التي تهدف إلى تجسيد حقيقي للأهداف المبرمجة، والتي يتم تجسيدها فيما بعد بتطبيق القرارات التكتيكية، تنظيم الإنتاج تسيير المخزونات وتوازن الخزينة...

كما يعرف التسيير على أنه علم الاختيارات والعمل، حيث يعمل على الوصول بالمؤسسة عن طريق إستعمال العديد من التقنيات والإجراءات للمساعدة في اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

نستنتج من هذا التعريف أن التسيير نظريات وممارسات التطبيقات لعدة علوم هي مزج بين العلوم الصلبة والمتمثلة في العلوم الدقيقة والعلوم المرنة والمتمثلة في العلوم الإنسانية، وبالتالي فهي مفترق الطرق لعدة تخصصات (إقتصاد، تاريخ، علوم سياسية، حقوق، علوم الإجتماع، الرياضيات...).
مصطلح التسيير هو كلمة أنقلوسيكسونية حيث يشمل حاليا بعدين أساسيين هما⁽²⁾:

– **التسيير العملي:** يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير، إن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الإجماعية.

باختصار نستطيع القول أن التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة.

– **التسيير الإستراتيجي:** إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها والتسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الإستثمار البشري بالمعنى العام للإنسان، بحيث تنميه.

وبصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الإستثمار إلى نتائج، فكثير من الأخطاء ترتكب بسبب فهم هذا الفرق وهذا يؤدي إلى ضعف في المسؤولية.

⁽¹⁾C.Alazard et S. Separi , **contrôle de gestion** , 5ème édition , Paris- 1992, P 6 .

⁽²⁾ عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2002 ، ص 139.

يتبين الفرق بين هذين النوعين من التسيير من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (1-3): أبعاد التسيير

التسيير	
التسيير العملي (تسيير المؤسسة)	التسيير الإستراتيجي (تسيير السوق)
- الهيكلية.	- تحليل إستراتيجي
- أنظمة القرار.	- توجيه.
- المعلومات.	- إستخدام الوسائل.
- حركة الأفراد.	- المراقبة.

أيضا نظام يتوسع مجاله في الداخل أكثر من الخارج

C.Alazard et S. Separi ,contrôle de gestion op,cit,p:6.

إن المهمة الحالية للتسيير هي التي تبحث عن تنافسية دائمة أي موضع تنافسي قوي للأسعار ولحدود أخرى، وفي هذا المضمون يظهر معنيان هامين ضمن أهداف التسيير هما الأداء والقيمة فتسيير الأداء هو إجتماع الكفاءة والفعالية.

- **الفعالية:** هي أن تكون النتائج مطابقة للأهداف المسطرة.

- **الكفاءة:** تعكس أفضل تسيير ممكن للموارد والقدرات بالنظر إلى النتائج أما القيمة فتخص المنتج والمؤسسة بحيث أن:

- قيمة أي منتج ليس فقط في الفرق بين سعر البيع وسعر التكلفة، ولكن في الميل الموجه إليه المنتج من خلال الطلب بالموازاة مع المنفعة المحصل عليها.

- كما أن هذه القيمة لا تنتج من تحويل مادة أولية لسلعة ما ولا بمفهوم القيمة المضافة وحسب، بل تكون أيضا بالعلاقة مع كل الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم للمؤسسة.

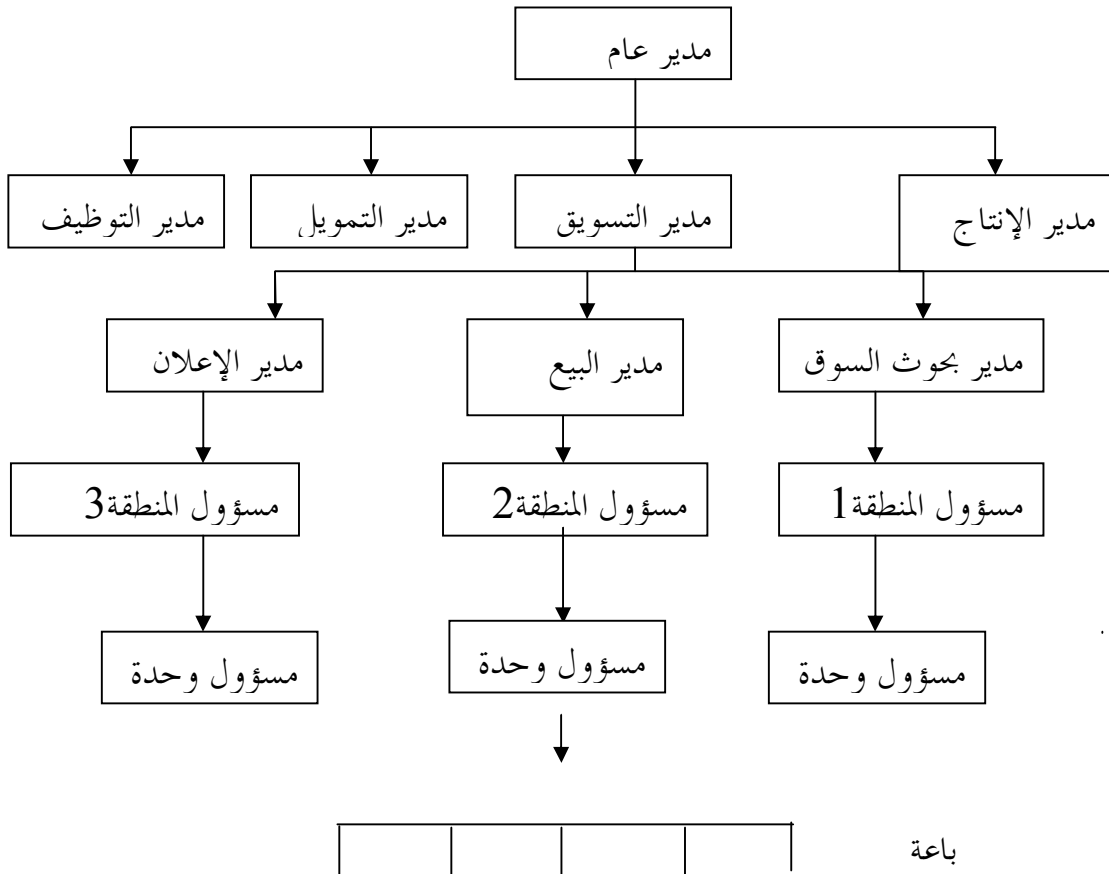
ثانيا: المسير

المسير مورد أساسي للمؤسسة وأندر مورد وأغلاه كما أنه الأسرع إلى الفناء، فهو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق بجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر من الناحية الأصولية، مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لإتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب⁽¹⁾.

ثالثا: مستويات المسيرين

يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاثة أنواع من المستويات كما بينه الشكل التالي:

شكل رقم (2 - 3): مستويات المسيرين



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ج 1، مرجع سبق ذكره، ص 13.

⁽¹⁾ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ج 1، مرجع سبق ذكره، ص 10.

1-المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى إستعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ويجري إنتقائهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم التقنية، حيث يتفقون مع زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

2-المسيرون الأواسط:

يلعبون دور الوسطاء بين المسييرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى، ويتمثل دورهم في تنظيم وإستعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الإجتماعات وإجراء الإتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

3-الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون برسم المسار العام للمؤسسة، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة، وتجري ترقية هؤلاء المسييرين من الإدارة الوسطى وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع.

رابعاً: المهارات التسييرية والفعالية والكفاية:

إن عمل المسير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة وقدرة على توزيع الإهتمامات بين مواضيع مختلفة، بينما نجد المسير القاعدي تقنيا يعرف الكثير في خصوص مجال معين من العمليات، يصبح المسير في مستوى القمة عمومياً يعرف قليلاً عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية، هذا الأخير يجب أن تكون له القدرة على التجريد وبناء إطار متجانس ومتكامل إبتداءً من أفكار مختلفة وأن تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك وإتخاذ القرار.

أ- المهارات التسييرية:

تختلف المهارات التسييرية حسب المستوى التسييري، ذلك أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع إرتفاع المستوى التسييري بينما تزايد أهمية المهارة الإنسانية، ومن ثم المهارة النظرية، وهذا مايتصح لنا فيمايلي:

- المهارة التقنية:

وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضه في معرض قيامهم بأعمالهم.

- المهارة الإنسانية:

تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

ب- المهارة النظرية:

تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية، إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدًا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص، حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتها.

2- الفعالية والكفاية:

يستعمل المسير الناجح المهارات المشار إليها في إطار الفعالية والكفاية، فالفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، أما الكفاية فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة وتقاس

بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع الحفاظ على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاية وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها.

على الرغم من أن مفهومي الفعالية والكفاية متكاملان، فإنه يمكن النظر إليها بشكل منفصل بما أن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاية إلى القيام بالعمل بطريقة مناسبة فإنه يمكن القول بأن المسير الفعال غير الكفء أفضل من المسير الكفء غير الفعال، من حيث نتيجة عمله، فالأول يستعمل على الأقل الموارد في مكانها ويلاحظ على أرضية الواقع أن معظم فشل المؤسسات يرجع إلى عدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاية.

إن عدم فعالية تسيير المؤسسة وعدم كفايتها انعكسان غالبا في السلع والخدمات المنتجة حيث تجمع بين رداءة الكيفية وإرتفاع التكاليف.

خامسا: أدوار المسير

من بين أدوار المسير الرئيسية نحد:

- 1- الأدوار العلائقية:** تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:
 - **المواجهة:** التي يقصد منها إفهام الآخرين بأنه - المسير - هو الممثل أو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته.
 - **القائد:** يتمثل في هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتكوينهم.
 - **الرابط:** حيث يمثل المسير دور همزة وصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.
- 2- الأدوار الإعلامية:** تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:
 - الملتقط للمعلومات التي تفيده لتسيير شؤون وحدته.
 - الموصل لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور.
 - المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل أو الخارج.

3- الأدوار التقريرية تتمثل هذه الأدوار في إتخاذ القرارات:

- المتحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاج.
- معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
- موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام والوسائل وتحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وياستعمال الوسائل.
- المفاوض: هو الذي يبرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات.

إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعاً لاختصاص المسير أو المسؤول، فمدير البيع مثلاً يركز على الأدوار العلائقية، بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية، أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية.

المطلب الثاني: وظائف المسير

الحديث السابق عن طبيعة التسيير وعن المهارات التسييرية وعن أدوار المسير قصد به المساعدة على تفهم الإطار العام لوظائف المسير وسنقوم بدراسة هذه الوظائف من خلال مايلي:

1- التخطيط:

هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل إذ أنه يتضمن:

- تحديد الأهداف.
 - تحديد الخطط والوسائل والخطوات اللازمة لبلوغها.
- فعلى ضوء الظروف البيئية والرؤية المستقبلية المرتبطة بها، تتحدد المهمة الأساسية للتنظيم، تشتق منها أهدافها الرئيسية وبالتالي الأهداف الفرعية لمختلف أقسامه وخلاياه، على ضوء ذلك كله تتضح خطط العمل اللازمة لتحقيق الأهداف على المستويات التنظيمية المختلفة، من عليا ومتوسطة وقاعدية.
- أما التنبؤ أي توقع ما ستكون عليه الأمور في المستقبل فهو يشكل القاعدة التي تتوقف نوعياً التخطيط وجدواه على مدى قوتها.

ويُفرق عادة من حيث طول الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط بين:

أ- التخطيط طويل الأجل:

الذي يغطي أكثر من خمسة سنوات ويعرف أيضا بالتخطيط الاستراتيجي، نظرا لإرتباطه بالأهداف الرئيسية للمؤسسة تلك الأهداف التي ينبغي الوصول إليها في ظروف تنافسية.

ب- التخطيط متوسط الأجل:

الذي يغطي ما بين سنة وخمسة سنوات وكثيرا ما يدعى هذا النوع من التخطيط بالتخطيط التكتيكي، على أساس أن التخطيط خطة فرعية مشتقة من الإستراتيجية.

ج- التخطيط القصير الأجل:

الذي يغطي فترة أقصر من سنة والذي يعرف بالتخطيط التشغيلي نظرا لإرتباطه بالقاعدة وأهم أنواع الخطط المشيرة إلى المستوى أو المستويات الإدارية المسؤولة عن إعدادها، يلاحظ أن تحديد المهمة الأساسية للتنظيم، وما يتصل بذلك من أهداف وخطط إستراتيجية وهو من إختصاص الإدارة العليا لوحدها بينما تترك مسألة تحديد الإجراءات والقواعد للمستويات الإدارية الأدنى، أما البرامج والموازنات التقديرية فهي من إختصاص الجميع كل على مستواه، تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة حيث يتم مسح هذه البيئة بأبعادها المختلفة من إقتصادية وإجتماعية وسياسية وتقنية مثل هياكلها التنظيمية والموارد البشرية والموارد المالية المتوفرة ومتغيراتها الخارجية مثل الزبون، المورد، معطيات السوق الخارجية وغيرها.

على ضوء نتيجة تحليل البيئة وبالنظر إلى أهداف التنظيم تجرى صياغة الخطط انسجاما مع الآفاق الزمنية الثلاثة للتخطيط، التخطيط الذي يتطلع إلى مستقبل بناء على إستيعاب تجارب الماضي ومعطيات الحاضر يتم وضع الخطط الإستراتيجية، ثم تشتق منها الخطط متوسطة الأجل وأخيرا تصاغ الخطط التشغيلية على المستوى القاعدي.

2- التنظيم:

بعد تحديد الأهداف وطرق العمل من خلال عملية التخطيط يأتي دور التنظيم لتحديد البنية الهيكلية والمهام المطلوب تأديتها، والمواصفات المرتبطة بها وكذا الوسائل والعلاقات اللازمة لتأمين التنسيق فيما بين المهام والأشخاص.

وعموما تغطي عملية التنظيم نوعين من الإعتبارات:

- إعتبارات تصميم الهيكل ويدخل فيها تحديد الأنشطة والوظائف والتقسيمات الإدارية ونطاق الإشراف وتوصيف الأعمال والمهام وتتبعها إعتبارات توفير القوى البشرية اللازمة.

- إعتبارات التنسيق الذي يترتب تأمينه من خلال إستعمال السلطة وتفويضها، ومن خلال إستخدام اللجان وتصميم العمل.

تستهدف عملية التنظيم هيكل المؤسسة بكيفية متكاملة ومتناسقة لذا فهي تغطي إعتبارات تصميم الهيكل التنظيمي، التي تشمل تحديد الأنشطة والوظائف والتقسيمات الإدارية ونطاق الإشراف والمهام ومن ثم توفير القوى البشرية اللازمة لأداء الأعمال وشغل المناصب، وتغطي إعتبارات التنسيق التي يتعين تأمينها من خلال إستعمال السلطة وتفويضها ومن خلال إستخدام اللجان وتصميم العمل، هناك إعتبارات أساسية داخلية ثلاثة تنعكس آثارها على بنية التنظيم وهيكلته وهي حجم المؤسسة وتنوع عملياتها ومنتجاتها وخصائص العاملين فيها.

3- التحفيز:

يتطلب التحفيز التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود، يستلزم هذا الأمر تفهم لطبيعة السلوك الإنساني و حسن القيادة والإتصال⁽¹⁾.

4- الرقابة:

لابد للمؤسسة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها، ولا بد لها من وظيفة رقابية تطبق على كل مستوى تنظيمي فيها وتشمل أنشطتها ووظائفها على إختلاف أنواعها.

فالوظيفة الرقابية هي عملية تسييرية تعني تقييم إنجازات المؤسسة بإستعمال معايير محددة سلفا وبتخاذ القرارات الصحيحة، بناء على نتيجة التقييم كما أنها تتطلب تتبع الأداء وقياسه ومقارنة نتيجة القياس مع المعايير المحددة لمعرفة ما إذا كان الإنجاز مرضيا أم لا، بعبارة أخرى لمعرفة ما إذا كان الإنحراف طفيفا لا يستدعي الإهتمام أو يتطلب إتخاذ قرار تصحيح.

وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة شديدة الإرتباط بالتخطيط حيث يمكن تشبيهها بوجهين لعملة تسييرية واحدة، ولا يمكن تصور وجود أحدهما دون الآخر ولا تصور وجود تسيير بدونهما، التخطيط يثبت الأهداف والمعايير الرقابية، والرقابة تقيس الإنجازات وتكشف عن مدى تحقق الأهداف عما إذا

⁽¹⁾ للتفصيل أنظر المبحث الثالث من الفصل الأول .

كان التخطيط علميا مجديا أم شكليا بدون أساس، فيهيئ الرقابة النقدية العكسية اللازمة لتعديل المخطط من غير تأخير، وحتى يكون نظام الرقابة فعالا لا بد من توفر الخصائص التالية:

- حسن توقيت المعلومات المقدمة.

- الإقتصاد في التكاليف.

- سهولة الفهم.

- التركيز.

- تسهيل إتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: التنمية الإستراتيجية في تطوير الأداء التسييري للمسير

نهدف من خلال المبحث إلى تحليل الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين الأداء التسييري من خلال التسيير الإستراتيجي للتنمية الإستراتيجية للمسير وإستراتيجية تكوين وتنمية المسير.

المطلب الأول: التسيير الإستراتيجي للمسير

سنتناول ضمن هذا المطلب التسيير الإستراتيجي للمسير وأبعاده الفكرية من حيث الإعتبارات والأسس الداعية للإهتمام بالمسير كمورد بشري.

أولاً: مفهومه

يعرف التسيير الاستراتيجي للمسير على أنه مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية⁽¹⁾، كما يعد التسيير الإستراتيجي للمسير عملية إتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق نظام تكيف الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي هو مجموع الإستراتيجيات والخطوط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية وعليه فإن التسيير الإستراتيجي عبارة عن نظام فعال، يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل، وهذا من خلال إستثمار القدرات والمهارات البشرية إعتقادا على إستراتيجيات ملائمة، وتطبيق خطط وبرامج تعمل على تحسين أدائها.

وتتمثل عناصر التسيير الإستراتيجي فيما يلي:

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الكتب، 2000، ص 46.

- التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وهذا من خلال دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة.

- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة لإستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها.

- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية.

- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.

- مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقيق الأهداف.

ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات الإقتصادية لأهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة وأن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى إعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة.

إن تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الإقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على إمتلاك الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية، بل على قدرة إستقطاب الموارد والكفاءات البشرية وإستثمارها، ذلك أهما تمثل المصدر الثالث للتميز " فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية " (1)، ونجد أن التسيير الإستراتيجي للمسير يساهم في تنمية هذه القدرات من خلال:

- إختيار الأفراد ذوي الكفاءات القادرة على الإبتكار والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد .

- تكوين العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني.

- تنمية ولاء العاملين وإنتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.

- رفع الإنتاجية من خلال حفز وتنمية القدرة والرغبة في العمل.

ثانيا : الإطار الفكري للتسيير الإستراتيجي للمسير

يعتبر المسير الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسات الإقتصادية من أجل تحقيق أهدافها فالأفراد هم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية، ولقد أكدت الدراسات الحديثة أن إستثمار وإستغلال الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب (1):

(1) معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص . ص، 9 - 10.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات ضرورة إستغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة برأس المال الفكري.
- الإتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والمتميز عن ما يقدمه المنافسون.
- كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الإستراتيجي والإبداع الفكري.
- إن المنطق الأساسي للتسيير الإستراتيجي للمسير يتمثل في ضرورة إحترام المورد البشري وإستغلال قدراته وطاقاته وإعتباره شريكا في العمل لا أجيورا، وهذا ما سيغير مفاهيم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الموارد البشرية.
- وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الإستراتيجي في مجموعة جوانب أساسية هي (2):
- يعد نظاما متكاملا ومترابطا يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها.
- تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم والأهداف الإستراتيجية.
- يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة.
- يتوقف نجاحه على مدى تناسقها مع الإستراتيجيات الوظيفية، التسويق، الإنتاج... إلخ.
- ومن هنا فالتسيير الإستراتيجي يتطلب ما يلي :
- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء.
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، إتجاهات... إلخ)، وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما.
- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.
- التخطيط لأساليب وحوافز تعظم العائد من الإستثمار البشري.
- توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

(2) سمالي محضية، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، . 17- 18 أفريل 2006، جامعة الشل.

ثالثاً: أهمية التسيير الإستراتيجي للمسير

تزداد الحاجة إلى الإهتمام بالتسيير الإستراتيجي للمسير في المؤسسات الإقتصادية بسبب، أولاً إدراكها لأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصولها وحاجتها إلى إبتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهذا ما يصنعه ويمتلكه المورد البشري لأنه "غير قابل للتقليد من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة، فيمكن تقليد الآلة ويمكن تقليد أسلوب العمل أو طريقة الإنتاج أو قناة التوزيع، ولكن لا يمكن تقليد المخلوق فخالقه واحد"⁽¹⁾، وثانياً بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن إستخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات الإقتصادية لا تعاني من فقر في المعلومات بل صعوبة تشغيلها وتحليلها بسبب سرعة تغيير البيئة التنافسية.

ومن هنا ينبغي النظر إلى الموارد البشرية بصفة عامة والمسيرين بصفة خاصة كأحد الأصول الإستراتيجية التي يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكملاً للتسيير الإستراتيجي.

وتتجلى أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية بسبب تحديات

البيئة الداخلية وإتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها :

- نقص رضى الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية احتياجاتهم.

- رغبة الأفراد للمشاركة في إتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.

- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة إستخدام تكنولوجيا المعلومات.

- شعور الأفراد بعدم عدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم وعدم إرتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.

وتتوقف قدرة المؤسسات الإقتصادية على تبني الإتجاه الإستراتيجي في تسيير مواردها البشرية

وعلى إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

- أن تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.

- توافق وارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية واحتياجات الأداء الفعلي.

- التكامل بين إدارة الموارد البشرية وبقية موارد المؤسسة.

- تكامل سياسات ووظائف الموارد البشرية وتدعيم بعضها البعض.

كما يتطلب تطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات

الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

(1) خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- تغير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم تحقيقاً للأمان الوظيفي وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية والتسويقية... إلخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية .

- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الإهتمام بقضايا تسيير العاملين دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

رابعاً: فرضيات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

لقد شهد تسيير الموارد البشرية تطوراً وتسارعاً إتجاه المنظور الإستراتيجي بناءً على ثلاثة مجموعات كبرى من الملاحظات:

- حجم وسرعة التحولات البيئية التنافسية.

- ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة.

- الإبداع في تسيير الموارد البشرية.

ويبرز دور التسيير الإستراتيجي من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع والمحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاعة المؤسسات الإقتصادية في بيئة ذات تغيرات سريعة، كما أن تنوع وكثافة العلاقة بين التسيير الإستراتيجي للمسير وإستراتيجية المؤسسة يتوقف على طبيعة قرارات وأنشطة هذا المورد البشري ذات الصلة بتحسين التنافسية.

وأمام تعدد المقاربات فإن من الضروري القيام بتوطئة وقراءة نقدية للنماذج والفرضيات المفسرة لطبيعة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية.

ويتضح مما سبق أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لا يساهم في إقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط بل وفي إعادة التموقع الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية.

وفي إقتراح أساليب جديدة لزيادة الإعتبار للموارد البشرية أخذنا بعين الإعتبار الفرضيات المتعلقة بتسييرها ونذكر منها:

- تعد المؤسسة نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته أو بين النظام وبيئته وهذا ما يتطلب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة.

- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بإلتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة وبالتالي ينظر إلى الموارد البشرية كإستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة.

- ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة.

- يساهم الإتصال الفعال في تنمية الثقة بين المسؤول والعامل بدل علاقة التصادم.

- إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات والمشاركة في إتخاذ القرار ساهم في زيادة إلتزامهم بإستراتيجية المؤسسة.

ولقيام وظيفة الموارد البشرية بدورها الرئيسي يجب أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحويلات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفعالية تسيير الموارد البشرية على المدى الطويل.

ومما سبق يتضح أن التسيير الإستراتيجي للمسير في المؤسسة الإقتصادية يمثل الإتجاه طويل المدى لوظيفة الموارد البشرية، بحيث يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة وتحقيق أداء تنافسي متميز.

المطلب الثاني: التنمية الإستراتيجية للمسير

تمثل التنمية الإستراتيجية للمسير الإتجاه الطويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تنمية مسيرها أحيانا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، إضافة إلى وضع متغيرات البيئة التنافسية.

أولا: التنمية الإستراتيجية ومتطلبات التغيير

إن التنمية الإستراتيجية للمسير تهدف إلى الحفاظ على كفاءته وتنمية وتوظيف قدراته ومهاراته في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهي مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغيير الثقافة، وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن المسير ليس المعني فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص ذات الصلة بالموارد البشري واقتراح الحلول الملائمة في إطار إستراتيجي .

كما أن تحقيق كفاءة التسيير الإستراتيجي للمسير تتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة، فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء للموارد البشرية وقادة مؤسسات يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي، فإن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها زاد من التركيز الإستراتيجي على نظم تنمية وتسيير الموارد البشرية .

ثانياً: أهمية التنمية الإستراتيجية للمسير

ترداد الحاجة إلى الاهتمام بالتنمية الإستراتيجية للمسير كمورد بشري في المؤسسات الاقتصادية بسبب:

- إزداد الوعي بأهمية التسيير كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

- زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل هذه العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.

وتتجلى أهمية تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

- انخفاض رضى الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.

- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

ثالثا: متطلبات التنمية الإستراتيجية للمسير

تتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الإستراتيجي في تنمية مسيرها ومواردها البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق مايلي:

1 - أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.

- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.

- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.

- تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التكوين، التحفيز...) وتدعيم بعضها.

كما يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لتنمية المسير مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات

الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي :

- تغيير قيم واتجاهات المسيرين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدراتهم وتحسين مهاراتهم وتنميتها تحقيقا للأمان الوظيفي وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم.

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، التسويقية، والتمويلية لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية وكذا تباين الإستراتيجيات المستهدفة .

- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

المطلب الثالث: إستراتيجية تكوين وتنمية المسير

يعتبر المسير عنصرا مهما في تنشيط تحول المؤسسة نحو إدارة التميز، نظرا للتأثير الكبير الذي يمارسه في باقي عناصر المؤسسة.

فالمسيرين هم كل الأفراد القادرين على إنجاز مهام المؤسسة وتحقيق أهدافها بالتأثير على الآخرين وحفزهم على الأداء المتميز، أي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب الإدارة والرؤساء، ولكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشاكلهم في العمل وحسم الاختيارات المتعارضة معتمدين على خبراتهم وعلاقتهم بالآخرين وتأثيرهم فيهم، وبهذا المعنى يصبح المسير مفهوما أوسع نطاقا وأكثر شمولاً من المعنى الضيق الذي يرتبط في الأذهان حيث الحديث عن المسير باعتباره المدير والرئيس والمعنى أيضا أن يتوفر للمؤسسة عدد وافر من أصحاب القدرات القيادية في مواقع العمل المختلفة ومستوياته المتعددة يباشرون تأثيرهم القيادي في تحويل خطط وبرامج وأهداف المؤسسة وغاياتها إلى واقع مشهود وملموس.

أولاً: مفاهيم أساسية في تكوين المسير⁽¹⁾

من المفاهيم الأساسية الضرورية في تكوين المسير نجد :

- تحديد المجالات التسييرية المستهدفة والمتناسبة مع متطلبات قطاعات المؤسسة وأنشطتها المختلفة.
- تحديد عناصر ومكونات الأعمال التسييرية المطلوبة والتي تعكس ظروف الأداء وضغوط العمل وطبيعة الأفراد العاملين في المؤسسة وأنواع النتائج والإنجازات المستهدفة .
- تحديد الصفات الشخصية النفسية والاجتماعية والأنماط السلوكية المفضلة للمسير المستهدف.
- تحديد الخبرات الإدارية والقدرات المعرفية والذهنية والتخصصات المهنية والتقنية للمسير المستهدف.
- تصميم برامج لاختيار العناصر الصالحة والواعدة لمباشرة التأثير القيادي في مواقع العمل المختلفة وذلك منذ المرحلة الأولى لاتصالهم بالمؤسسة أثناء عملية الفرز والاختبار للمتقدمين لشغل وظائف شاغرة بها وأثناء مراحل العمل المختلفة من خلال عملية تقويم الأداء.

⁽¹⁾ - على السلمي ، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مصر، دار غريب ، 2002 ، ص 101.

ثانيا: خطة تكوين و تنمية المسير

يتم تصميم وتنفيذ خطة التكوين والتنمية للمسيرين المرشحين على عدة محاور كمايلي:

- الإعداد المعرفي: وذلك بتزويد القادة المحتملين بالمعارف والاتجاهات اللازمة لمباشرة التأثير القيادي.
- التدريب المهاري: بمعنى صقل المهارات القيادية وإتاحة الفرصة للقادة المحتملين أن يباشروا في الواقع تجربة قدراتهم القيادية.
- التمكين: إن التطور المستمر في المحيط و التعقيدات المتزايدة، حتم على المؤسسات الحديثة اتخاذ إستراتيجية تتبناها في تمكينها من التكيف و التأقلم مع شتى الظروف في وقت قصير، و التمكين هو احد هذه الاستراتيجيات، ويقصد به تحويل القادة المحتملين بالصلاحيات وتحميلهم مسؤوليات تحقيق نتائج مستهدفة وإطلاق حرية الحركة والتصرف لهم في علاقاتهم بالقائمين على أداء الأعمال المؤدية إلى تلك النتائج.

1- محاور الإعداد المعرفي:

تسعى المؤسسات عادة إلى تكوين المسيرين فيها بحيث تتنوع معارفهم وتوسع آفاق تفكيرهم وقدراتهم الفكرية من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات المتصلة بطبيعة العمل القيادي بشكل عام وذات الاتصال بطبيعة عمل المؤسسة وغاياتها الإستراتيجية وظروفها الذاتية بشكل خاص، وتضم عملية الإعداد المعرفي المحاور التالية:

أ- محور المعرفة السياسية:

ويهتم بتزويد الأفراد بالمعلومات الأساسية حول النظم السياسية المحلية والعالمية، وتمكينهم من الإحاطة بالظروف العامة في المجتمع وفهم حركة المتغيرات ودلالاتها بالنسبة للمؤسسة .

ب- محور المعرفة الإدارية:

ويرمى إلى تزويد القادة المحتملين بالمفاهيم والتقنيات الإدارية الأساسية ، وتعريفهم بأدوات التحليل وأسس اتخاذ القرارات ومضامين الوظائف الإدارية الرئيسية من تخطيط ومتابعة وتقويم الأداء كما يتم في هذا المحور تزويدهم بالمعلومات الأساسية عن السلوك التنظيمي وأدوات التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقواعد التوجيه الإيجابي والحسم الإداري من أجل تحقيق الغايات والأهداف المخططة.

ج- محور المعرفة الاقتصادية:

ويحاط المسير في هذا المحور بالمعلومات الأساسية عن النظم الاقتصادية وقوى العرض والطلب وتأثيرات السوق وحركة المناقشة في فرص المؤسسة، كما يتم تزويدهم بمفاهيم أساسية عن الاستثمار ومقارنة النفقة والعائد ومعنى الجدوى الاقتصادية للمشروعات، والمعاني المختلفة للتكلفة وأنواع ومستويات التكاليف في مجالات الأعمال المختلفة.

د- محور المعرفة الثقافية:

يهدف هذا المحور إلى تثقيف القادة المحتملين وتوسيع آفاق معارفهم وتنشيط قدراتهم الذهنية من خلال إدراك مفاهيم التنسيق والترتيب الفكري، وما تؤدي إليه من قدرات أفضل في أداء الأعمال من تحقيق مستويات أعلى من الإتقان والجودة.

هـ محور المعرفة التقنية:

حيث يركز هذا المحور على الجوانب التقنية المتخصصة في عمل القادة المحتملين وتعميق فهمهم للتأثيرات التقنية ومتطلباتها وزيادة حساسيتهم للتعامل مع التقنيات الجديدة.

2- محاور إعداد المهارات:

لا يكفي توفر المعرفة على اختلاف مجالاتها لنجاح المسيرين في التأثير على الآخرين، ولكن يجب أيضا أن يكون لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمباشرة أعمالهم بمستوى من الإتقان والجودة والفعالية ولذا يكون الجانب الثاني والمهم في برنامج إعداد المسير هو التكوين على تنمية وصقل المهارات والقدرات القيادية والتي تتركز في مهارات ثلاثة رئيسية⁽¹⁾:

أ- المهارة الفكرية:

وهي القدرة على تصور المشكلات، وترتيب العلاقات بين العوامل والمتغيرات، ورصد المشكلات التي تواجه العمل، والقدرة على التحليل والوصول إلى العلاقات بين الأسباب والنتائج.

(1) - على السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 103

ب- المهارة الإنسانية :

وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة، وتمثل المهارة الإنسانية العنصر الحاسم في فعالية القيادة الإدارية حيث لا يتصور نجاح المسير دون قبول العاملين له وإقبالهم على التعامل معه والاقتران بقيادته.

ج- المهارة الفنية:

هي فهم طبيعة العمل المتخصص الذي يباشره العاملين معه ومعرفة الأسس العلمية والتقنية له، مما يمكن للمسير من مساعدة ومساندة العاملين معه في حل ما قد يواجههم من مشكلات فنية، كما أنه يدرك جوانب العمل المختلفة ومتطلباتها الآلية والمادية، ويعمل على توفيرها في التوقيت الصحيح الأمر الذي ييسر للعاملين معه تحقيق أهداف الأداء المنوطة بهم.

كما يتضمن بناء إستراتيجية تكوين المسير تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها ومنها:

- الربط بين عملية التكوين وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المؤسسة.

- تجميع أنشطة تكوين المسير لتحقيق التكامل والتنافس بينها جميعا من أجل رفع مستوى كفاءة التنفيذ.

ثالثا: مراحل إستراتيجية تنمية المسير

من الواقع أن إستراتيجية تنمية المسير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة تحتاج إلى زمن طويل نسبيا وإلى مراحل تميز فيما بينها والتي تتمثل فيما يلي :

1- المرحلة الأولى:

زيادة التكوين والرسكلة والتأهيل بصفة دائمة ومتواصلة وتعميق فرص البحث داخل المؤسسة الاقتصادية بما يتماشى مع اقتصاد المعارف، وكذا توطيد علاقات مؤسسية فعالة بين المنظومة الجامعية والمؤسسة الاقتصادية.

2- المرحلة الثانية:

تحقيق الاستجابة المتناسقة (كما ونوعا وزمنا) التكوين والرسكلة ، وكذا تطوير مناهج وأساليب إدارة الكفاءات البشرية وإزالة كل المعوقات التي من شأنها عرقلة التطبيق الحسن لإستراتيجية تنمية المسير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعارف.

3- المرحلة الثالثة:

التوسع الكمي لإستراتيجية تنمية المسير في المؤسسة الاقتصادية من خلال ثموها لكافة المستويات التنظيمية (مدراء، أعوان التحكم، منفذين).

رابعاً: نتائج إستراتيجية تنمية المسير

من خلال تطبيق إستراتيجية تنمية المسير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة والمتمثلة في البديل الطموح، ذلك أن عملية التطبيق الناجحة لهذه الإستراتيجية ستتوج بنتائج عديدة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- رفع القدرات التسييرية وزيادة الفعالية التنظيمية للمسير.
- زيادة المؤهلات البشرية المعرفية وتدعيم الخبرات التطبيقية.
- التكيف المستمر مع محيط المؤسسة الذي يوصف بتعدد في المكونات.
- تقوية المزايا التنافسية للمسير أمام القدرات والكفاءات الأجنبية.
- إزالة المعوقات الذاتية والموضوعية منها أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للاندماج في الاقتصاد الدولي .

المبحث الثالث: التكوين كأداة للإستثمار في رأس المال البشري

إن العولمة كظاهرة اقتصادية متشابكة بتحولاتها السريعة والعميقة في المجالات الإنتاجية المالية التكنولوجية والمعلوماتية، تفرض على الدول النامية بما فيها الجزائر تسريع عملية التكيف الإيجابي بما يحقق لها اندماجاً فعالاً في الاقتصاد العالمي، فلقد أصبح التنافس يعتمد على تكوين وتنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير من جهة، والتي تستطيع صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى. مما جعلها تمثل رأس مال فكري وبشري فاق في أهميته رأس المال المادي الأمر الذي يتطلب مايلي:

- الاهتمام بتكوين وتنمية رأس المال البشري باعتباره مدخلا استثماريا كليا أساسيا لتنمية الموارد والكفاءات البشرية وحثمية الاستثمار فيها باعتبارها محددًا للميزة التنافسية.
- قياس العائد على الاستثمار البشري.

- تنمية الموارد والكفاءات البشرية في ظل عالمية السوق.

المطلب الأول: رأس المال البشري والاستثمار فيه

يمثل رأس المال البشري الأصول غير الملموسة التي تملكها المؤسسة وتضم هذه الأصول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المؤسسة والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المؤسسة في خدمة عملائها وتفوقها في إشباع إحتياجاتهم المتزايدة، الخبرات المتراكمة والتقنيات التي يتم تطويرها، براءات الاختراع، دراسة الجدوى وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل البشري، وتتجمع منتجات فكر العاملين في المؤسسة لتشكل رأس المال البشري.

أولاً: مفهومه ومكوناته

إن مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم الاقتصادية التي تتضمن الأرض، العمالة، رأس المال. وقد أقتبس هذا المفهوم الاقتصادي ليطبق في مجال العلوم الاجتماعية والإدارية حيث أطلق على مجموعة المهارات والخبرات والتعليم المتراكمة في العنصر البشري اصطلاح رأس المال البشري، وما زال التطوير مستمرا حيث تحول الاهتمام في مرحلة عصر المعلومات إلى التركيز على رأس المال البشري كأصل من أصول المؤسسة غير المادية، والذي يؤثر على ربحية المؤسسة تماما كأصولها المادية.

وعلى نمط ميزانية الأموال التي تحصر أصول وخصوم المؤسسة معبرا عنها بقيم مالية، تطور أيضا مفهوم ميزانية رأس المال البشري التي قدمها Mayo⁽¹⁾ على النحو التالي:

(1) - Mayo , **The learning organisation and management** , presentation at the IPD annual conference , octobre .1998, p 227.

جدول رقم (1 - 3) : ميزانية رأس المال البشري

الأصول	الخصوم
<ul style="list-style-type: none"> - التعليم المستمر . - الخبرة المتجددة . - استمرارية فرق العمل المتعاون . - المعرفة المشتركة القابلة للتداول . - تشكيلة متكاملة من التخصصات . - أخطاء و تجارب كانت مصدر للتعليم . 	<ul style="list-style-type: none"> - التكوين الغير المخطط والمتقطع . - الخبرات المتقدمة . - عدم الاستقرار وتفكك الفرق . - انجاس المعرفة داخل الفرد . - الهيكل التنظيمي الجامد . - خبرات منعزلة ومتباعدة . - ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ .
إجمالي الأصول	إجمالي الخصوم

المصدر: على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكرهن ص 374.

إن تنمية الأصول البشرية وتخفيض الخصوم البشرية أي المعوقات والتوجهات السالبة يحقق تنمية رأس المال البشري للمؤسسة الذي هو مصدر كل إنجاز وتفوق .

يتكون رأس المال البشري من عدة مكونات غير المادية وهي⁽¹⁾:

1 - الأصول البشرية: وهي المعرفة، المهارات، الإبداع والخبرة .

2 - الأصول الفكرية: وهي المعلومات، المذكرات المكتوبة، الإرشادات والمنشورات، الخطط التصميمات الهندسية، وبرامج الحاسب الآلي.

3 - الملكية الفكرية: وهي براءة الاختراع، حقوق الطبع والعلامات التجارية.

4 - الأصول الهيكلية: وهي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات، الإجراءات وقنوات التوزيع .

5 - رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

⁽¹⁾ راوية حسن ، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص . ص 365 - 366.

شكل رقم (3 - 3): رأس المال البشري ومكوناته الرئيسية



المصدر : راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 367 .

ثانيا: البعد الاستثماري في تنمية الموارد البشرية

إن التنمية البشرية باعتبارها جهدا استثماريا يرتكز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، حيث تقوم بتجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة، وإذا كانت التنمية الاقتصادية تعمل على زيادة الدخل الوطني، فإن التنمية البشرية تهتم بتشكيل قدرات البشر، من خلال تحسين مستوى المعرفة والصحة ومساعدتهم على الانتفاع من تلك القدرات، لذلك فإن إستراتيجية التنمية البشرية تركز على:

- تنمية القدرات البشرية عن طريق التعليم والتكوين وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.

وضمن مسار التنمية البشرية أصبح التركيز يتزايد على العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، يث أدخلت مفاهيم جديدة مثل النوعية البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق التعليم ذو الجودة العالية، والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية، بحيث يكون العنصر البشري محور جميع العناصر مما يبرز أن التنمية البشرية عملية متكاملة، فهي تهتم بتطوير الخصائص الذاتية المكتسبة عند العنصر البشري واستثمارها بشكل أمثل من خلال انتهاج سياسات تنموية توفر مستويات تعليمية ذات نوعية متميزة.

مع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي حتما إلى:

- زيادة فعالية ونجاعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثالثا: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

نتيجة للدور الفعال الذي تقوم به العناصر البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية عزز ذلك الاهتمام بها والاستثمار فيها بما يعرف بالاستثمار في الفرد خاصة في مجال الإبداع التكنولوجي وذلك للأسباب التالية⁽¹⁾:

1 - إن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية بنفس المعدل على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشتمل على الاتفاقيات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفاءته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات التعليمية والصحية، فالعمال ذوي الحالة الصحية السيئة لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محدودة من العمل الشاق، ومن الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية.

2 - شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار وتظهر حاجته في استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاءة اقتصادية ممكنة، وحتى تتمكن هذه الدول من التحديد الدقيق لإستثماراتها في الموارد البشرية، عليها معرفة طبيعة مشاكل القوى البشرية والعامة منها على الخصوص، وتتطلب هذه الدراسة :

(1) محمود يونس و نعمة الله نجيب، الموارد و اقتصادياتها، دار النهضة العربية ، 1986، ص . ص 129 - 330 .

- تشخيص وتحديد النقص في الخبرات الأساسية للقطاعات المختلفة.

- تحديد القطاعات التي تعاني من فائض في القوى البشرية وأسباب ذلك. وتحديد الخبرات التي تعاني من وجود هذا الفائض.

- وضع أهداف محددة للاستثمارات اللازمة وتخطيطها في ظل التغيرات المتوقع حدوثها في الاقتصاد الوطني، ويراعي عند وضع الخطة وربط القطاعات المختلفة ببعضها البعض، حتى يمكن الاستفادة من القوى البشرية الموجودة كما ونوعا وتحديد النوعيات المطلوبة في ظل التغيرات المتوقعة.

ويقترح من أجل النهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعيته، ومن هذه الأنشطة نذكر على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

- الخدمات الصحية: حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما ونوعا. كما وذلك عن طريق تخفيض نسب الوفيات، ونوعا بواسطة التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري. ومن ثم كفايته الإنتاجية.

- التعليم بصفة عامة ومراكز التكوين المهني والتعليم التقني بصفة خاصة إذ أن الاستثمارات في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري وإضافة إلى ذلك يجب إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي للطلب على العمل والغرض منه.

رابعاً: عوامل الاستثمار البشري

إن الاستثمار في التعليم يزيد من مجالات العمل وفرص الاختيار المتاحة أمام الأفراد والأمر الذي قد يزيد من رفاهيتهم الاقتصادية، ولقد بلغ الاهتمام بالعنصر حدا جعل بعض الاقتصاديين ينظرون إلى الفرد ذو الخبرة والمواهب العلمية كما لو أن له ثروة كبيرة، والطلب على خدماته يزداد بازدياد ذلك.

1 - التعليم والتكوين:

وقد تولد الاهتمام بالتعليم وذلك لاعتباره صناعة تحتاج إلى موارد اقتصادية وهو في الدول المتقدمة بالغ الأهمية ولا شك أنه في الدول النامية أكثر أهمية التي تواجه عند وضع برامجها التعليمية، مشكلة ضخامة الميزانيات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج وعليه يجب أن تضع في أولوياتها ربط التعليم بالأهداف الاقتصادية.

2 - البرامج الصحية وأهميتها:

يؤثر المستوى الصحي للأفراد تأثيراً مباشراً على إنتاجية القوى العاملة وكلما إرتفع أمكن تخفيض وقت العمل تماشياً مع زيادة حجم الإنتاج، وقد حاولت بعض الدراسات قياس أثر تحسين الصحة على زيادة الإنتاج وكذا الاستثمارات في البرامج الهادفة إلى تعميم وتوسيع الخدمات الصحية التي لها أهمية في التأثير على رأس المال البشري كما ونوعاً⁽¹⁾.

المطلب الثاني: قياس العائد على الاستثمار البشري

يتم في البداية تحديد قيم مالية لبيانات التقييم ومن ثم حساب العائد على الإستثمار البشري.

أولاً: تحديد قيم مالية لبيانات التقييم

قبل اتخاذ القرارات في عملية مقارنة بيانات التقييم بالتكاليف لابد من تحويلها إلى قيم مالية لتسهيل عملية التقييم وعلى هذا الأساس يمكن توضيح بعض الأمثلة المقيمة مالياً، والتي نذكر منها:

1- تحديد قيمة لزيادة المخرجات:

يعتبر التغيير في مخرجات مؤسسة ما الهدف الأسمى لها ، وعليه في أغلب المواقف لا يمكن قياس قيمة الزيادة في المخرجات، فعلى سبيل المثال في برنامج تكويني لمندوبي المبيعات يمكن بسهولة قياس نتائج التكوين وذلك من خلال مقارنة متوسط المبيعات قبل البرنامج بالمتوسط بعدها، ومتوسط الأرباح من عملية البيع، وعليه يصبح من السهل الحصول على بيانات التقييم في شكل قيم مالية فزيادة المكاسب كنتيجة لزيادة المبيعات هي الزيادة التي توضح متوسط الربح من خلال البيع.

2 - تحديد قيمة التكاليف:

يمكن لأي برنامج تكويني ما للموارد البشرية أن يعطي أرباحاً لا بد من مقارنتها مع التكاليف التي صرفت على هذا الأخير وهذا هام جداً، وتوضيح ذلك يكمن في الأرباح المحصلة من خلال عمل موظف ما أو مجموعة موظفين في فترة طويلة من الوقت بالرغم من أن هذه الفترة الممتدة أعطت قيمة عالية من الأرباح، لا بد من مقارنتها بالزيادة الطبيعية في التكاليف خلال هذه الفترة.

⁽¹⁾ محمود يونس ونعمة الله نجيب، الموارد و اقتصادياتها، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

3 - تحديد قيمة توفير الوقت:

إن الهدف الأساسي من البرامج التكوينية تخفيض الوقت المخصص للمشاركين في تنفيذ وظيفة أو مهمة ما، فتوفير الوقت أمر هام جدا، لأن وقت الموظف يساوي مالا في صورة أجور، مرتبات أو أرباح تدفع مباشرة للموظف، كما أن هناك فوائد إقتصادية عديدة تنتج عن ادخار الوقت ولتمس كلا من:

أ - الأجور والمرتبات:

تظهر أهمية إدخار الوقت في انخفاض تكاليف القيام بمهمة أو عمل ما، بمقارنة الوحدات النقدية بساعات العمل والمدخرات.

ب - خدمة أفضل:

إن توفير الوقت يؤدي إلى الحصول على خدمة أفضل، بمعنى أنه إذا تم خفض وقت الإنتاج، وقت التنفيذ ووقت الإنشاء فإن العميل أو المستهلك يحصل على المنتج أو الخدمة في وقت أقل، بالتالي يمكننا أن نربح صفقة ناجحة تكمن في رضى العملاء والمستهلكين.

ج - تجنب العقوبات:

في بعض الأحيان يؤدي توفير الوقت إلى تجنب العقوبات ومثال ذلك عند تحرير فواتير الحساب المدفوعة يخدم ادخار الوقت في تجنب دفع غرامات تأخير الدفع، كما أن خفض الوقت المخصص في تنفيذ مشروع ما يؤدي بصاحب المشروع إلى الحصول على مكافئة نتيجة ما فعل.

د - فرصة لتحقيق الربح:

إن ادخار الوقت فرصة لزيادة تحقيق الربح فعلى سبيل المثال إذا قام رجل البيع بخفض مدة الزيادة عند كل عميل فإن الوقت المتوفر يتيح له القيام بزيارات أخرى عند عملاء آخرين وبالتالي يحقق أرباحا أخرى من خلال ما قام به.

ثانيا: طريقة حساب العائد على الاستثمار البشري

تعتبر عبارة العائد من الاستثمار غير ملائمة للاستخدام في مجال تكوين الموارد البشرية، فهو تعبير نشأ من مجال المحاسبة والتمويل.

1- تعريف العائد من الاستثمار

يقصد بالعائد من الاستثمار العلاقة بين ما حققته المؤسسة قبل دفع الضرائب والأصول المستثمرة ويحسب هذا الأخير بالمعادلة التالية:

$$\text{العائد من الاستثمار} = \frac{\text{الإيرادات قبل خصم الضرائب}}{\text{متوسط الاستثمارات}}$$

هذه المعادلة تقيس الأرباح المتوقعة من الاستثمار، وتستخدم بمقياس معترف به لقياس أداء الإدارات ومراكز الاستثمارات في مجال قطاع الأعمال والسمسرة، أما بالنسبة لتقييم برنامج تكوين الموارد البشرية فإن المعادلة تتغير وتصبح من الشكل الآتي:

$$\text{العائد} = \frac{\text{صافي فوائد ومدخرات البرنامج التكويني}}{\text{تكاليف البرنامج وإستثماراته}}$$

فكلمة استثمار في المعادلة السابقة تعني مختلف التكاليف التي أنفقت على البرنامج من معدات وأدوات وتكاليف الإنتاج والمثال التالي يوضح كيفية حساب هذا العائد:

لدينا برنامج تكوين الموارد البشرية تكلفته المبدئية 100.000 وحدة نقدية، هذا البرنامج سيقدر له الإستمرار لمدة 3 سنوات وخلال هذه الفترة سيحصل البرنامج على صافي مدخرات 60.000 وحدة نقدية (20.000 وحدة نقدية في السنة).

$$\text{متوسط الاستثمار} = \frac{100.000}{2} = 50.000$$

لأن متوسط القيمة المحاسبية يساوي نصف التكاليف ومنه متوسط العائد يحسب⁽¹⁾:

$$\text{العائد من الاستثمار} = \frac{\text{المدخرات السنوية}}{\text{متوسط الاستثمار}} = \frac{20.000}{50.000} = 40\%$$

⁽¹⁾ عبد الرحمان توفيق، تقييم التدريب، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1998، ص 425 .

ويمكن تفسير هذا العائد نسبة إلى وضع أهداف للمقارنة فعلى سبيل المثال:

تحصلت مؤسسة ما على عائد من الاستثمار قدره: 30% فهو نتيجة مرضية جدا عندما يكون العائد المتوقع 40%.

ثالثا: التحول إلى مركز يهدف إلى الربح

يعتبر التحول إلى مركز ربحية كمدخل لاحتساب عائد برنامج التكوين للموارد البشرية وهي عبارة عن تحويل الإدارة إلى إدارة هدف للربح لأن هذه الطريقة تعد أو تحل محل حساب العائد أو تتماشى معه، وبالرغم من أن هذا المفهوم في مرحلة النمو إلا أن الكثير من المؤسسات تسعى دائما نحو التخطيط للتحول، ويحتاج هذا الأخير مجموعة من المدخلات للوصول إلى مراكز الربح كإصدار بطاقات تكوينية أو استخدام خدمات الإنترنت لتوليد عوائد لمركز التكوين وبصفة عامة هناك العديد من المصادر التي يجب على المؤسسة استخدامها في إدارة الموارد البشرية للتحول إلى مركز الربحية نذكر منها:

1- خدمات الخبراء:

تشمل هذه الخدمات الوقت الذي يخصصه الأفراد ذو الخبرات لحل مشاكل وصراعات المؤسسة للاحتياجات التحليلية والأنشطة الأخرى التي تهدف إلى تنمية الأفراد داخل المؤسسة بحيث بإمكانهم بأن يقوموا بتطوير وتنمية الأعمال اللازمة لإنتاج برنامج تنمية الموارد البشرية.

2- رسوم البرنامج:

تشمل هذه الرسوم مجمل رسوم البرامج التكوينية وورش العمل، بحيث بإمكانها أن تغطي تكاليف تنفيذ البرنامج والعناصر المرتبطة بها من تحليل، تنمية وتقييم.

3 - المنتوجات:

وهي تعني البرامج الموضوعية في حقائب تكوينية والتي تباع للإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة، ومثال ذلك: دورة تعليمية مبرمجة قائمة بذاتها لا تحتاج إلى مساعدة من أفراد إدارة تكوين الأفراد، لأنها تعتبر برنامج يمكن بيعه كمنتوج بسعر محدد، الأفلام التكوينية، الملصقات، برامج الكمبيوتر.

4 - الخدمات الإدارية:

تشمل هذه الخدمات النفقات الخاصة بالنظام والخدمات التي يقدمها أفراد التنمية البشرية كعملية التدريس، إيجار مراكز التكوين أو القاعات، تنسيق الإشتراك في جلسات البحث الخارجي أو إنشاء نظام لتخطيط القوي العاملة⁽¹⁾، وعليه يمكن القول أن إتباع مختلف الخطوات التي تم التطرق إليها تجعل المؤسسة تسير نحو التطور كما يمكنها تقييم مختلف برامجها التكوينية من أجل الوصول إلى كفاءة مؤسساتية بحتة يمكن أن تنافس بها مختلف المؤسسات خاصة وأن هدفها الأساسي والرئيسي يشمل التقدم.

المطلب الثالث: تنمية الموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة الاقتصادية

تواجه المؤسسات في ظل الإنفتاح المتزايد للأسواق العالمية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أداءها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الإهتمام بالموارد والكفاءات البشرية وتطويرها بما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية، وتعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثراً بتلك التغيرات بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص البيئية التنافسية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها، ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك الدور الهام يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحويلات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفعالية تنمية الموارد والكفاءات البشرية على المدى الطويل، ولقد واجهت تلك الوظيفة في سبيل تحقيق تنمية مستدامة لتلك الموارد والكفاءات العديد من التحديات منها:

أولاً: الإتجاه نحو العولمة الاقتصادية

لقد بينت المتغيرات المعاصرة أن من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية لزيادة الإهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية، تزايد الإتجاه نحو العالمية وتحديد الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات، وأن السبب الرئيسي الذي يدعو المؤسسات الاقتصادية الهادفة للدخول إلى

⁽¹⁾ نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، بيروت، دار النشر الجامعية، 1996، ص 86.

الأسواق العالمية إلى تطوير إستراتيجية الموارد البشرية كون هذه الأخيرة كانت مصممة للملائمة السوق المحلي (1).

إن أهم تحدي تواجهه المؤسسات الاقتصادية في ظل عالمية السوق هو إيجاد وسائل تحرير إبتكارية الكفاءات وكسب إلتزامهم، وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي قد تواجه نقصا في الكفاءات عالمية التأهيل والتعليم حتى في البلدان الصناعية المتقدمة، لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لاشك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية وبالتالي تطلب الأمر من تلك الشركات العمل على تطوير أنظمة التكوين والتحفيز الملائمة لجذب الكفاءات عالية الأداء.

أدى إنضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياتها في سوق عالمي واحد تسوده المنافسة الشديدة، لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية خاصة في الشركات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديري وذلك من خلال التركيز على:

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لإمتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية، بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي.
- تكوين الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الإستراتيجية وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعي.
- التأكد من إدراك وفهم الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلدان المستضيفة.
- اكتساب مهارات اللغات المتعددة كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولية.

ثانياً: الاتجاه المتزايد للتصغير

في سبيل زيادة كفاءتها التنافسية، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات والتخلص من العمالة أو اندماج بعض الوحدات

(1) د. عبد المجيد قدي وسملالي بحضية، 20 / 05 / 2005 "نحو تنمية استراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة"، www.sarambite.com

أو إلغائها ضمن هذه التحولات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتكوين العمالة المتاحة لاكتساب مهارات تتطلب الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمي.

ثالثا: الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير

تقتضي ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد والكفاءات البشرية في مختلف المستويات التنظيمية من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات والاحتكاك بالعميل، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة والتفاوض والتسيير بالمشاركة، كذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

رابعا: الاتجاه نحو تنوع المهارات

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد والكفاءات البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجيات العملاء محورا لاهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية لذلك كان لزاما على المؤسسات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

خامسا: إعادة هندسة العمليات

بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت كثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات، وفي أسلوب أدائها وهو ما أثرا بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تكوينية تقنع بأهمية التغيير ودوافعه وتجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العاملين أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برنامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات.

سادسا: تنويع مزيج الموارد البشرية

تضم الشركات دولية النشاط عاملين متعددي الجنسيات والثقافات والأعمار، مما يعني اختلافا في القدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة المزيد من التنمية والتكوين الجيد.

إن التكييف الإيجابي مع تحولات البيئة التنافسية يستدعي انتهاج إستراتيجية فعالة للتنمية البشرية تركز على تنمية القدرات البشرية والانتفاع بها من خلال اكتساب المعرفة والاهتمام بالبحث والتطور خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات كأداة تساعد الموارد والكفاءات البشرية على الإبداع والتجديد التكنولوجي، وبالنظر إلى حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية كون الميزة التنافسية أضحت مرتبطة أساسا بالعنصر البشري في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة، أصبح لزاما على المؤسسة الاقتصادية في الدول النامية تنمية إستراتيجية لمواردها البشرية تستجيب للتحديات التنافسية الجديدة.

خاتمة الفصل الثالث:

يعد الاستخدام الفعال للعناصر البشرية طريقة لتعظيم فعالية النظم الأخرى والمناهج المعمول بها سابقا، تعتمد كل مؤسسة على عدد ملائم للموظفين المؤهلين يمتازون بالأهلية، المعرفة، التجربة والإرادة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، ونظرا لأهمية هذه الموارد يتوجب على المؤسسة أن تعتني بها من خلال ضمان اندماج الاستراتيجيات للموارد البشرية في خطط نشاط المؤسسة الاقتصادية، تطبيق نشاطات تسمح بتحسين خدمات الموارد البشرية مع مراجعة فعالية المبادرات في مجال الموارد البشرية.

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية والاستثمار فيها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في القطاع المنتمة له، كما يرتبط أيضا بفعالية المؤسسة التي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، حيث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة.

مَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا

خاتمة

من خلال ما تم عرضه في الموضوع، فيما يخص أهمية العنصر البشري المسير ودوره في رفع كفاءة وتطوير المؤسسة، يمكننا القول أن عملية تكوين المورد البشري أصبحت عاملاً أساسياً، لا بد من الاهتمام به والتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار فيه، إذ يعد تكوين هذا المورد استثماراً على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، كون العنصر البشري عنصراً حساساً وفعالاً خاصة وأن العصر الحالي يتميز بتلاحق التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والتسيرية... التي تفرض بدورها على المؤسسات تصور إستراتيجيات جديدة قصد إيجاد السبل واتخاذ الإجراءات التي تكفل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات والتطورات على نحو يرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، يضمن لها تحقيق مركز تنافسي ملائم بين المؤسسات المماثلة، فتحليل هذه الإستراتيجيات الخاصة بتكيف المؤسسة مع المحيط الاقتصادي الجديد يبين بأن العنصر البشري المسير يعد من أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الاستجابة لمختلف التطورات وفي مختلف المجالات.

وعليه فالمؤسسة التي أولت اهتماماً كبيراً بتكوين أفرادها وتأهيلهم على تسيير التكنولوجيات الحديثة ومنه منافسة الغير في ظل اقتصاد يتميز بالانفتاح والمنافسة ستتمكن بلا شك من تحقيق التميز الذي تسعى إليه جل المؤسسات المعاصرة.

ومن هنا يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع.

النتائج:

من خلال هذه المذكرة يمكننا أن نستخلص بعض النتائج التي نوجزها فيما يلي:

- 1- إن العنصر البشري أهم مورد من موارد المؤسسة الذي يساهم مساهمة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وفقدانه يؤدي إلى تدهور وانحطاط المؤسسة.
- 2- يعتبر التكوين الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة من الطاقات والكفاءات الكامنة في العنصر البشري.
- 3- يهدف التكوين إلى تنمية معارف الأفراد وتأطير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم، وتعديل اتجاهاتهم في سبيل رفع كفاءات المؤسسة وزيادة فعاليتها.

4- هناك قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين لا بد من التنبيه إلى أن المشكلات التي يتم تحديدها لا تعالج جميعها عن طريق التكوين.

5- يعد العنصر البشري المسير من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، لذا يجب أن تتعامل معه بمرونة وذكاء كي تستفيد من طاقاته قدر ما يمكن.

6- تأهيل العنصر البشري المسير شرط لازم لبقاء وإستمرار المؤسسات الإقتصادية.

7- التكوين هو من أهم الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الإقتصادية أن تتبناها لتأهيل العنصر البشري المسير.

8- يبقى التكوين من أهم وظائف تنمية الموارد البشرية، والذي يلعب دورا هاما في تحسين ورفع الأداء التسييري للمسير لمواجهة مختلف التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل.

التوصيات:

بعد استعراض مجموعة من النتائج التي أراها كافية لصياغة بعض التوصيات ممكن أن تساهم في تجنب بعض النقائص:

1- إن دراسة أهداف التكوين في المؤسسات المختلفة، تعبر على جانب كبير من الأهمية ويجب أن يقترن ذلك بدراسة الأهداف الكلية للمؤسسة والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام حتى يمكن التعرف على مدى التوافق بين أهداف التكوين وأهداف العمل.

2- يجب التعرف على وجهات الإدارة العليا في المؤسسات المختلفة اتجاه التكوين وربط هذه الجهات بطبيعة نشاط المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

3- ومن المهم أيضا بحث التغيرات المختلفة التنظيمية والإنسانية التي تطرأ على المؤسسات ودراسة برامج التكوين التي تعدها الإدارة لأفرادها لمواجهة هذه التغيرات والتعرف على الأثر الذي تتركه هذه البرامج في تسهيل عملية التغير وزيادة فعاليته.

4- وقد يكون من المفيد دراسة الوسائل التكوينية التي تستخدم في برامج التكوين المختلفة والتعرف على الدور الذي تلعبه في عملية التكوين من حيث تسهيل نقل المعلومات وجذب انتباه المتكويين ومساعدتهم على الفهم والاستيعاب.

5- كذلك نحتاج إلى تفهم الأسباب التي تساعد على نجاح مجهودات التكوين وتلك التي تعوقه أو تحد من فعاليته.

آفاق البحث:

- من خلال الموضوع الذي درسته، وجد بأن هناك إمكانية لتوسيع البحث في الموضوع مستقبلا والتي سوف أقترح على أساسها البعض من المواضيع كما يلي:
- دور المسير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
 - التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
 - كيفية تنمية المورد البشري بالتحفيز.
 - الاختيار الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا صعوبات أثناء إعداد وتجسيد هذا البحث أردنا لفت النظر إليها بغية تسهيل مهمة الباحثين مستقبلا، نوجزها في الآتي:

- قلة الدراسات السابقة المتناولة لموضوع فعالية التكوين في تحسين الأداء التسييري.
- قلة الإمكانيات التي تساعد على أداء العمل وعدم وجود تسهيلات تساعد على الدراسة.
- وبالرغم من كل الصعوبات التي واجهتنا نحمد الله عز وجل على إتمام هذا العمل.

وفي الأخير نأمل بأن نكون قد وفقنا في اختيار موضوع البحث وفي دراسته بالشكل الذي يحقق النفع العام، وبأن يكون مرجعا يستفيد منه الباحثون في المستقبل.

قائمة الجداول والأشكال البيانية

قائمة الجداول والأشكال البيانية

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الاختلافات الجذرية بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة	1-1
113	ميزانية رأس المال البشري	3-1

ثانياً: قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	تشكيل المهارات تختلف حسب المستوى التسييري	1-1
13	سلسلة المقدرات (المهارات، المعرفة).	1-2
26	الترابط بين المؤثرات و التطور الزمني ووظائف إدارة الموارد البشرية .	1-3
82	خطوات تقييم برامج التكوين.	2-1
91	أبعاد التسيير.	3-1
92	مستويات التسيير.	3-2
114	رأس المال البشري ومكوناته.	3-3

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

– الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الكتب، 2000.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مصر، دار المعرفة الجامعية للنشر، 1995.
- 3- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
- 4- أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975.
- 5- إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة: الأسس والوظائف، مصر، دار الكتب العلمية، ط2، 2001.
- 6- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، مصر، الدار الجامعية، 2002-2003.
- 7- حسن ابراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان، دار النهضة العربية، 2002.
- 8- حسن حلبي، تدريب الموظف، لبنان، منشورات كويدات، 1982.

- 9- حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مصر، 1976.
- 10- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- 11- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر، 2003.
- 12- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 1999-2000.
- 13- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2002-2003.
- 14- سعيد عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، دار الكتب، 2001.
- 15- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، ط1، 1999.
- 16- شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد، مصر، دار النهضة العربية، 1988.
- 17- شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم، مصر، دار النهضة العربية، 1968.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر، المكتب العربي الحديث.
- 20- عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 1999.
- 21- عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1998.
- 22- عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2002.
- 23- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر، دار غريب، 2002.
- 24- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر، دار غريب، 2001.
- 25- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مصر، مكتبة غريب للنشر، 1985.
- 26- علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، ليبيا، المركز العربي للتدريب، 1994.
- 27- فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، مركز الكتب الأردني، ط5، 1995.

- 28- ماهر أعليش، إدارة الموارد البشرية، مصر، مكتبة عين شمس، 1971.
- 29- محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، مصر، عالم الكتب، 1973.
- 30- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير ج1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 31- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، لبنان، الدار الجامعية، 1992.
- 32- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- 33- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الرضا للنشر، 1999.
- 34- محمود فهمي، المدير: نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، مصر، عالم الكتب، 1975.
- 35- محمود يونس ونعمة الله نجيب، الموارد واقتصادياتها، مصر، دار النهضة العربية، 1986.
- 36- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الأردن، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، 1996.
- 37- موسى اللوزي، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن، دار وائل للنشر، ط2، 1999.
- 38- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998.
- 39- نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، لبنان، دار النشر الجامعية، ط1، 1996.
- 40- نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2002.

- المنتقيات والندوات:

- 1- سملاي يحضيه، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006، جامعة الشلف.
- 2- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004، جامعة ورقلة.

- الرسائل الجامعية:

- 1- كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.

- 2- مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية لمراقبة التسيير - حالة مؤسسة نפטال، رسالة ماجستير، غير منشورة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 3- مقداد شفيقة ، دراسة فعالية أنظمة التقييم الترقية والتحفيز على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
- 4- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 5- مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2002-2003.

ثانيا: باللغة الأجنبية

- ouvrages:

- 1-Cecile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, France, éditions d'organisation, 2001.
- 2-Donald kirk Patrick and Others, **évaluation of training**, new york, hand book, 1967.
- 3-Hélene Dénis, **strategies d'entreprise et incertitudes environnementales**, Desingn organisationnel et technologie Ed Economica,1990.
- 4-Ishak Adizes, **l'aire de travail en équipe, méthodes de diagnostic et règles d'action**, Traduit par Jean Luis Barasaco, Paris, Edition d'organisation, 1980.
- 5- Jean Brilman, **Etude systémique des action de formation**,Paris, p.u.f,1982.
- 6- Jean Marie Peritti, **Gestion des ressources humains**, Paris, édition viber,1994.
- 7- Johnson,kast and Rosenzweig, **The theory and management of systems**, new york,3rd edition,1973.

- **conference:**

1- Mayo.A, **The learning organisation and management**, presentation at the IPD annual conference, October,1998.

ثالثا: مواقع الإنترنت

1- عبد المجيد قدي وسملالي يحضيه، 2005/04/20، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات

البشرية في ظل العولمة، <http://www.sarabite.com>

الفهرس

كلمة شكر وتقدير

الإهداء

01 مقدمة
07 الفصل الأول: وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
08 المبحث الأول: تطور النظرة للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
08 المطلب الأول: مفاهيم وعموميات
15 المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
19 المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
22 المبحث الثاني: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
23 المطلب الأول: العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
27 المطلب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
33 المطلب الثالث: تحليل عناصر البيئة المحيطة
35 المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
35 المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
38 المطلب الثاني: تقييم الأداء كأسلوب لتنمية الموارد البشرية
41 المطلب الثالث: التحفيز والتكوين كأسلوبين لتنمية الموارد البشرية
47 الفصل الثاني: التكوين وأهميته في المؤسسة الاقتصادية
48 المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين
48 المطلب الأول: ماهية التكوين
55 المطلب الثاني: قواعد وحوافز ومبادئ التكوين
58 المطلب الثالث: مسؤولية التكوين وأساليبه
63 المبحث الثاني: سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية
63 المطلب الأول: نظام التكوين
69 المطلب الثاني: تحديد الإحتياجات التكوينية

73	المطلب الثالث : صياغة برنامج التكوين
76	المبحث الثالث: فعالية وتقييم برنامج التكوين
76	المطلب الأول: فعالية برنامج التكوين
80	المطلب الثاني: تقييم برنامج التكوين
88	الفصل الثالث: دور التكوين في تحسين الأداء التسييري في المؤسسة الاقتصادية
89	المبحث الأول: النظام التسييري للمؤسسة الاقتصادية
89	المطلب الأول: ماهية التسيير
96	المطلب الثاني: وظائف المسير
99	المبحث الثاني: التنمية الإستراتيجية في تطوير الأداء التسييري للمسير
99	المطلب الأول: التسيير الإستراتيجي للمسير
104	المطلب الثاني:التنمية الإستراتيجية للمسير
107	المطلب الثالث:إستراتيجية تكوين وتنمية المسير
111	المبحث الثالث: التكوين كأداة للإستثمار في رأس المال البشري
112	المطلب الأول: رأس المال البشري والإستثمار فيه
117	المطلب الثاني : قياس العائد على الإستثمار البشري
121	المطلب الثالث: تنمية الموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة الاقتصادية
127	خاتمة
131	قائمة الجداول والأشكال البيانية
133	قائمة المراجع
138	الفهرس