



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميعة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2013

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان :

أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : المؤسسة الجزائرية للمياة A.D.E-ميعة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

بوحدة سعاد

إعداد الطلبة :

- بوالقرعة يمينة
- مزهود لطيفة بسمة
- بومليط بادر

السنة الجامعية: 2012/2013



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2013

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان :

أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : المؤسسة الجزائرية للمياة A.D.E-ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

بوحدة سعاد

إعداد الطلبة :

- بوالقرعة يمينة
- مزهود لطيفة بسمة
- بومليط بادر

السنة الجامعية: 2012/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم،

الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم..."

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني"

قال أحد الحكماء:

"ان العلم بطيء اللزام بعيد المرام، لا يدرك بالسهام ولا يرى في المنام، ولا يورث عند الأباء والأعمام، انما هو شجرة لا تصلح الا بالغرس، ولا تغرس الا في النفس، ولا تسقى الا بالدرس، ولا تثبت إلا بادمان السهر وقلة النوم وصلة الليل باليوم".

الاهداء

إنه لمن الصعب أن تتحول الأحاسيس والمشاعر إلى مجرد قطرات حبر، ومن الصعب أكثر أن أزرع إحساسي على ورقة خرساء، فالحب الحقيقي للناس في القلب يرسي، لا يكتب على الورق يقرأ ثم ينسى.

فبعد جهد وكفاح دام ثلاثة سنوات من العمل الدؤوب جاء اليوم الذي نجني فيه ثمار العطاء أريدها هدية لكل من هو جزء مني.

إلى أغلى شيء في الوجود إلى من تعبت لأجل سعادي وسهرت لأجل راحتي إلى من زرعت بذرة الحياة والحب في قلبي.

إلى التي أعيش من أجل إرضائها أُمِّي الغالية "نوراة".

إلى من زرع في قلبي بدور الحب وقيم العمل والى من هو سندي في الحياة فلم ينخل عليا بمال ولا حماية ولا تشجيع إلى الحبيب العزيز الذي عرف كيف يريني إليك يا أغلى إنسان أبي العزيز "أحسن".

إلى من جهم يسري في عروقي إلى أخواني: سمية، منية، سعيدة وملاك قلبي ندى.

إلى من منهم رمز الأخوة والعطاء إخوتي: فيصل، طارق، أحمد.

إلى كل عائلتي كل باسمه: أعمامي، عماتي، أخوالي، خالاتي.

إلى أصدقائي وصديقاتي في الدراسة كل من: مريم، رنا، منى، مريم، مروة، أسماء، إيمان، مفيدة، حليلة، سامي، خالد، سميحة، لبنى، عماد.

إلى كل زملائي في المعهد العلوم الاقتصادية "مالية" كل باسمه.

إلى كل من لم تسعهم ورقتي هذه لكن سعة قلبي تكفي الكون بكامله لهم.

يمينة

الأهداء

أسمى معاني الشكر والعرفان والامتنان والتقدير

أرسلها الى الوالدة

الى من حملتني وهنا على وهن وسهرت لأجلي وعلمتني معنى الصبر والاجتهاد أمي الحنونة الطيبة .

والى العائلة الكريمة :

أمي حدة.

أختي يسمينة وابنتها مريم أريج.

أخي أمين.

والى الأصحاب :

خالد، مراد، الياس، حسام، صلاح الدين، وعومار وحسام، وإلى زملائي في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

والى زميلاتي يمينة ولطيفة بسمة.

بإدارة

الاهداء

اهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، الله جل جلالته.

إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد عمره ليرى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدى بها اليوم وفي الغد إلى الأبد...

والدي العزيز "نورالدين" إلى كل ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤك ورضاك سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الحبايب...أمي الحبيبة"حورية".

إلى سندي وقوتي إلى من أثروني على أنفسهم أخوتي الأبناء فمي وزوجها الغالي رضوان، عمار وزوجته وفاء والكتكوت الصغير نور وشعبة البيت"إباد ضياء الدين"، وأخص بالذكر أخي ومدلل العائلة شمس الدين"الشاوي".

إلى كل أفراد العائلة كبيرا وصغيرا.

إلى من قاسم معي هذا الجهد"يمينة و بادر"

إلى من ساروا معي إلى طريق النجاح والخير أصدقائي "مريم، منى، رنا، أسماء، راضية، نبيلة، يسرى، مروة، هشام،

عماد، أيوب"

إليكم أهدي ثمرة جهدي.

لطيفة بسمه

شكر و عرفان

بعد مسيرة جمعت أطوار دراستنا ختمت بمحطة نهائية قادتها الأستاذة

المحترمة "بوجحة سعاد" التي نتقدم إليها بجميل الشكر والتقدير، فإننا

ممتنين لها على الجهود الذي بذلته من أجل توجيهنا وحتى خرجنا بعمل

يعد ثمرة الاجتهاد والعمل اللهم وفقها حتى تكون في قمة ما تصبوا

إليه وأخفضاها لما فيه رضاك والخير لها، انك أنت ولي ذلك والقادر

عليه.

يمينه بادر لطيفة بسمة

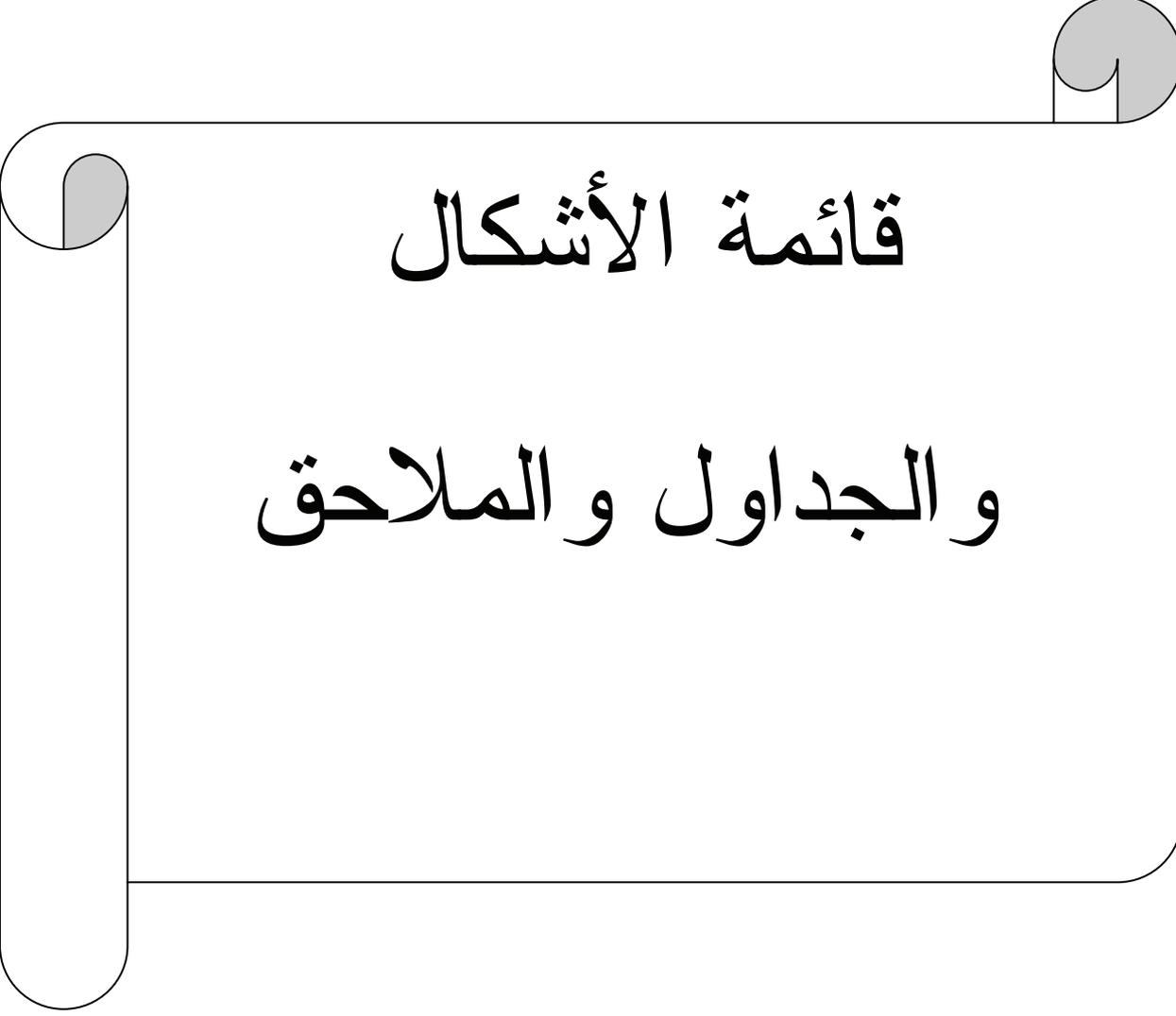
الفهرس

الفهرس

I.....	البسمة
II.....	الاهداء
V.....	شكر وعرفان
VI.....	قائمة الفهرس
X.....	قائمة الجداول
XI.....	قائمة الأشكال
XI.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة
1.....	الفصل الأول:عموميات حول إدارة الموارد البشرية
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول:ماهية الموارد البشرية
3.....	المطلب الأول:تعريف الموارد البشرية
3.....	المطلب الثاني:أسباب ظهور الموارد البشرية
5.....	المطلب الثالث:أهمية الموارد البشرية
6.....	المطلب الرابع:خصائص الموارد البشرية
7.....	المبحث الثاني:إدارة الموارد البشرية
7.....	المطلب الأول:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
11.....	المطلب الثاني:مفهوم إدارة الموارد البشرية
13.....	المطلب الثالث:أهداف إدارة الموارد البشرية
15.....	المبحث الثالث:وظائف إدارة الموارد البشرية
15.....	المطلب الأول:تخطيط الموارد البشرية
17.....	المطلب الثاني:استقطاب الموارد البشرية
20.....	المطلب الثالث:تدريب وتحفيز الموارد البشرية
22.....	المطلب الرابع:تقييم الأداء
24.....	خلاصة الفصل
25.....	الفصل الثاني:تنمية الموارد البشرية
26.....	تمهيد
27.....	المبحث الأول:ماهية تنمية الموارد البشرية
27.....	المطلب الأول:مفهوم تنمية الموارد البشرية

28.....	المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية.....
28.....	المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية.....
29.....	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية: الأبعاد، المتطلبات، والمسؤوليات.....
29.....	المطلب الأول: طبيعة وأبعاد تنمية الموارد البشرية.....
30.....	المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.....
31.....	المطلب الثالث: متطلبات تنمية الموارد البشرية.....
32.....	المبحث الثالث: الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.....
32.....	المطلب الأول: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية.....
33.....	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية.....
34.....	المطلب الثالث: بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.....
35.....	خلاصة الفصل.....
36.....	الفصل الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية.....
37.....	تمهيد.....
38.....	المبحث الأول: التدريب كأحد مقومات تنمية الموارد البشرية.....
38.....	المطلب الأول: مبادئ وأهمية التدريب.....
39.....	المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي.....
42.....	المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي.....
45.....	المبحث الثاني: مجالات وطرق تنمية العمال.....
45.....	المطلب الأول: التدريب داخل مجال العمل.....
46.....	المطلب الثاني: التدريب خارج مجال العمل.....
47.....	المطلب الثالث: بناء المؤسسة.....
47.....	المبحث الثالث: أساليب التنمية الإدارية.....
47.....	المطلب الأول: أساليب التنمية الإدارية في مكان العمل.....
49.....	المطلب الثاني: أساليب التنمية الإدارية خارج مكان العمل.....
54.....	خلاصة الفصل.....
55.....	الفصل الرابع: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه A.D.E - ميلة -
56.....	تمهيد.....
57.....	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة-(A.D.E).....
57.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة-(A.D.E).....
57.....	المطلب الثاني: الموقع و الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
59.....	المطلب الثالث: مهام كل من هياكل المؤسسة ومصالحها.....
65.....	المبحث الثاني: دراسة وتحليل بيانات ونتائج الاستمارة.....

65.....	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
66.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأسلوب تحليلها.....
67.....	المطلب الثالث: تحليل بيانات الاستمارة.....
81.....	خلاصة الفصل.....
83	الخاتمة.....
86.....	قائمة المراجع.....
89.....	الملاحق.....

A decorative scroll frame with a light gray background and a black outline. The frame has rounded corners and a vertical strip on the left side. The text is centered within the frame.

قائمة الأشكال
والجداول والملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	تطور النظرة إلى الموارد البشرية	1
12	التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية	2
16	أهداف إدارة الموارد البشرية.	3
	مخرجات التعلم.	4
50	نموذج لخصائص كل مستوى من مستويات التقييم	5
	الهيكل التنظيمي لوحدة ميلة	6
78	مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للجنس	7
79	مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للسن	8
80	مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي	9
81	مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة	10
82	مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً لوظيفة طبيعة العمل	11
83	مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً لنسبة المشاركة في الدورات التكوينية	12

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
90	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1
91	الاستمارة	2

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية	13
2	مسؤوليات التنمية البشرية وفقا للمستويات الإدارية الثلاثة	35
3	التصميمات الإستراتيجية لتقييم فعالية التدريب.	49
4	فروع مديريةية الجزائرية للمياه.	67
5	يبيّن جنس عمال المؤسسة	78
6	يبيّن سن عمال المؤسسة.	79
7	يبيّن المؤهل العلمي للعمال	80
8	يبيّن سنوات الخبرة لعمال المؤسسة.	81
9	يبيّن طبيعة وظيفة العمل	82
10	يبيّن نسبة المشاركة في الدورات التكوينية	83
11	يبيّن طريقة التحاق العمال بالمؤسسة.	83
12	يبيّن مدى اعتماد العامل على الحاسوب أثناء عمل وتلقيه تكويننا عليه	84
13	يبيّن مجال تدريب عمال المؤسسة.	84
14	يبيّن نسبة قيام المشرف بتقديم نصائح للعمال بالمؤسسة	85
15	يبيّن مقدرة العمال على تنفيذ العمليات تقنيا	85
16	يبيّن نسبة تدريب أحد العمال الجدد.	85
17	يوضح نسبة إجراء التدريب على الوسائل الحديثة	86
18	يوضح وجود مجالات لتطوير معارف العمال داخل المؤسسة	86
19	يبيّن معرفة وجود مجالات تطوير مهارات العمال خارج المؤسسة	87
20	يوضح وجود مشرف مباشر يقوم أداء العامل بالمؤسسة	87
21	: يبيّن وجود برنامج مخطط للتدريب في المؤسسة	88
22	يوضح مدى تلقي العامل لتدريب خلال فترة عمله	88
23	يوضح نسبة ملائمة مدة التدريب لاستيعاب البرامج التدريبي.	88
24	يبيّن نسبة تلائم الوظيفة الحالية للعمال مع طبيعة التدريب الذي تلقاه	89
25	يبيّن أسس اختيار عملية التدريب.	90
26	يبيّن أهداف التدريب حسب الأهمية بالنسبة للعمال	90
27	يبيّن نسبة تطوير قدرات العامل ذاتيا.	
28	يبيّن نسبة من يساعد العامل على حل مشكلاته	91
29	يوضح مدى مراعاة المؤسسة رغبات العامل في المواضيع التدريبية	91
30	يوضح نسبة حضور العمال في المنتقيات أو محاضرات خاصة بالمؤسسة.	91

المقدمة

المقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأدائها الرئيسية في ذات الوقت فان الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات، ولعله ومن ناقله القول والادعاء بأن تصور القدرات والموارد البشرية بمعناها الواسع إنما يعتبر السبب الرئيسي لإخفاق برنامج التنمية وهو ما يعني أن الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة لأدائها، إنما يعتبر متطلبا حاكما لسد فجوة التخلف وتحقيق الآمال المتعددة للعبور إلى عالم جديد ومتطور، إلا أننا نعتقد أن الطريقة التي يدار بها المورد البشري في أية مؤسسة تمثل العنصر الحاكم والتي تتضمن ليس فقط الأرباح ولكن قبل ذلك نمو ورضا العاملين وتوفير فرص عمل إضافية وحماية البيئة والمساهمة في برنامج خدمة وتنمية المجتمع. كذلك لكي تنجح المؤسسة وتستمر في عالم اليوم، فإنها يجب أن تملك قدرات تنافسية مميزة تمكنها من مواجهة كل التغيرات والتحديات التي تواجهها في مسار عملها، وإننا نؤمن كذلك بأن كافة أوجه إدارة الموارد البشرية بما فيها كيفية التعامل مع البيئة والاستقطاب وتنمية العاملين وتصميم أنظمة قياس العمل، يمكن أن تساعد المؤسسة في مواجهة تحديات المنافسة وخلق التطور.

ونجد كباحثين ومن خلال دراستنا للموضوع وجدنا أن عملية تنمية الموارد البشرية مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة معا، إذ أن العامل البشري يعد هو المحرك الأساسي والقلب النابض لعملية التنمية وتحقيق أهداف المؤسسة، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط. فالموارد البشرية هي التي تضع وتخلق المؤسسة وليست المباني والمعدات، لذلك ومن الضروري الاهتمام بالمورد البشري والاستثمار في التنمية والرفي بمهاراته وكفاءاته البيئية وكل التحديات التي تواجهه. فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية وهو مصدر كل الطاقات، وكل نجاح أو انجاز يعود إلى الجهود التي يبذلها الأفراد في المرتبة الأولى. فالفرد الواعي هو الذي يرسم الخطط والبرامج ويحدد الأهداف والسياسات الآتية والمستقبلية.

1- إشكالية البحث

إن تنمية الموارد البشرية تعد عملية ضرورية من أجل تطوير إمكانيات وقدرات ومهارات الأفراد والمحافظة على ذوي الكفاءات العليا والرفي بالمؤسسة إلى التقدم والازدهار واستنادا لهذه التوطئة والدراسة المعمقة لجوانب الموضوع اقترحنا وضع الإشكالية التالية:

ما هي أهم أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

لتوضيح هذه الإشكالية وتنسيقها أكثر نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهية إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها؟
- 2- ما هو مفهوم تنمية الموارد البشرية وفيما تتمثل أهميتها؟
- 3- هل التدريب يعتبر أسلوبا أساسيا من أساليب تنمية الموارد البشرية حاليا؟
- 4- ما هو واقع تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)؟

2- فرضيات البحث

- لكي تتم الإجابة عن الإشكالية والتعمق في دراستها ووضع منهجها للبحث نقترح مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع والمتمثلة فيما يلي:
- إدارة الموارد البشرية هي إدارة تهتم بالأفراد داخل المؤسسة بشكل دائم من أجل مواجهة كل المتغيرات الموجهة لها سواء كانت بيئية أو فردية أو تنظيمية ومن أهم وظائفها: التخطيط، الاستقطاب، التحفيز... الخ.
 - تنمية الموارد البشرية هي مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل.
 - يعتبر التدريب أسلوبا أساسيا من أساليب تنمية الموارد البشرية.

3- أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في:

- دراسة أهم أساليب تنمية الموارد البشرية حيث ركزنا على التدريب لأنه هو الأسلوب الأساسي.
- كما تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها فاتحة لدراسات وبحوث أخرى تتناول أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية مما يساعد على التعمق في دراسة هذه الظاهرة ومنه يؤدي إلى إثراء البحث العلمي.

4- أهداف البحث

- رفع الغموض عن موضوع التنمية خاصة الموارد البشرية.
- التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه (ADE).
- لفت الانتباه إلى الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية وكما يقول "peter Dducher" أن أي مؤسسة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.

5- أسباب اختيار الموضوع

- جاء اختيار هذا الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:
- أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
 - الرغبة في التخصص في هذا المجال مستقبلا بحكم تخصصنا في فرع التسيير، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في البحث العلمي.
 - اهتمام معظم الدول بتنمية المورد البشرية لأنه يعد العنصر الأساسي وجوهر كل مؤسسة.

6- منهج البحث

هذه الدراسة معتمدة على مزيج من المناهج، يتقدمها كل من المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى النتائج المحددة، كما تم اعتماد المنهج التاريخي للتعرف على التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وهذا في ما يتعلق بالجانب النظري من الدراسة كما استخدم منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي.

7- صعوبات البحث

- عدم إمدادنا بالمعلومات والوثائق اللازمة التي تخص موضوعنا.
- طبيعة الموضوع شاسع بحد ذاته حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة.
- تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر.

8- الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لدراسات لها علاقة بموضوع الدراسة:

الدراسة الأولى: بعنوان "تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة" رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، من إعداد الطالب عبد المنعم عياد التونسي، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002 .

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية والتعرف على مدى فاعلية الأساليب والتقنيات المستخدمة لتنمية الموارد البشرية، والتعرف على المعوقات التي تحول دون استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة لتنمية الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها ضرورة توفير المديرين القادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة و ضرورة توفير الأجهزة الحديثة المناسبة، ثم تقييم أثر التقنيات الحديثة على أداء المتدربين.

الدراسة الثانية: بعنوان "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية من إعداد الطالب :حسين يرقبي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2008، وقد حاولت الدراسة التطرق إلى أهم الاستراتيجيات المطبقة في تنمية الموارد البشرية، انطلاقا من تبيان الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، تحديد العوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

9- هيكل البحث

فيما يخص المنهجية التي سنتبعها في هيكلية البحث ووضع خطة له، فإننا سنقوم بتقسيم البحث إلى أربعة فصول منها ثلاث فصول نظرية وفصل أخير مخصص لدراسة الحالة، سنتناول في **الفصل الأول** عموميات حول إدارة الموارد البشرية، وسوف يقسم إلى ثلاث مباحث حيث سنعالج في المبحث الأول المعنون ب "ماهية الموارد البشرية" من حيث التعريف والأسباب وأهمية الموارد البشرية وخصائصها، أما المبحث الثاني المعنون ب "إدارة الموارد البشرية" حيث سنتناول التطور التاريخي والمفهوم بالإضافة إلى الأهداف.

والمبحث الثالث سيخصص لوظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء.

أما في **الفصل الثاني** فيتعلق بتنمية الموارد البشرية، سنقوم بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، نتطرق في المبحث الأول المعنون ب"ماهية تنمية الموارد البشرية" من حيث المفهوم والأهمية والأهداف، أما المبحث الثالث المعنون ب"الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية" حيث نتطرق إلى الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية وأن تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية بالإضافة إلى بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

أما **الفصل الثالث** فسنتناول أساليب تنمية الموارد البشرية، حيث أن المبحث الأول معنون ب"التدريب كأحد مقومات تنمية الموارد البشرية" حيث نتطرق إلى مبادئ التدريب وأهمية تحديد الاحتياج التدريبي وتصميمه، تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييمه، أما المبحث الثاني المعنون ب"مجالات وطرق تنمية العمال حيث سنذكر التدريب داخل العمل والتدريب خارج العمل وبناء المؤسسة.

والمبحث الثالث المعنون ب"أساليب التنمية الإدارية" فقد تناولنا أساليب التنمية في مكان العمل، أساليب التنمية خارج مكان العمل.

أما **الفصل الرابع** فمخصص لدراسة الحالة على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه أين سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول المعنون ب"عموميات حول مؤسسة الجزائرية للمياه(A.D.E) حيث سنتناول لمحة تاريخية عن المؤسسة والموقع، الهيكل التنظيمي لها ومهام كل من هياكل المؤسسة ومصالحها. والمبحث الثاني معنون ب"دراسة وتحليل بيانات الاستثمار".

أما الخاتمة ستتضمن إجابة مختصرة عن الإشكالية المطروحة والنتائج المتوصل إليها من البحث إضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات ومجموعة من التوصيات المقترحة.

الفصل الأول

عموميات حول إدارة

الموارد البشرية

تمهيد

لقد أيقن الباحثون الاقتصاديون أنه بالإضافة إلى الإمكانيات الطبيعية والرأسمالية يوجد عامل آخر له مكانة معتبرة ودور هام في تحقيق التنمية والتطور الاقتصادي والمتمثل في المورد البشري، وهذا باحتلاله مكانة خاصة في المؤسسة باعتباره عنصرا من عناصر التنمية وله دور في تحقيق التفوق والتميز في الأسواق وبالتالي رفع الأرباح لأنه مهما توفرت المؤسسة على إمكانيات مادية للعمل والإنتاج فإن الأفراد هم القادرون على إنجازها وحسن استغلالها، حيث أصبحت الموارد البشرية إحدى القضايا الرئيسية التي يدخل بها العالم القرن الواحد والعشرين.

ومع تداعيات النظام الدولي الجديد، فقد طرأ تغير في مفهوم القوى العاملة أو المستخدمين أو إدارة الأفراد لتصبح علما مستقلا تحت إسم إدارة الموارد البشرية، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الموارد البشرية وكذلك إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها بالإضافة إلى وظائفها.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

لا يمكن أن تدار أي مؤسسة بدون أفراد وهذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير فما دام ذلك عمل وأهداف مطلوب إنجازها فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات فإن الأفراد هم الذين يشغلونها.

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي مؤسسة ومصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا أسئته إدارتها.

وتعني الموارد: "كل الوسائل المادية والبشرية من المال والآلات والمعدات واليد العاملة أي الأفراد. والمورد البشري عنصر هام بالنسبة للمنظمة إذا تم استغلاله وإدارته بنجاح وبشكل جيد نبحث المنظمة أما إذا أسيء تسييره وإدارته كانت سبب فشل المنظمة".⁽¹⁾

أما الموارد البشرية فتعرف على أنها: "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات إنجاز الأعمال في المؤسسات وتنقسم إلى خمسة مجموعات هي: الموارد الاحترافية، الموارد الإشرافية، الموارد المشاركة، الاتحادات العالمية".⁽²⁾ وبعبارة أخرى هي: "العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر أو الذين لا يعملون ولكنهم قادرين على العمل ويبحثون عنه".⁽³⁾ كما تعرف أيضا: "هي مجموعة من السكان يعيشون ويعملون مقابل أجر أو راتب يتقاضونه وهو يشير إلى قطاعين من السكان المشتغلون والعاطلون".⁽⁴⁾

نستخلص من خلال ما سبق ما يلي:

الموارد البشرية هي من أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها.

المطلب الثاني: أسباب ظهور الموارد البشرية

يرجع ظهور الموارد البشرية إلى أسباب عديدة ومتعددة ويعتبر السبب الأول والمهم جدا هو التطور الصناعي الذي ميز العصر الحديث وما نتج عنه من كبر حجم العمالة الصناعية لما يشترط فيها من مواصفات ما تحتاجه من تدريب ويجعل من الصعب التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة مسؤولة متخصصة.

وأيا نوجد ارتفاع مستوى التعليم والوعي والثقافة لدى العاملين مما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة وتطلب هذا وجود خبراء متخصصين في إدارة القوى العاملة ووسائل أكثر حداثة للتعامل مع هذه النوعية الحديثة من العاملين.

(1): جاري ديلسر، سيد أحمد عبد المتعال، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص: 34.

(2): إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 17.

(3): محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص: 256.

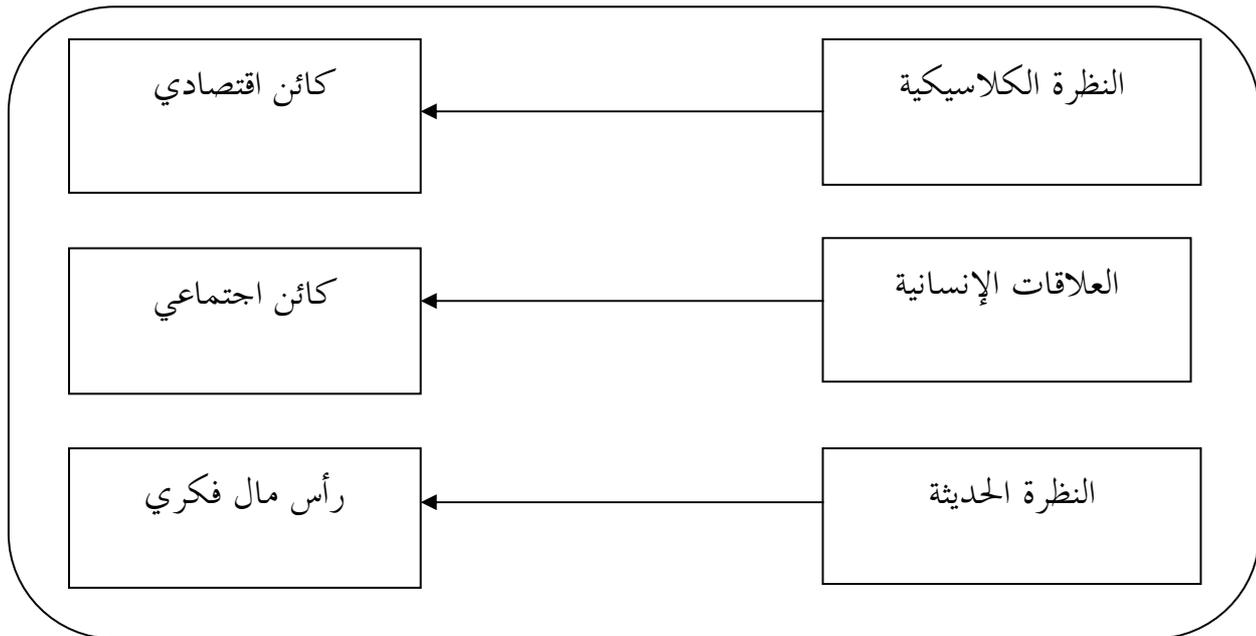
(4): زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 72.

وكذلك نجد سبب ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجر النسبة العالية والمتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات، الأمر الذي لزم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين كما لدينا سبب توسيع المشروعات والصناعات والذي أدى إلى تضخم المؤسسات وظهور أشكال حديثة كالشركات المتعددة الجنسيات والشركات القابضة والمساهمة، وهذا أدى إلى كبر حجم العمالة من حيث العدد وتنوع المهارات والتخصصات ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تسهر على تطبيق القوانين وتحافظ عليها.

يرى "محمد قاسم القريوتي" سببين آخرين وهما:⁽¹⁾

1. ظهور بعض التجارب الرياضية في الإدارة ونتج عنها من أن الاهتمام بالعاملين سيؤدي إلى تحقيق مصلحة الإدارة.
 2. التأكيد على واجب المؤسسات الإدارية والتعليمية ومراعاة تدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات التي تؤمن لهم التكيف مع الظروف المتغيرة من سوق العمل.
- الشكل التالي يوضح تطور النظرة إلى الموارد البشرية:

شكل رقم (1): تطور النظرة إلى الموارد البشرية



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص: 21 .

من خلال الشكل نستنتج أن النظرة إلى الموارد البشرية قد اختلفت وكان لذلك أثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

(1): قوي بوخنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة وجمع المعلومات، الطبعة الأولى، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2009، ص: 70.

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

إن الموارد البشرية بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي والإنسان إذ أحسن اختيار هو إعداده وتكوينه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه بعد ذلك يتم توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى المدخل من المشرق والرقابة لضمان أداء عمله. تكمن أهمية الموارد البشرية من كونها أهم العناصر الإنتاجية ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة لتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات، أما الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي للنتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتحفيز الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يستطيعون الحصول على الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المؤسسة وكبير عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية قامت بتبني مدخلين للموارد البشرية والتي يمكن أن تستفيد من خلائهما وهما: زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الفرد. وقد اعتبرتهما مدخلان للموارد البشرية يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلا من اعتبارهم عامل إنتاج ومن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها المدخل:
- ✓ المورد البشري هو استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته ويكمن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد من إنتاجيتها.
- ✓ بيئة العمل لا بد أن تهيب و تشجع الموارد البشرية عمل تنمية و استغلال مهاراتهم .
- ✓ برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
- ✓ ونرى أن هناك عنصر خامس وهو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان H.R.O والذي ساعد العاملين في المؤسسات على معرفة حقوقهم وواجباتهم بل تبين تنظيمات تجميعية مثل: إتحاد العمال والذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعليق لذا نرى هذه الظروف أجبرت المؤسسات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه.
- ✓ للإشارة فدولة كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتبارا من 1990-2000 وسميت مشروع تطوير أداء الخدمة لعام 2000 وذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة وتخصص وحيادية وأن يتعرف بها كأصل من الأصول الإنتاجية في عملية التنمية. وقد وجدت أربعة بنود من 10 بنود من الخطة الكندية تتم بالموارد البشرية، هذه الأربعة بنود هي المزايا والتعويضات ثم التدريب والتطوير ثم التوظيف بعد ذلك تكييف العاملين مع بيئة العمل.

بعد استعراض ما تقدم يتضح لنا أن أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج وفعال إذا ما أحسن استغلاله وتدريبه وهذا ما يساعد على تقدم الدول الكبرى لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل وقامت بوضع الخطط الإستراتيجية لإدراكها أهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية كما هو الحال في دولة كندا.⁽¹⁾

المطلب الرابع: خصائص الموارد البشرية

الموارد البشرية تعبر عن الثروة الحقيقية والأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمة فلولا الإنسان لما تحققت العملية الإنتاجية أو من ناحية أخرى فإن رأس المال النقدي والعيبي هو من إنتاج الموارد البشرية. وقد قسم الاقتصاديون الموارد الاقتصادية إلى قسمين: موارد بشرية وموارد غير بشرية (أي طبيعية أو مادية) وتنقسم الموارد البشرية بدورها إلى قسمين رئيسيين:

1. **موارد بشرية اقتصادية أو القوى البشرية:** صب ذلك الجزء من السكان القادرين على العمل وتسمح لهم الأوضاع الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، أما الموارد البشرية غير الاقتصادية فهي تضم الأفراد الذين لا يقومون بأي نشاط اقتصادي وعادة تنقسم القوى البشرية الراجعة في العمل سواء كانوا يعملون عملا في أحد أوجه النشاط الاقتصادي أم مازال في مرحلة البحث عن العمل.

2. **القوى الغير عاملة:** فهي جزء من القوة البشرية الراجعة في العمل سواء كان ذلك راجع لكونهم مازالوا في مرحلة الإعداد للعمل مثل: طلبة المدارس والجامعات أو ربات البيوت، حيث تحول العادات والتقاليد في عدم تشغيلهم أو أي أسباب أخرى. وتعتبر الموارد البشرية المتاحة في المجتمع من حيث الكم والكيف أحد دعائم الإنتاج فيه ولكن هذه الموارد ذاتها هي المستهلكة التي يهتم الاقتصاديون أقصى رفاهية اقتصادية عن طريق استخدام الموارد المتاحة والمحدودة في المجتمع فكل طفل يولد بالنسبة للاقتصاديين عبئ على الاستهلاك ولكن في ذات الوقت يمثل زيادة في عرض العوامل المنتجة مستقبلا وأن مستقبل المؤسسات يرتبط مباشرة بالقدرة اللانهائية للعقل البشري فهو عنصر مميز من عناصر الإنتاج إذ يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتحويل وغيرها من وظائف المؤسسات دون توفر الخبرات والمهارات اللازمة وذلك لأن الإنسان في مؤسسة الأعمال يرغب دائما في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة بل يرغب في المبادرة في السعي إلى التطوير والإنجاز أو من تم فإن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته لأنه بالدرجة الأولى يعبر عن طاقة ذهنية "Power Brain" وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي ويزيد عطائه وترتفع كفاءته إذ عمل في إطار فريق من مجموعة من الزملاء يشتركون جميعا في

تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج متعددة.

ومع التأكيد على أن العنصر البشري أو الموارد البشرية هو العامل الأساسي الهام والأكثر تأثيرا لتمييز الطابع الحركي والديناميكي وكونه العنصر المتزايد الأثر خاصة إذا تم الاعتناء به وتخفيفه لإعطاء كامل طاقته، فهو المخطط والمنشط والمراقب لكل وظائف المؤسسة.⁽²⁾

(1): جاري ديلسر، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

(2): فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 15-16.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط إدارة الموارد البشرية على أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية نتيجة تعامله مع مورد هام هو العنصر البشري وذلك للطبيعة الخاصة التي يتمتع بها وهذا ما يقودنا للتطرق في هذا العنصر إلى مختلف الجوانب الخاصة بإدارته.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة وقد كان تطور إدارة الأفراد بشكل تدريجي ولم يتم مرة واحدة، وتتمثل هذه التطورات فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة العبودية

لقد سبقت الثورة الصناعية أنواعا متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة وكأن كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة. فالمتبع لطبيعة إدارة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية يجد الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية. وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور لذلك لا تحتاج المؤسسة التي تعمل في المجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية فاهتماما بشراء أي شيء مادي آخر. في هذه المؤسسة ينحصر دور إدارة الموارد البشرية بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها، وتعويض من يموت منهم بجدد ومن دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم أو منحهم أجورا، أو حوافزا أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم، أو غير ذلك من الفعاليات كما لا تحتاج للاهتمام بحقوقهم حيث لا توجد لهم حقوق تذكر أنا ذلك.

المرحلة الثانية: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء على ظهر نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن وهي عبارة عن جمعيات تعاونية أو نقابات توفر الدعم المادي عند الحاجة، كما تصنف المنتسبين إليها، أي تحدد من هو المعلم. بمعنى أن الطوائف كانت بالأساس منظمات لأرباب العمل وليست للعاملين⁽¹⁾ لقد طورت هذه الطوائف نظام التلمذة الصناعية لنظام لتعليم وتأهيل حرفيين جدد فوضعت شروطا للتلمذة تشمل واجبات وحقوق كل من المدرب والتلميذ وغالبا ما كان التلميذ يعمل بدون مقابل خاصة في مراحل التلمذة الأولى باعتباره يعمل ليتعلم الحرفة ثم يحصل التلميذ على نوع من الشهادة يعترف بها مدربه بامتلاكه المؤهلات للممارسة الحرفة.

(1): يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسن هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص: 55.

المرحلة الثالثة: مرحلة الثورة الصناعية

استمرت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد إذ لعبت الثورة الصناعية والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العمل من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأترية والرطوبة... الخ. من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل تنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل وإضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين ودورهم في خلق التطوير والتحسين والمستمر في العمليات الإنتاجية عموماً. ومن بين استنتاجاتهم في أن استجابة العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، وإنما بسبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ لوجهات نظرهم، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة.⁽¹⁾

المرحلة الرابعة: ظهور حركة الإدارة العلمية

ظهرت حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور "FREDERICK TAYLOR" والذي لقب بأب الإدارة، والذي توصل للأسس الأربعة للإدارة وهي:

- التطور التاريخي في الإدارة: ويقصد "تايلور" بذلك استبدال الطريقة التجريبية في الإدارة بالطريقة العلمية، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط الأعمال المطلوبة للاختيار.⁽²⁾
- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره "تايلور" الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد "تايلور" أن العمل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديها استعداداً وتدريباً مناسباً للعمل.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: أي التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في خفض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

ومجمل القول هو أن الإدارة العلمية كانت مفتاحاً أساسياً ركزت اهتمامها على الفرد واعتبرته الموضوع الأساسي وبدأت في الاعتماد عليه كأساس في التنظيم العلمي للإدارة ودور العنصر البشري في زيادة وكفاءته وفعاليتها المشروعات الصناعية من خلال زيادة متوسط إنتاجية العامل.⁽³⁾

(1): حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007، ص: 21-22.

(2): زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 22.

(3): نفس المرجع، ص: 22.

المرحلة الخامسة: مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل: "ألفا وبطا" وطبقت بنجاح على العمال تفاديا لأسباب فشلة بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المؤسسات الصناعية للمساهمة في التوظيف والتدريب، وتحقيق الغاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال لإنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان كان بداية لظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، وقد اقتصر عملها على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم نشأت أقسام الموارد البشرية بشكل مستقل وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915م، حيث قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919م وعام 1920م، استحدثت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.⁽¹⁾

المرحلة السادسة: مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجرى "التون مايو" ما يسمى بتجارب "هاورلتون"، والتي أفتتعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل، وكانت نتائج هذه المرحلة أن ركزت على العناية بالإنسان والذي هو المحور الأساسي في الإنتاج، وبالتالي أوجبت العناية بتسيير الموارد البشرية.⁽²⁾

المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

ينتهي القرن العشرين بتغير مهم في وظيفة الموارد البشرية نتيجة مجموعة عوامل حيث ظهرت نظرية أو مدرسة النظم والتي كانت بمثابة التسمية والنظرة إلى الفعاليات التي تتعلق بالإنسان ولحد الستينات من القرن العشرين تسمية التوظيف، أو الأفراد أو شؤون العمل... الخ.⁽³⁾

للتأكد من جوهر الوظيفة هو توفير العاملين ومعالجة قضايا هامة، ومساهمة مدرسة النظم بتحويل النظرة إلى العاملين ومعاملتهم كمورد وليس مجرد مستخدمين:

– أثر التطور العلمي والتكنولوجي والعمولة: أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع وصناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية، ونجد المؤسسات التي تتعامل مع هذه التكنولوجيا أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين والحفاظ عليهم. كما أسهمت في توفير فرص عمل جديدة منها العمل عن بعد، وما يمكن تسميته الانتقال حاسوبيا الذي يعني بأن الفرد يمكنه العمل من مكانه ويتصل بعمله عبر شبكة حاسوبية عوضا على الحضور إلى مبنى مكتبه للعمل فيه، وهذا لحاجات بعض العاملين كالأمهات الراغبات بالاحتفاظ بعملهم والبقاء في بيوتهم لرعاية الأطفال.

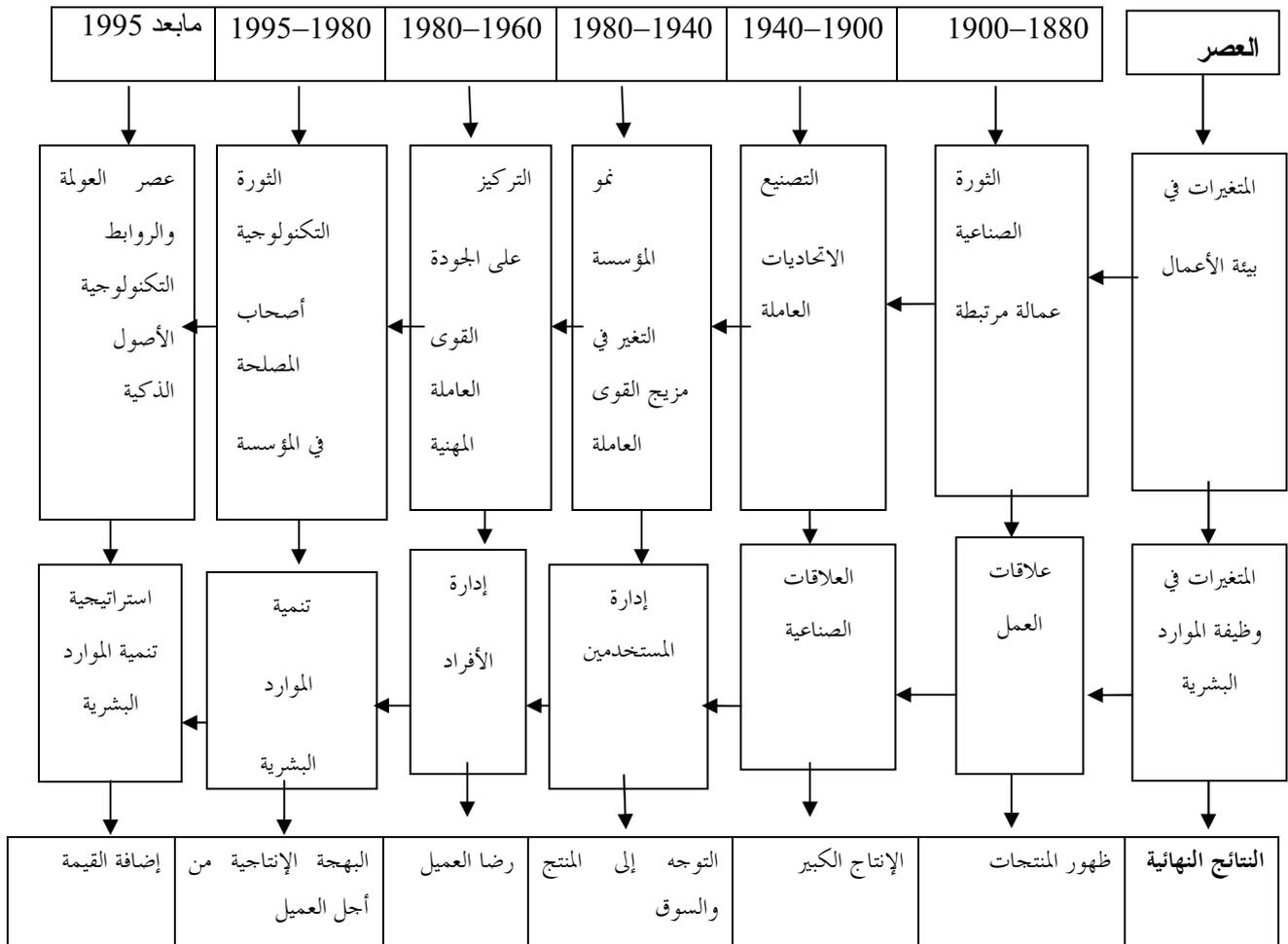
(1): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 11-12.

(2): نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 48.

(3): يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 60-61.

- التغيرات في خصائص وتركيب القوى العاملة: أدت التغيرات التكنولوجية وكذلك التغيرات الاقتصادية إلى تغير جذري في تركيبة القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا ومن أهمها:
 - ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية والخدمية والذين غالبا ما يتم استخدامهم على أساس وقت العمل، فتدفع لهم رواتب مقطوعة.
 - ارتفاع نسبة حاملي الشهادات العالية وأصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في كثير من المؤسسات الكبيرة، ويتم استخدام هؤلاء اعتماديا بعقود طويلة الأجل.
 - توسيع حجم قطاع الخدمات الذي أصبح القطاع الأكبر من حيث عدد العاملين، وهم يشملون العاملين في البنوك والمؤسسات المالية والصحية والعلمية وكذلك في خدمات الحواسيب والمعلومات والاتصالات وغيرها.
- إن مضمون وأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية يتغير على مدى الزمن واتجه ليتوسع نتيجة تعقد المؤسسات المعاصرة، وتعدد حاجاتها، للاحتفاظ بقوة عمل مؤهلة .
- ويمكننا استعراض هذا التغير والتطور حسب الشكل التالي:

شكل رقم(02):التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية



المصدر: أشلوك تشاندا كبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص: 17.

كما يقدم كل من "برنارد" و "ألن" (Alain وBernard) ثلاث مراحل لتطور وظيفة الموارد البشرية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية

مرحلة الإدارة	مرحلة التسيير				مرحلة التنمية
	أ	ب	ج	د	
1850-1960	1916-1936	1940	1950	1960	1970
1960-1850	1936-1916	1940	1950	1960	1970
البدابات	ظهور الحكم الذاتي في الوظيفة	النهضة الوظيفية	عصر الرشد	تأثير المدراء	نحو الإدارة الإستراتيجية
النشاط السائد	الإدارة، القوانين، الأجور، التعيينات	المفاوضة، الحوافز، التكوين،	الفعالية، العلاقات الاجتماعية	التكيف التنبؤ التسيير	
تسمية الوظيفة	مصلحة الأجور	مصلحة الأفراد	العلاقات الاجتماعية	العلاقات الإنسانية	الموارد البشرية

المصدر: بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

من خلال الجدول أعلاه نستخلص بأن حركة البيئة وعدم التأكد في المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة تستلزم بالضرورة إدارة غير تقليدية تمثل بإدارة الموارد البشرية التي توازن بين الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر:

1. وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل: حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولن تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المؤسسات.

2. وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية، لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات.

وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: (1)

- توصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.

بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات.

ويمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقدم أفضل ما عندها، والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ويرى "العلاق" أن إدارة الموارد البشرية تعرف بأنها: "جزء من الإدارة تعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات، وذلك وصف أعماله".

وأورد "الخزامي" تعريفا لها بأنها: "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون مواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة". (2)

أما "تيجرو" فيرى أنها: "اجتذاب العاملين واختيارهم، وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".

وذكر "حنفي" بأنها: "الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل ونظام الأجر".

ونجد أيضا تعريفات أوردها كتاب أجانج نذكرها منها:

يرى "FRANCK" أن إدارة الموارد البشرية "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة".

كما يعرف "MARTING" إدارة الموارد البشرية بأنها: " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات أو علاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كافة التنظيم وهي تشتمل على الوظائف التالية:

تحليل التنظيم وتخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".

من ناحية أخرى يعرف "SMITH.GANDGRAN T.J" إدارة الموارد البشرية بأنها: "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا التوظيف كما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد" (3).

(1): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 5-7.

(2): محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص: 35.

(3): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 5-7.

وأخيرا يعرف "SHERMAN ANDCHUDEN.H" أن إدارة الموارد البشرية "تشمل على عمليات ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة الأدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية في مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية".

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة التي تعمل على إدارة العنصر البشري وهذا من خلال الاختيار والاقتناء الجيد، بالإضافة للتكوين والتدريب والتأهيل والترقية للأفراد للوظائف المتاحة في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

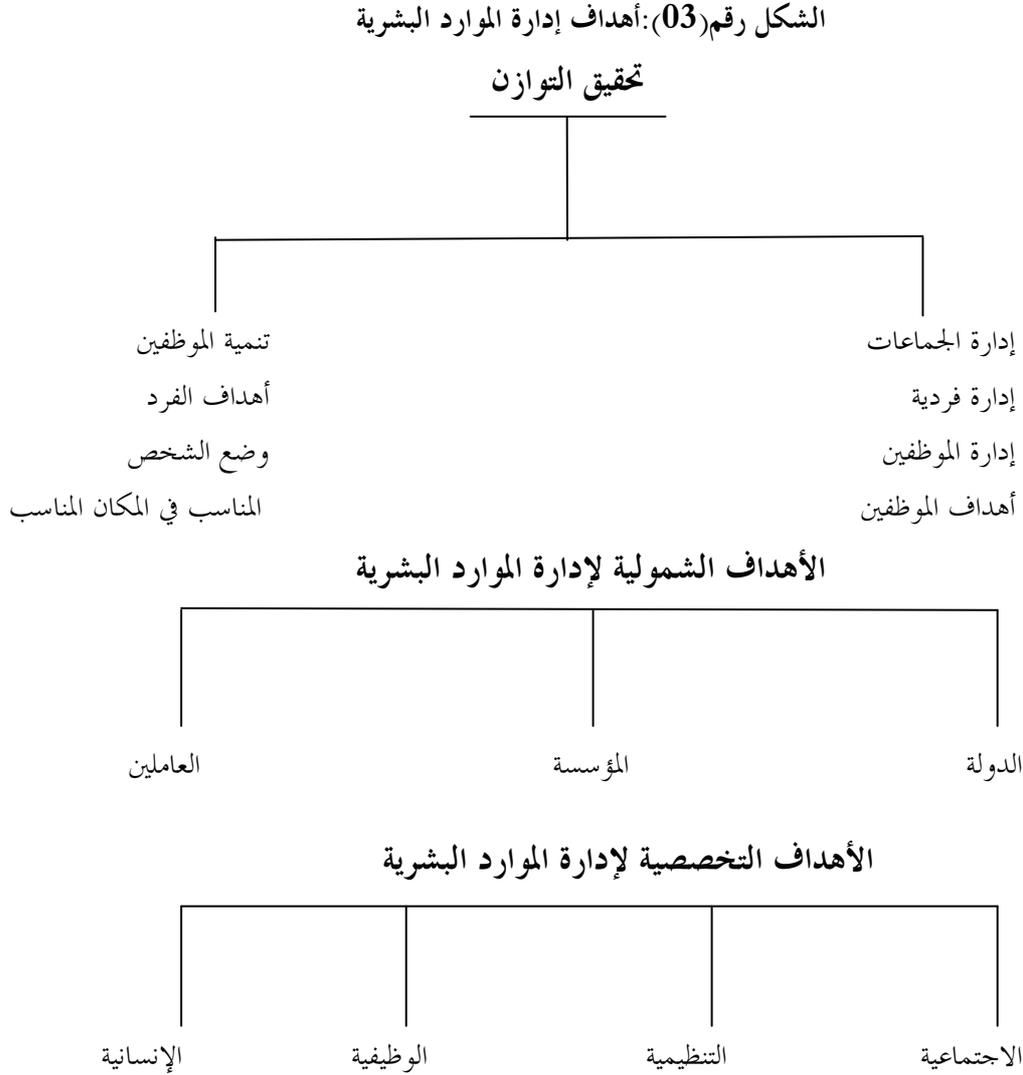
يكمن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تطوير الأفراد تطويرا يليي رغبتهم ويسد احتياجات المؤسسة ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي: (1)

1. تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
 2. إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
 3. تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
 4. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
 5. إمداد كل العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل أدائهم واقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
 6. الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل بشكل موحد.
 7. توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية ودفعهم لبدل أقصى جهود ممكنة.
- بالإضافة إلى الأهداف التالية: (2)
8. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
 9. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن .
 10. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

(1): يوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص: 51-52.

(2): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

والشكل التالي يلخص أهداف إدارة الموارد البشرية:



المصدر: نجم عبد الله الغزاوي، جودة التدريب الإداري والمواصفات للدولية ISO 10015، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص:123.

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن أهداف إدارة الموارد البشرية متعددة منها: أهداف شمولية كتحقيق أهداف العاملين مثلاً وأيضاً أهداف شخصية مثل: الأهداف الاجتماعية.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية يؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يتوجب على الموارد البشرية القيام بعدة وظائف من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى فعالية التخطيط لأنه يعتبر القاعدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة.

أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لتخطيط الموارد البشرية نذكر منها:

- **تخطيط الموارد البشرية:** عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا(الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المؤسسة وحدها عبر فترة زمنية محددة.⁽¹⁾
 - **تخطيط الموارد البشرية:** هو العملية التي تتأكد المؤسسة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بإنجاز أهدافها الكلية.⁽²⁾
 - **تخطيط الموارد البشرية:** هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين مع اتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب⁽³⁾. من التعاريف السابقة فإنه وحتى يكون التخطيط سليما ينبغي أن يتضمن ما يلي:⁽⁴⁾
 - الأهداف الحالية والمستقبلية واضحة.
 - خطط كافة إدارات المؤسسة واضحة.
 - وجود وصف تحليلي للوظائف.
 - تحديد التغيرات التكنولوجية المستقبلية داخل المؤسسة.
 - وجود تنظيم إداري واضح.
 - سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية.
 - الإشارة إلى التشريعات العمالية المعمول بها.
- كما سبق تستنتج أن تخطيط الموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر الرئيسية يجب تحديدها بدقة هي:
- تحديد الأعمال والوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة.
 - تحديد دقيق لقدرات ومهارات وإمكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال. بمعنى أدق تحديد مواصفات الفرد.

(1): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص:50.

(2): محمد سعيد أنور سلطان الإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص:65.

(3): عقيل حاسم عبد الله، مدخل على التخطيط الاقتصادي منهج وأساليب التخطيط، دار الجامعة المفتوحة، 1997، ص:143.

(4): علي غربي إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص:07.

- تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه بالاقتناع والحماس.

ثانياً: أهمية وأهداف التخطيط

- لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة تعود بالفائدة على المؤسسات على اختلافها ونبينها في الآتي:
- يسهم التخطيط بشكل ملموس في الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة من خلال العمل على توفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة.
- تمكين المؤسسة من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت والتي تصل في بعض الأحيان على مستويات مرتفعة مقارنة بالتكاليف التشغيلية.
- تمكين المؤسسة من توزيع عبء العمل في المؤسسة بشكل متوازن على الإدارات العاملة والإفادة والاستقلال الأمثل للعمال المتوافرة في سائر النشاطات عن طريق نقل العمال من قسم إلى آخر والحد من الازدواجية وتبذير الأموال في التوظيف.
- تمكين المؤسسة من زيادة فاعلية سائر نشاطات إدارة الموارد البشرية.
- وهناك أهداف أخرى مهمة لوظيفة تخطيط الموارد البشرية تتمثل في: (1)
- تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.
- الإعداد لبرامج التدريب المختلفة وتميئة الموارد البشرية لتولي المناصب.
- رسم سياسية فعالة للعلاقات الصناعية وتوفير القدر الكافي من المعلومات التي تساعد الإدارة في عملية المساومة الجماعية مع النقابات العمالية.
- رفع درجة الرضا عن العمل.
- يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى تفهم أهمية الموارد الإستراتيجية في بناء إستراتيجية المؤسسة.
- وما لاشك فيه أن فشل التخطيط أو غيابه سيؤثر سلباً على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء، ولعل أهم المشاكل نذكر: (2)
- وجود فائض في الموارد البشرية بالنسبة لبعض الوظائف وبالمقابل وجود عجز في بعضها الآخر.
- عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة.
- اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية.
- اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيب الإنتاجية لهذه الموارد.

(1): تريكي ياسين، تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنشأة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص: 84.

(2): علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطونية، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

المطلب الثاني: استقطاب واختيار الموارد البشرية

إن تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين والمناسبين وعلى تطوير المؤسسة.

أولاً: استقطاب الموارد البشرية

الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية لدى سنتطرق فيما يلي إلى تعريفه وتبيين أهميته وأهم مصادره.

1. تعريف استقطاب الموارد البشرية: استقطاب الموارد البشرية هي عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة. ولكي يكون الاستقطاب فعالاً لا بد من وضع إستراتيجيات لهكونه يمثل شكل من أشكال المنافسة فكلما تنافس المؤسسات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فأثماً تنافس أيضاً في البحث وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء، إضافة إلى أن المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية، وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حالياً ومستقبلاً.⁽¹⁾

2. أهمية الاستقطاب: إن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المؤسسة إذ أن أدائها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف التالية:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
 - الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
 - تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة وذات كفاءة من المتقدمين لشغل لوظيفة الشاغرة.
 - تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- 3. مصادر الاستقطاب:** نتناول فيما يلي المصادر المختلفة للحصول على الموارد البشرية والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

- **مصادر داخلية:** في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسات بإحدى الطرق التالية:
 - (أ) **الترقية:** تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى منها.
 - (ب) **النقل والتحويل:** قد يتم تطبيق سياسة الاستقطاب من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للعامل إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك يكون لخلق توازن في عدد العاملين من الإدارات المختلفة.

(1): نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

ت) الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف العاملين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبون منهم في العودة إلى العمل، وهذا المصدر أثبت أهميته في بعض المؤسسات وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة وإتباع هذه السياسة أكثر وضوحاً في المؤسسات الصغيرة.

■ مصادر خارجية: أهم مصادر العرض الخارجي للقوى البشرية التي قد تعتمد عليها المؤسسات للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية هي:

أ) مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف، كما أنها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عن طالبي العمل ومن الطبيعي أن لا يقوم الأشخاص ذوي الكفاءات العالية أو النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب لذلك فإن دورها ينحصر في توفير العمالة غير الماهرة.

ب) وكالات التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في الكثير من الدول وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إذا أدت واجبتها بشكل جيد وهناك شكوى من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءات العالية أو المنخفضة وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.⁽¹⁾

ت) الإعلان: يعتبر من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المؤسسة وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت لنسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.

ثانياً: اختيار الموارد البشرية

تمثل عملية الاختيار نقطة البداية الطبيعية عند تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية ويتم من خلال هذه العملية ترجمة الخطة البشرية للمؤسسة إلى أنواع وإعداد الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

1. تعريف الاختيار: هو عملية تقييم لمقدرة الأفراد واحتمالات نجاحهم باستخدام مجموعة من الوسائل المعتمدة في عملية الاختيار فالذي يهتم الإدارة هو أن تتمكن من انتقاء تلك العناصر البشرية الأكثر قدرة على أداء الأعمال التي سيكلفون بها ضمن المؤسسة.⁽²⁾

2. أهداف الاختيار: من أهم أهداف وظيفة الاختيار ما يلي:

- ضمان اختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة ضمن العناصر المتقدمة للاختيار.
- تكوين قوة عمل منتجة وتمتع بدرجة عالية من الرضا.
- تحقيق قدرة من الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين الجدد والقدامى بالمؤسسة.

(1): محمد السعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 82-84.

(2): صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص: 183-184.

3. خطوات الاختيار: تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل محددة فكل مرحلة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد الإدارة في عملية الاختيار وفق المعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب وهذه الخطوات هي:

- **المقابلة الأولية:** من خصائص هذه المقابلة قصرها أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة بعض الجوانب المظهرية في المتقدم للوظيفة كالمظهر العام واللياقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة في بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة.⁽¹⁾

- **استمارة طلب التعيين:** تحتوي هذه الاستمارة على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الأفراد من ناحية المستوى التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة في الوظيفة والحالة الاجتماعية وغيرها من الفقرات.

- **اختبارات الاستخدام:** وتتمثل أهميتها في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للعمل حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين المتقدم للوظيفة ومتطلبات ومواصفات الوظيفة ولغرض توفير الموضوعية في الاختبارات لا بد من توفر الصدق والثبات فيها.

- **المقابلة الشاملة (المعمقة):** تهدف هذه الخطوة إلى الحصول على المعلومات حول المتقدم للوظيفة للمساهمة في الوصول إلى القرار الموضوعي في اختيار الأفراد فهذه الخطوة ذات أهمية كبيرة لكل من المتقدم للوظيفة والقائم بالمقابلة الذي يسعى إلى الكشف عن الكثير من المعلومات التي قد لا يهيئها لهم الاختيارات، إن المقابلات من الوسائل الشائعة في اختيار المتقدمين للوظائف ولا بد من أن تكون المقابلة مؤسسة أي مخطط لها من قبل الإدارة لتجنب الكثير من المشاكل وللحصول عن المعلومات المطلوبة بعد الانتهاء من المقابلة لا بد من تقييمها أي تحديد الدرجات التي يستحقها المتقدمون للوظيفة.

- **الكشف الطبي والتعيين:** الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار وهي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد من أن تكون حدود دنيا للياقة المطلوبة من المرشح للوظيفة وإذا ما اجتاز المرشح هذه المرحلة يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات وفي أغلب دول العالم هناك فترة اختيار تتراوح بين شهر واحد وستة أشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة وهذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه إليها.

4. **العوامل التي تعتمد عليها عملية الاختيار:** هناك مجموعة من العوامل التي تعتمد كأساس لاختيار الأفراد العاملين الأكثر تناسبا مع المؤسسة أبرزها ما يلي:

- **المهارة:** وتتميز في مدى قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أداء عمله.
- **الخبرات السابقة:** وهي مجموع ما يمتلكه الفرد من معلومات ومعارف اكتسبها خلال حياته العملية.
- **القابلية:** وهي قدرة الفرد على أداء العمل وتعتمد بالأساس على ما يمتلكه من معلومات وخبرات.
- **مستوى التعليم:** تستلزم معظم الوظائف مستوى معين من التحصيل العلمي وهذا المستوى يعتمد أساسا على طبيعة العمل.
- **درجة الاستعداد لتحمل المسؤولية:** فكل عمل يتضمن قدر من الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها القائم بالعمل.

(1): سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 120-127.

إضافة للعوامل السابقة هناك مجموعة أخرى من العوامل التي لها درجة من الأهمية وتعتمد أساسا على طبيعة العمل منها: العمر، الجنس، الشخصية. (1)

المطلب الثالث: تدريب وتحفيز الموارد البشرية

يمثل التدريب والتحفيز عنصران أساسيان لمجموعة العمل حتى تتمكن هذه المجموعة من الأفراد من العمل بشكل جيد.

أولا: تدريب الموارد البشرية

تستمد وظيفة التدريب أهميتها من ارتباطها بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية.

1. تعريف التدريب: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- التدريب هو موقف جمعي يتسم بالتغيير والتعديل في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق من فعالية إيجابية في الأداء. (2)

- التدريب هو مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها. (3)

2. أهداف التدريب: من أهم الأهداف التي سعت إلى تحقيقها وظيفة التدريب هي: (4)

- الوقوف على سلوك ونمط تفكير الفرد.

- قابلية الفرد للتعديل والنمو والارتقاء.

- قابلية قياس أداء الفرد.

- إن التدريب عملية إشباع لمتطلبات واحتياجات الفرد والمؤسسة.

- إن التدريب موقف جمعي يتسم بالتفاعلات الشخصية ومن ثم يكون وسيلة للكشف عن المتدربين غير المتوافقين.

3. خطوات التدريب: هناك أربع خطوات للتدريب وهي:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوبة تحقيقها بنهاية التدريب.

ب. التصميم لبرنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب كما سيتم تحديد الأدوات التدريبية، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد ميزانية التدريب.

ت. مرحلة تنفيذ البرنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة. (5)

(1): صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 155-157.

(2): رافت عبد الفتاح، السيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص: 81.

(3): عادل ثابت، سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008، ص: 89.

(4): رافت عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

(5): عادل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 98-93.

ث. تقييم برنامج التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

ثانياً: تحفيز الموارد البشرية

إن الأساس في الدوافع البشرية هو أن الإنسان يؤدي عمل معين بجد ونشاط إذا توقع أن ينال شيء معين لدى تلعب وظيفة التحفيز دور مهم في تطوير المؤسسة.

1. تعريف الحوافز: هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعاً بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.⁽¹⁾

2. أهمية التحفيز: التحفيز عملية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة وهذه الأهمية تظهر فيما يلي:

- زيادة كميات الإنتاج وسرعته.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال على بذل أكبر جهد ممكن.
- إشعار العمال بروح العدالة داخل المؤسسة.
- تحقيق الرضا للعمال وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية.
- جذب العاملين إلى مؤسسة ورفع الولاء والانتماء.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

3. أهداف التحفيز: عند وضع أي نظام فإنه لا بد أن يكون هناك هدفاً له، وبالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لا بد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

أ) الهدف الاقتصادي: يعتبر زيادة الإنتاج الهدف الرئيسي لأي مؤسسة لأن الاهتمام يوجه إلى زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها وبالتالي هي تهدف إلى تنويع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين نوعيتها.

ب) الهدف المعنوي: وهو يتعلق بالعنصر البشري مباشرة وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية وتجدر الإشارة إلى أنه عند وضع نظام الحوافز سوف يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب الذي يعود بالفائدة على العمال والمؤسسة في الوقت نفسه.⁽²⁾

4. أنواع الحوافز: يختلف تصميم الحوافز من مؤسسة لأخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديرها لحاجة العمال والأهداف التي ترمى إلى تحقيقها وكذا الإمكانيات المتوفرة لديها ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث:

- أ) المادة: وتنقسم إلى حوافز المادية وحوافز المعنوية.
- الحوافز المادية: تشمل الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل... الخ.
 - الحوافز المعنوية: تشمل فرص التكوين والتطوير والترقية... الخ.
- ب) التأثير: وتشمل الحوافز الإيجابية والسلبية.
- الحوافز الإيجابية: تشجيع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد المؤسسة السلوك الإيجابي.

(1): صلاح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 284.

(2): فؤاد الشيخ سالم زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكشف الأردني، 1990، ص: 208.

- الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.
 (ت) المتحصل عليها: وهذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو الجماعة وهناك أيضا: (1)

- الحوافز الفردية موجهة لكل فرد عالي جدا.
- الحوافز الجماعية موجهة لكل الجماعة أو الوحدة التي تقدم النشاط ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.
- الحوافز على مستوى المؤسسة وتكون موجهة إلى جميع عمال المؤسسة في الأرباح وملكية الأسهم.

المطلب الرابع: تقييم الأداء

عندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق العاملين فإنها لا بد أن تدير وتراقب وتقيم سلوكيات ونتائج أعمال هؤلاء العاملين.

1. تعريف تقييم الأداء: يتم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، والمدير التنفيذي يقوم بتقييم الأداء لمرؤوسيه وفقا للنظام الرسمي الذي صممه إدارة الموارد البشرية التي تتولى عملية اتخاذ القرارات وهناك عدة تعاريف لتقييم الأداء لكن نلخصها في تعريف شامل "تقييم الأداء هو عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل". (2)

2. أهمية تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء لها عدة فوائد للمؤسسة وكذا للفرد نذكر منها: (3)

- تعتبر كمقياس للحكم على عملية التوظيف واستظهار نقاط قوتها وضعفها.
- المساهمة في تحديد احتياجات التكوين والتدريب.
- تعتبر وسيلة فعالة للحكم على كفاءة ومهارة العاملين.
- تساهم في الكشف على المهارات والقدرات غير مستعملة وتوجيهها على مناصب مناسبة.
- إشعار العمال بالمسؤولية أمام رؤسائهم.
- تساهم في رفع معنويات العاملين ويحفزهم على تحسين أدائهم وكذا خلق روح المنافسة بينهم.

3. أهداف تقييم الأداء: بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يشمل زاويتين هما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقديم فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية: (4)

- اختيار الأفراد الصالحين.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها بناء الترقيّة أو زيادة الأجور.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بدل مجهود أكبر.

(1): أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص: 90.

(2): محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 43.

(3): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 53.

(4): جمال احمد توفيق، إدارة أعمال، دار النهضة للنشر والطباعة، 1986، ص: 516.

- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكنهم أن يتدربوا في مناصب أعلى.
 - المحافظة على مستوى عالي أو مستمر من الكفاءة الإنتاجية.
 - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهيم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
 - تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب.
4. الشروط الواجب توافرها في برامج تقييم الأداء: هناك عدة شروط أساسية يجب أن تتوافر في أي برامج لتقييم الأداء وكفاءته منها:⁽¹⁾
- أن يكون موضوع اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة وتكون مقنعة بفائدته.
 - أن يفهمه الرؤساء المباشرون والمشرفون.
 - أن توضع تعليمات واضحة ومفصلة وتوزع على الرؤساء المباشرين والمشرفون لاتخاذ أساسا في تقرير كفاءات الأفراد الذين يعملون معهم.
 - أن تكون معايير ثابتة يستخدمها الجميع لتقرير حكمهم كفاءة الأفراد.
 - أن يدرّب المشرفون على كيفية الحكم على الأفراد الواجب مداومة تدريبهم.
 - استخدام قوائم خاصة لتقييم كفاءات الأفراد حيث يراعي الدقة في تصميمها.

(1): جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 409.

خلاصة الفصل

من خلال هذا العرض حول إدارة الموارد البشرية قد استخلصنا أن إدارة الموارد البشرية العصرية تقوم على فلسفة إدارية، ترى أن المورد البشري ذو عطاء وافر وإبداع. بما ينطوي عليه من مواهب فردية تحافظ على بقاء المؤسسة قائمة في ظل المنافسة الشرسية، ثم تعرفنا على الأهمية البالغة لها وارتباطها الوثيق بين الأهداف من خلال مساهمتها جميعا في إنجاح إدارة الموارد البشرية بفضل مدراءها وأفرادها الناجحين وأيضا بفضل المؤسسات الداعمة للنجاح.

إن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر الوظائف أهمية في المؤسسات وأكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية.

لذا أصبحت هذه المؤسسات تتجه نحو تنمية الموارد البشرية وهذا ما سوف نتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية

تمهيد

قد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات بشكل كبير واعتبرت بمثابة الموارد الأكثر أهمية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى خاصة بالنسبة للدول النامية وفي هذا الصدد أنشأت مراكز مختلفة للتدريب، كما عرفت المؤسسات برامج تدريبية لتأهيل مواردها وذلك لضمان استقرارها ومن هذا المنطلق احتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة مكانة بارزة من اهتمامات الباحثين باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري وتحسين مستوى أدائه.

ولهذا ارتأينا تسليط الضوء على ماهية تنمية الموارد البشرية، معرفة طبيعتها وأهدافها بالإضافة إلى مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية كما تناولنا جانب الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من الوسائل الهامة في ميادين الأعمال المختلفة حيث تعتبر وسيلة فعالة بإمكان المؤسسات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر الحالي.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا، ومن ناحية الدور المهني في هذا المجال أصبحت العديد من المؤسسات الاستشارية تتخصص بصفة رئيسية في هذا المجال، كما قامت المؤسسات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال، كما عمل عدد من المؤسسات على الاستفادة من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق حزم من برامج التنمية البشرية للعاملين الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس وذلك عن طريق تدريب العاملين في برامج مكثفة تتناول تحسين الاتصالات من خلال بناء فرق العمل.

يقصد بتنمية الموارد البشرية بمعناها العام: "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا معاناقم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية"⁽¹⁾.

وتعرف تنمية الموارد البشرية كذلك بـ: "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"⁽²⁾.

كما تشير تنمية الموارد البشرية إلى "تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والمهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة و المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"⁽³⁾. وفي الأخير يمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية هي كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري.

(1) عبد الرحمان توفيق استراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1992، ص: 30.

(2) رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2007، ص: 33.

(3) محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 78.

المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية

- يقول "ستيفن سترالسر" (Steven Stralser) من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين جيدين، لكن استشارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل قد يكون أكثر أهمية.
- تدريب وتطوير الموظفين جانب أساسي في كل المؤسسات اليوم، وتكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:⁽¹⁾
- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمؤسسة.
 - توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
 - صنع قادة محتملين لمستقبل المؤسسة.
 - المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحضرين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

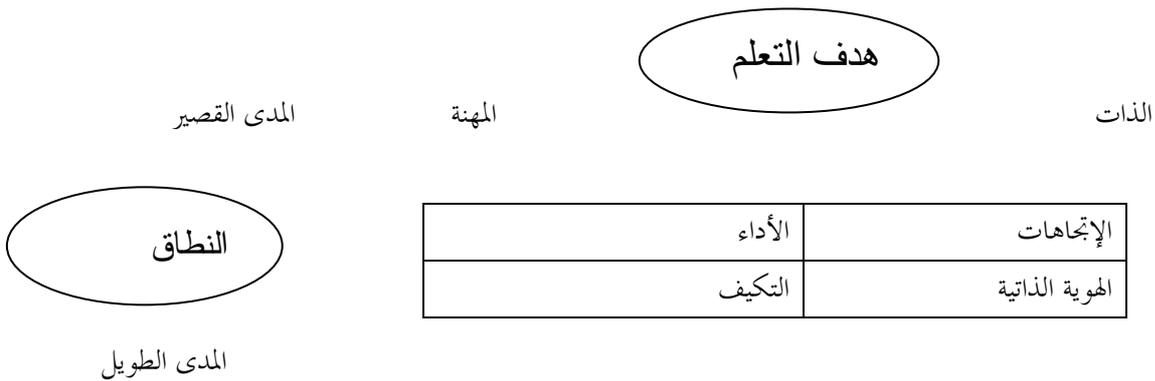
المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية

إن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وحتى تتحقق التنمية الإستراتيجية فإن ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد حيث أن العديد من منظمات الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة المالية فقط أكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات. وبما أن التنمية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد فإن الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي:

1. الأداء 2. الاتجاهات 3. الهوية الذاتية 4. التكيف .

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين بواسطة الإطار الزمني بواسطة مخرجات التعلم كما يوضحها الشكل التالي.

شكل رقم (4): مخرجات التعلم



المصدر: محمد أحمد سمير، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(1): رياض بن صوشة، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

وبالتالي كل من الأداء والاتجاهات يهتم بالحاضر، تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الأفراد عن المستقبل الوظيفي يمثل: المشاركة، الالتزام، الصراع... الخ والتكيف هو استعداد الفرد لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي أما الهوية الذاتية فهي تعني رؤية الفرد لمكونات مستقبله الوظيفي وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل في إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية مستقرة منتجة، ملتزمة، قادرة على اكتساب مهارات، اتجاهات، ومعرفة جديدة ومسرعة⁽¹⁾.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية: الأبعاد، المتطلبات والمسؤوليات

تدعيما لمفهوم تنمية الموارد البشرية فإنه من الضروري تحديد طبيعة وأبعاد التنمية البشرية ولا ننسى بالذكر أيضا مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: طبيعة وأبعاد تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي تلك الجهود المخططة والمنظمة المستمرة الهادفة إلى تحسين قدرات الأفراد، أي معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في سبيل تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي في وظائفهم الحالية وإعدادهم لوظائف أو مهام مستقبلية أو تمكينهم من مواكبة نمو المؤسسة وتطورها، وذلك من خلال ثلاث وظائف رئيسية هي التدريب والتعليم والتطوير، على أن يكون ذلك في إطار الجهود الكلية للتطوير التنظيمي، التي تهيئ المناخ والظروف والعوامل المواتية لتحقيق نتائج تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة وفعالية المؤسسة في تحقيقها بصفة عامة.

● وتجدد الإشارة إلى أن هناك ملاحظات أساسية مرتبطة بالوظائف الرئيسية لتنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير)، هي:

● هناك اختلاف بين مفهوم التعليم، التدريب، من حيث الأهداف والأسلوب والمنهج المستخدم وكذلك طرق التقييم، وهو الاختلاف الذي أكده الكثير من الباحثين وأثبتته الممارسة الفعلية والتطبيقية.

وعلى الرغم من الاختلاف بين التعليم والتدريب، إلا أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عن التعليم كمدخل أساسي لفاعلية التدريب. بمعنى أنه لا يمكن إلغاء التقدم النظري لموضوعات البرامج على أساس أنه لا توجد ممارسة تطبيقية لا تعتمد على المعرفة العلمية والقواعد الفلسفية الأكاديمية⁽²⁾.

كما أنه في الحياة العلمية يصعب وضع حدود فاصلة بين التدريب والتعليم فمثلا قد يعد برنامج للتدريب، ولكنه في نفس الوقت يتناول موضوعات تتعلق بجوانب المعرفة بصفة عامة دون أن يتعلق بوظيفة معينة، كذلك نجد أنظمة التعليم قد تتضمن موضوعات تتعلق بالتدريب، كما يحدث في المدارس الصناعية والزراعية، ولذلك يمكن اعتبار التعليم والتدريب نشاطين مكملين لبعضهما البعض⁽³⁾.

(1) محمد أحمد سمير، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

(2) يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، عالم الكتب للطبع والنشر، الرياض، 1995، ص: 54.

(3) محمد عثمان إسماعيل وحمد محمد المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص: 224.

1. يختلف التدريب عن التطوير، في كون أن الأول يشمل الجزء الكبير العام منه العاملين أو الموظفين الذين يعملون في مستويات إشرافية، في حين أن التطوير أو التنمية يشمل الموظفين والمدراء الذين يعملون في مستويات المتوسطة أو العليا والأهداف تقريرية وتنفيذية مستقبلية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات الموارد البشرية في معظم المؤسسات على أربعة مستويات رئيسية:⁽²⁾

- الإدارة العليا - الإدارة الإشرافية - الفرد - المتخصصين.
- تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن التنمية البشرية في المؤسسة وعليه فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل. فعليها مراجعة هيكل المؤسسة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة. أما الإدارة الإشرافية فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، ويتمتعوا بفرض تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة. وتقوم هذه الإدارة بـ:
- تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل جيد.
- مراجعة أهداف العمل وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم، القيام بالمراجعة وتقييم النتائج.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد.
- التدريب أثناء العمل.
- أما الفرد فهو كعضو في فريق المؤسسة فعليه تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات التشغيل الوظيفي، التنمية الذاتية.
- في الحين الجهة المتخصصة لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد وأحيانا تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط .

(1) حسين ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، النهضة العربية، بيروت، 2002، ص:236.

(2) حسين بركاتي، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2010، ص:61.

والجدول رقم(02) يوضح ملخص لمسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفقاً للمستويات الإدارية الثلاثة:
جدول رقم(02): مسؤوليات التنمية البشرية وفقاً للمستويات الإدارية الثلاثة

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية. وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل. توفير الموارد المالية اللازمة. تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة.
الإدارة الوسطى	التنظيم والتوجيه، المشاركة، التدريب.
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	المشاركة في وضع الخطط وسياسات تنمية الموارد البشرية. المشاركة في اختيار العنصر البشري. الكشف في الاحتياجات التدريبية. متابعة الأداء الفعلي. تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

المصدر: حسين بركاتي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

المطلب الثالث: متطلبات تنمية الموارد البشرية

إن التنمية الإستراتيجية للفرد هي التنمية التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واضح مرتبط بهذه الرؤية، كذلك إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف.
ولتحقيق التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الأتي:⁽¹⁾

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم بين الخصائص الفردية واحتياجات النظام.
- أفراد ذو خبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات: مستوى الإدارة العليا، مستوى الوحدة أو القسم، مستويات العمليات.
- إدارة أفراد فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة والعملية.
- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد. بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمؤسسة، ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب وتنمية العمل.
- الربط بين تنمية الفرد والمؤسسة من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الإستراتيجي الإداري، العمليات ورسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

(1): محمد أحمد سمير، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

- خطط و إستراتيجيات التنمية: وتوجد ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية:
 - ✓ الإستراتيجية الأولى: معرفية تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل (الكتب، الأفلام وبرامج التدريب) وكلها أساسية لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد أو اتجاهين.
 - ✓ الإستراتيجية الثانية: فني سلوكية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك، تمثيل الأدوار حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.
 - ✓ الإستراتيجية الثالثة: بيئية والتدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد، مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق.

المبحث الثالث: الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات الاقتصادية وتسايقها لتقديم الجديد زاد الاهتمام والتأكيد على الدور الإستراتيجي الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات.

المطلب الأول: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

تحتاج المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، ومع تزايد التنافس بين المؤسسات.

إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي: (1)

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشئى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية نوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد لتنبؤ وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة ذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.
- يتضح مما سبق، بأن وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية والمهمة بل والأكثر من ذلك فقد أصبحت تشغل بال مدراء الموارد البشرية في كثير من المؤسسات الاقتصادية.

(1): حسين ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية

يتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شفتين أساسيين هما كما يلي: (1)

1. التدريب والتنمية عملية إستراتيجية:

ينظر في الوقت الحاضر إلى عملية التدريب والتنمية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها. وتتكون إستراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة التي تهدف وتسمى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها، حيث يتوقف وجودها على هذا الرضا.

وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات من أجل تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية، تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

يمكن القول بأن التدريب والتنمية كإستراتيجية، تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير مهاراتها الحالية، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المؤسسة تبنيها والتكيف معها.

2. التدريب والتنمية عملية مستمرة:

التدريب والتنمية البشرية كعملية تعلم مخططة تتكون من قسمين:

✓ **التدريب:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

✓ **التنمية:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتساب معارف جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة .

يتضح مما تقدم أن القسمين أعلاه التدريب والتنمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، فالتدريب والتنمية لكي يكونا فعالين يجب أن يقوموا على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح، وأيضاً تعليمهم أشياء جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية.

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 437.

المطلب الثالث: بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

من الضروري قيام المسؤول عن تنمية الموارد البشرية ببناء إستراتيجيات توضح الاتجاه العام أو رؤية الكيفية التي يجب أن تكون عليها وظيفة تنمية الموارد البشرية، فلا بد للقائمين على تنمية الموارد البشرية أن تكون توجهاتهم إستراتيجية ويعني هذا ضرورة تركيزهم على المستقبل بنفس درجة اهتمامهم بالتركيز على الحاضر وأن يوضحوا الرؤية التي تؤثر على القرارات والتصرفات التي من شأنها أن تعظم إسهام تنمية الموارد البشرية للمؤسسة.

ويجب أن تتضمن الخطة الإستراتيجية الرسالة أو الفلسفة التي يتضمنها تنمية الموارد البشرية، وعلى المؤسسة أيضا أن تحدد مكانة وتنظيم عملية تنمية الموارد البشرية وأن تحدد مساعدات المديرين المقدمة لضمان الدعم والموارد اللازمة ويعني هذا أن الخطة الإستراتيجية يجب أن تحدد بوضوح ماذا يجب أن يكون عليه الدعم، وماهي طبيعة الموارد المقدمة والمطلوبة، يعني الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل تحدد مداخل واسعة الحدود للاتجاهات وإطار الإدراك لرؤية معينة لوظيفة تنمية الموارد البشرية.

بالإضافة إلى الخطة الإستراتيجية لا بد من خطة تكتيكية والتي تختص بمتطلبات المهارات ومجموعة التصرفات المحددة لتوفير هذه المهارات، وفي واقع الأمر فإن هذه الخطط سواء على المستوى الإستراتيجي أو على المستوى التكتيكي تتكامل مع بعضها البعض، فإن الخطة الإستراتيجية تؤثر على وجود وإدارة وظيفة تنمية الموارد البشرية بينما الخطة التكتيكية تترجم الرسالة إلى تصرفات ذات جدوى وهي قصيرة الأجل، تشغيلية وتتعامل مع بعض القضايا الخاصة فهي تهتم بتحديد منهج ومسار تنمية الموارد البشرية والبحث عن النقاط التي تسبب المشاكل سواء الفعلية أو المحتملة، وإيجاد الحلول العلاجية للتصرف مع تلك المشاكل.⁽¹⁾

(1): رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص: 56.

خلاصة الفصل

تعتبر تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات، وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من إتباع إستراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير والتي من أهمها تنمية الموارد البشرية فإنها قد لا تستطيع مواجهة تلك التحديات. لهذا فمن أجل بقاء واستمرارية المؤسسة الاقتصادية لا بد من الاعتماد على مواردها البشرية والقيام بتنميتها وهذا بإتباع الأساليب المناسبة لذلك، كالتدريب الذي يعد أحد أهم أساليب تنمية الموارد البشرية ويعتبر ضروري للمحافظة على استمرارية المؤسسة وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

أساليب تنمية وتدريب

الموارد البشرية

تمهيد

لقد أصبح تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حاجة ملحة وضرورية من أجل إكساب المؤسسة قدرات ومهارات ومعارف لتلبية حاجات العمل الحالية ومواجهة حاجاته المستقبلية وهذا في ظل التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم اليوم نتيجة للتطور المعرفي والتجديد المستمر في التكنولوجيا واتساع مجالات استخدامها. إن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات الاقتصادية اليوم موارد تمتلك تشكيلة من المهارات والمعارف الحديثة حيث تعتبر عملية تدريب وتنمية هذه الموارد من بين أهم النشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية ولنجاحها وتحقيق النتائج المنتظرة منها يستوجب عليها القيام بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالعملية التدريبية، وسنتم التطرق خلال هذا الفصل إلى التدريب كأحد مقومات تنمية الموارد البشرية وكذلك مجالات وطرق تنمية العمال بالإضافة للأساليب الإدارية.

المبحث الأول: التدريب كأحد مقومات تنمية الموارد البشرية

لقد وجدت المؤسسات في التدريب والتنمية الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات.

المطلب الأول: مبادئ وأهمية التدريب

سنتناول أهم المبادئ التي تقوم عليها العملية التدريبية مع تبيان أهمية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

أولاً: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية ويمكن إيجازها فيما يلي:⁽¹⁾

1. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
2. **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
3. **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع، الزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
4. **الشمول:** حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات، المعارف والمهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
5. **الاستمرارية:** وهذا يعني أن على مستوى التدريب في أي مؤسسة أن يوضع استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير والمستمرة في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، وحتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة بخطوة ومرحلة بمرحلة بل إن المؤسسات مطالبة أن تمهد للتحولات والتغيرات المنتظرة أو المتوقعة، وذلك عن طريق التدريب للمستقبل لأغراض تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
6. **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وخاصة فيها الأصعب، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

ثانياً: أهمية التدريب

تبرز أهمية التدريب في ضرورة حصول الفرد على التكوين اللازم لتطوير قدراته وسد الثغرة بين أدائه الفعلي والمستوى المطلوب منه، فهو عملية لها أهمية كبيرة يجب على المؤسسة التركيز عليها من خلال نوعية وجودة البرامج التدريبية ومقارنتها بتكلفتها، ونلخص هذه الأهمية في الجوانب الثلاثة التالية:⁽²⁾

1. **أهمية التدريب بالنسبة للأفراد:** وتمثل فيما يلي:
 - مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات خاصة بالنسبة للذين يشغلون مناصب إدارية، كما تزيد قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل اليومية التي تواجههم.

(1) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 196.

(2) نجم الغزاوي، جودة التدريب الإداري والمواصفات لدولية ISO 10015، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص: 18-19.

- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب ومهارات القيادة الإدارية.
- 2. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل في:
 - تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات الإدارية والتشغيلية.
 - ساعدت العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
 - تنمية مناخ مناسب للعمل والاتصالات ومساعدة العاملين على الاندماج والتكيف مع التغيرات الجديدة في جو العمل.
- 3. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: يحقق التدريب تطور العلاقات الإنسانية من خلال:⁽¹⁾
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة بين الإدارة والأفراد العاملين.
 - يساهم في تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي

قبل البدء في العملية التدريبية لابد من تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب وتحديد المهارات المطلوب الوصول إليها وهذا ما يسمى بالأعداد للتدريب ليتم تصميم البرنامج التدريبي.

أولاً: تحديد الاحتياج التدريبي

لتحديد الاحتياجات التدريبية لابد من اتباع الطرق المساعدة في ذلك وهذا تجنبا للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة في تحديد هذه الاحتياجات.

1. تعريف الاحتياج التدريبي:

هو جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء، ومعنى أوفر هي أعداد معينة من الأفراد في موقع تنظيمي مطلوب تدريبهم على موضوعات محددة لعلاج مشكلة أو تحقيق هدف.⁽²⁾

2. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

لتحديد المشكلة أو الاحتياج ينبغي جمع المعطيات وتحليلها وبعدها تأتي الحلول، وهناك ثلاثة طرق لتحديد الاحتياج التدريبي:

أ. تحليل الحاجة إلى التدريب على مستوى التنظيم:

يهدف تحليل التنظيم إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل، وتقوم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة الفعالية، أي أن مسؤول التدريب يقوم بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي، وذلك بدراسة

(1): زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل، الكويت، ص: 434.

(2): ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2007، ص: 434.

وتحليل العناصر التالية: أهداف المنظمة ،بناءها التنظيمي ،سياستها ،لوائحها ،هيكلها الوظيفي،خصائص القوى العاملة بها،درجات الكفاءة.

ب. تحليل الحاجة إلى التدريب على مستوى العمل:

ويهدف تحديد العمل إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات، والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي يقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر منها:التوصيف الوظيفي المعمول به، مواصفات شاغل الوظيفة،أهداف الوظيفة بمجالات النتائج.⁽¹⁾

ت. تحليل الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

ويهدف تحليل الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته،ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية.

بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة ، وكذلك دراسة الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضوا في جماعة عمل أي علاقته مع الآخرين.⁽²⁾

3. مشاكل تحديد الاحتياج التدريبي:

هناك خمس مشكلات رئيسية تواجه عملية تحديد الاحتياج التدريبي يمكن ذكرها كما يلي:⁽³⁾

- لا يتم الاحتياج التدريبي بشكل علمي وذلك راجع إلى عدم وعي إدارات المنظمات بأهميته أو التعجل في تنفيذ برامج التدريب.
- لا يعتمد في وضع البرامج التدريبية على هذه الاحتياجات وهذا لعدم وضع أهداف تدريبية محددة وواضحة في عملية كمية وزمنية ونوعية هذا يصعب في تصميم برامج التدريب.
- قصور في البيانات التي يسند إليها التدريب لقصور أنظمة المعلومات وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها.
- حدوث أخطاء في تحديد الاحتياج التدريبي لعدم القدرة على التفرقة بين المشاكل التي يمكن علاجها بالتدريب والمشاكل الأخرى.
- يبدو التدريب في كثير من الأحيان إضافة معلومات ضعيفة الأثر وليس تنمية مهارات أو سلوك أو تحسين أداء .

(1):السيدة عليوة، تنمية مهارات العاملين، اشترك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى،2001، ص:51.

(2): أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998،ص:97.

(3): نفس المرجع، ص:97.

ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية النقاط التالية:⁽¹⁾

1. تحديد الهدف من البرامج التدريبية:

تعتبر الأهداف هي الأساس الذي تبنى عليها بقية خطوات إعداد البرنامج التدريبي، وتتوقف نوعية بقية القرارات التعليمية على مدى كفاية عبارات الأهداف وتميز بين نوعين من الأهداف:⁽²⁾

- الأهداف العامة: وترتكز في الغايات الرئيسية التي يسعى البرنامج لتحقيقها، كما يود أن يتعرف عليها متخذو القرارات بالمنظمة بهدف التأكد من فعالية البرنامج ومردوده بالنسبة لأداء الفرد.

- الأهداف التفصيلية: وتمثل في المهام والظروف التي يتم فيها العمل ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها.

2. تحديد موضوعات (محتوى) البرنامج التدريبي:

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد موضوع البرنامج التدريبي، حيث يجب مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط فيما بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد اكتسابها للمدربين.

3. اختيار المدربين:

المدرّب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وكذا تدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين.⁽³⁾

ويتوقف اختيار المدرّب على أسلوب التدريب، والمادة التدريبية المراد استخدامها ونوع المتدربين، وتوجد أربعة أنواع من المدرّبين:⁽⁴⁾

- المدرّب المحاضر: يقوم بنقل المعلومات إلى المتدربين عن طريق المحاضرة ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

- المدرّب القائد: يقوم بتولي تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة، أو التدريب في مواقع العمل من خلال التعليمات والتوجيهات.

- المدرّب التطبيقي: وتتوفر لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

- المدرّب النفسي: لديه الخبرة والمعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

4. إعداد ميزانية البرنامج التدريبي:

من الضروري لمصممي البرامج التدريبية العناية بإعداد ميزانية البرنامج وتمثل في:⁽⁵⁾

- التكاليف الثابتة: مثل استهلاك المباني والأثاث ووسائل الاتصال.

- التكاليف المتغيرة: مثل المطبوعات، ومكافأة المحاضرين ووسائل التدريب.

- النفقات النثرية: مثل تكلفة المشروبات والمبيت والمواصلات.

(1): حسين بركاتي، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادته الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2010، ص: 78.

(2): عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994، ص: 217.

(3): محمد علي ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 60.

(4): عبد الفتاح ذياب حسن، الأثر التدريبي على فعالية عملية الإشراف، دراسة تطبيقية على هيئة كبر الدولية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 19، العدد 1، جامعة الرقازيق، كلية التجارة، مصر، 1997، ص: 416.

(5): نفس المرجع، ص 416.

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي

بعد تصميم البرنامج التدريبي يتم تنفيذه وتقييمه لمعرفة مدى تحقيق التدريب للأهداف المسطرة.

أولاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

- في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين والظروف المادية التي تحيط بالبرنامج وكذلك نوع البرنامج.
- هناك بعض الأمور يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج منها:⁽¹⁾
- تحديد الوقت والمدة الزمنية للبرنامج وإبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبائهم وتهيئة أماكن إقامتهم.
 - تجهيز قاعة المتدرب وتوفير مساعدات التدريب السمعية والبصرية وغيرها.
 - إنتاج البرنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
 - التعرف على التوقعات المشاركين وانطباقهم وملاحظاتهم على سير البرنامج.
- ولنجاح تنفيذ البرنامج التدريبي لابد من توفر مجموعة من المقومات نوجزها فيما يلي:⁽²⁾
- التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويزيد من مهاراته وقدراته.
 - إن كل تغيير يجب أن يبدأ بتمهيد أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسياً وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والصحيحة وإشراكهم في التغيير.
 - أن يكون برنامج التدريب مرناً يصعب أن ينجح في القيم والأبعاد الحضارية والمعارف والمهارات، ما لم يكن مصحوباً بالتغيرات مناسبة في الظروف ونظم الحوافز، ونظم المعلومات ونماذج طرق التفاعل والاكتمال.

ثانياً: تقييم البرنامج التدريبي

- إن التقييم هو عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه وذلك من خلال محورين:
- تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية، أي التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية.
 - تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء العامل.
- وفيما يلي سنتناول كيفية تصميم إستراتيجية التقييم، وكذا أهم معايير أو مستويات تقييم أثر التدريب:⁽³⁾

(1): محمد علي ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

(2): علي عبد الله، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2002، ص: 87.

(3): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 363.

1. تصميم إستراتيجية التقييم:

- إن عملية تقييم التدريب لن تحقق هدفها في قياس عوائد البرامج التدريبية بالنسبة لأهداف المؤسسة، إلا إذا وفقت إدارة التدريب في تصميم إستراتيجية فعالة لعملية التقييم، حتى تعبر النتائج بصدق عن كفاءة البرنامج التدريبي. وهناك تصميمات إستراتيجية عديدة لتقييم فعالية التدريب ويمكن الأخذ بالحسبان فيما يلي:⁽¹⁾
- **مجموعات القياس:** هي المجموعة التي ستخضع لعملية التقييم لفعالية التدريب، ويمكن التركيز أثناء العملية على مجموعة المتدربين فقط أو مقارنتها بمجموعة أخرى لم تتلق التدريب.
 - **وقت القياس:** هو الوقت الذي يتم فيه جمع المعلومات وبيانات تفيد تقييم فعالية التدريب، ويمكن التركيز على جمع هذه البيانات بعد التدريب أو جمعها قبل وبعد التدريب.
 - **بناء على الاعتبارات السابقة،** يمكن التوصل إلى أربع استراتيجيات أساسية لتقييم البرنامج التدريبي وهي:
 - تقييم المتدربين بعد التدريب.
 - تقييم المتدربين قبل وبعد التدريب.
 - تقييم المتدربين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب.
 - تقييم المتدربين مع مجموعة لم تتلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب.
- والمنصوفة التالية توضح ذلك.

الجدول رقم(03):التصميمات الإستراتيجية لتقييم فعالية التدريب

قياس معايير الفعالية		وقت القياس		مجموعات القياس
قبل التدريب	بعد التدريب			
2	1	المجموعة التي تلقت التدريب		مجموعة
4	3	المجموعة التي تلقت التدريب +مجموعة مقارنة تماثلها لكن لم تتلق التدريب		الدراسة

المصدر:حسين بركاتي،مرجع سبق ذكره،ص:81.

2. معايير أو مستويات تقييم أثر التدريب:

- لقياس ما حققه البرنامج التدريبي في تلبية الاحتياجات التدريبية، أي تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات المستهدفة وفقاً لخطة التدريب، بالإضافة إلى ما حققه من فوائد مقارنة بما اتفق عليه من مبالغ مالية وجهد ووقت.
- يقترح العالم "كيرباتريك" أن نقوم بتقييم التدريب في أربع مستويات أو معايير وهي رد فعل المتدربين،التعليم،السلوك والنتائج.⁽²⁾

(1): أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص:494.

(2): عبد المحسن فالخ الحيد، تقييم البرنامج التدريبية، ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 1994، ص:259.

- أ. **رد الفعل لدى المتدربين:** وتعني تحديد أو قياس درجة انطباع المتدربين عن التدريب الذي تلقوه من حيث أهداف البرنامج، موضوعات التدريب، وسائل التدريب، أساليب التدريب، كفاءة المدرب، الوقت المخصص للتدريب، وقاعات التدريب وغيرها من مقومات البرنامج التدريبي، يستخدمها المسؤولون عن التدريب في قياس قيمة جهودهم، وبالتالي معرفة عوامل القوة لتطورها وعوامل الضعف لتفاديها في برامجهم وخططهم المستقبلية ولقياس رد الفعل تستخدم عددا من الأساليب وهي:
- المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي.
 - الاستبيان يوزع على المتدربين لمعرفة آرائهم في البرنامج وما تعلموه والفائدة العلمية وإمكانية التطبيق.
- ب. **التعلم:** ويرتبط بقياس المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي، ويمكن تقسيم التعلم إلى ثلاث جوانب هي:
- تعلم المعارف: ويقصد بها تعلم المبادئ والحقائق التي اكتسبها المتدرب ولقياس ذلك نستخدم عدة أساليب منها: المناقشة، التقارير.
 - تعلم المهارات: ويقصد بها القدرة على القيام بعمل ما، ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة أداء المتدرب بعد التدريب ومقارنته بأدائه بعد التدريب.
 - الاتجاهات: ويقصد بها القيم والأفكار التي يتحصل عليها المتدرب ومدى التغيير الذي حدث للقيم السابقة مثل: حب العمل، التعاون، مع الزملاء، ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة سلوك الموظف.
- ت. **السلوك:** يهدف هذا المستوى من التقييم إلى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب أثناء العمل نتيجة للتدريب، وتستخدم اصطلاحا السلوك لإشارة إلى القياس كفاءة أداء العمل.
- ث. **تقييم النتائج عن طريق الأهداف:** ويتم قياس النتائج ومقارنتها بأهداف البرامج التدريبية، ويمكن التعبير عن النتائج بتخفيض دوران العمل، تخفيض التكاليف، الإقلال من الندم وتحسين الروح المعنوية، انخفاض معدلات التأخر والغياب وقلة الشكاوي وغيرها.
- يوضح النموذج التالي خصائص كل مستوى من مستويات التقييم السابقة من حيث قيمة المعلومات التي يوفرها، ومدى صعوبة التقدير:

الشكل رقم(05): نموذج لخصائص كل مستوى من مستويات التقييم

صعوبة التقدير	تكرار الاستخدام	قيمة المعلومات	مستويات التقييم
سهل نسبيا	متكرر نسبيا	أقل قيمة	1. رد الفعل
↓	↓	↓	2. التعلم
صعب نسبيا	غير متكرر نسبيا	أعلى قيمة	3. السلوك
			4. النتائج

المصدر: حسين بركاتي، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

التدريب له دور كبير فهو يعتبر آلية من بين الآليات المختلفة التي تعمل على تنمية الموارد البشرية، لذا وجب على المنظمات اليوم أن توليه اهتماما خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الحديثة واشتداد المنافسة على العنصر البشري الفعال.⁽¹⁾

المبحث الثاني: مجالات وطرق تنمية العمال

بالرغم من الاختلاف في بعض الأحيان في مسميات مداخل التدريب، إلا أنها تحتوي على نفس المضامين، فإن هناك ثلاثة أنواع للتدريب وتمثل في:

- التدريب داخل مكان العمل.
- التدريب خارج مجال العمل.
- بناء المؤسسة.

ومن المنطقي اعتبار النوع الأول والثاني التدريب المرتبط بتنمية المعرفة والمهارات، أما النوع الثالث فهو تدريب يرتبط بتنمية الاتجاهات إلى جانب بعض عناصر المعرفة والمهارات.

المطلب الأول: التدريب داخل مجال العمل

ينطبق هذا المسمى على كل أنشطة التدريب داخل مجال العمل والمصممة لتحسين مهارة وأداء الأفراد، وترتبط هذه الأنشطة مباشرة بالمهام التي يؤديها الفرد أو المتوقع أن يؤديها، وقد تقدم هذه الأنشطة في مكان العمل الفعلي، أو في فترات مخصصة للتدريب باستخدام التسهيلات الموجودة بالمؤسسة.

وقد يقوم بتقديم هذا التدريب إما الأفراد العاملين داخل المؤسسة مثل المشرفين والمديرين أو عامل من العمال القدامى، أو قد يقدمه مدرب خارجي أو استشاري تتعاقد معه المؤسسة.⁽²⁾

وفيما يلي التابع الذي قد يستخدم في تقديم التدريب داخل مجال العمل:

- تحديد وتقييم الحاجة إلى التدريب.
- تحديد أهداف التدريب والتعليم في صورة قابلة للقياس.
- تحديد وتنمية المحتوى، والمعلومات والمهارات التي يراد تعليمها المتدربين.
- بناء إستراتيجية وأساليب تعليم ونقل المعرفة والمهارات.
- التنفيذ الفعلي والرقابة.
- التقييم.

(1): سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص:120.

(2): رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص:21-22.

المطلب الثاني: التدريب خارج مجال العمل

هو ذلك النوع من التدريب الذي يقدم من خلال مراكز ومؤسسات متخصصة لتقديم البرامج والخدمات التدريبية للمؤسسات ويتضمن هذا النوع أنشطة تنمية الموارد البشرية التي تقدمها المؤسسات التعليمية والتدريبية، سواء بصورة رسمية أو غير رسمية. ولا يجب أن يكون هذا التصنيف للتدريب جامداً أو غير قابل للتغيير ولكنه يعني بعض أنشطة التدريب تنظيم بصورة أفضل بعيداً عن المؤسسة. وبالرغم من هذا فعلى المؤسسة أن تخطط للاستفادة من خبرات ومهارات ومعرفة الأفراد الحاصلين على هذا النوع من التدريب بعد عودتهم للمؤسسة، وحرصهم على التدريب. فمن الضروري أن تمنح المؤسسة الفرصة للأفراد المتدربين لتطبيق ما تعلمونه، وهذه العملية لا تتم بصورة آلية دون تدخل من المؤسسة والمشرفين المباشرين للفرد، فلا بد من تشجيع المؤسسة للأفراد وخلق مناخ يسمح لهم بتطبيق واستخدام مهاراتهم من أمثلة التدريب الذي يقدم خارج مجال العمل:

- **المحاضرات:** وتحقق المحاضرات بعض المزايا حيث تعد طريقة سريعة وبسيطة لتقديم المعرفة لعدد كبير من المتدربين عن طريق شخص علمي له صفات تؤهله في عرض مفاهيمه ومعلوماته من حيث الالتقاء المناسب والجذاب الذي يثير اهتمام المتدربين ويمكن من إيصال المعلومات والأفكار إلى الآخرين بسهولة ووضوح.

- **التدريب من خلال المحاكاة:** ومن خلال هذا النوع من التدريب يتم تدريب الفرد على الآلات أو معدات مماثلة للآلات والمعدات الموجودة في مكان العمل الفعلي لذلك فإن هذا الأسلوب يقدم المزايا المحققة من التدريب داخل مجال العمل، دون التعرض للمساوئ المترتبة عليه، ويصلح هذا النوع من التدريب في حالة إذا ما كانت تكلفة التدريب داخل مجال العمل عالية أو أنه ينطوي على درجة عالية من المحاضرات.⁽¹⁾

- **التدريب بالورش: (برنامج التلمذة الصناعية):**

تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارات الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً لفترة زمنية يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع، ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني أيضاً، وقد أصبح خاضعاً للتنظيم والتشريعات الحكومية في الكثير من الدول وذلك لمنع الاستغلال الذي قد يمارسه صاحب العمل.⁽²⁾

- **الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:**

هذه الطريقة الندرية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوات أو المؤتمرات بين المدرب والمتدربين فهي إذن وسيلة متعددة الاتصالات وغالباً ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية والسياسات الإدارية والعلاقات العامة أو أي موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المؤسسة واهتماماتها المستقبلية، ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارات في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة.

- **التدريب باستخدام التقنيات السمعية البصرية:**

تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية البصرية الحديثة مثل الفيديو والمواثر التلفزيونية والوسائل التقليدية مثل السبورة والأفلام، ويتأكد نجاح هذا الأسلوب من التدريب باستخدامه جنباً إلى جنب مع طرق التدريب الأخرى كالمحاضرات والندوات.

(1): رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

(2) نسان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العمولة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص-ص: 143، 142.

المطلب الثالث: بناء المؤسسة

تمثل جودة الموارد البشرية عنصرا هاما في التأثير على جودة المؤسسة ككل فقبل أي شيء فإن الأفراد غير المتدربين والذين لم يكتسبوا المهارات والمعرفة الكافية والمناسبة واللازمة لأداء عملهم بفعالية وكفاءة سيتعرضون لمشاكل عديدة أهمها شعورهم بالإحباط ويؤدي هذا بدوره إلى سوء علاقة هؤلاء الأفراد بمشرفيهم مما يؤثر على المناخ وبيئة العمل، ومن ثم على أداء المؤسسة. ومن الناحية الأخرى فمن المحتمل أن تشكل المؤسسة من خلال الأفراد ذوي المهارات والمواهب والخبرات العالية ولكنهم لسبب أو لآخر ليس لديهم الدافعية للعمل، أو أنهم لا يؤدون عملهم بكامل طاقتهم وعلى المؤسسة أن تتجنب حدوث هذه الحالة أو على الأقل تسرع بالاستجابة إليها وتحسين الموقف ويعني هذا أن المؤسسة يجب أن تتبنى وجهة نظر مبادرة لتحقيق أو لضمان التزام الأفراد على المستويات المرصية.⁽¹⁾

المبحث الثالث: أساليب التنمية الإدارية

تشير برامج تكوين المديرين أو ما يعرف بتنمية المديرين أو التنمية الإدارية إلى تنمية الموارد البشرية التي يقع على عاتقها مسؤولية تنفيذ الأعمال عن طريق الجهود المبذولة بواسطة أفراد آخرين عن طريق تطوير السلوك الإداري وتنمية المهارات القيادية لدى العاملين.

المطلب الأول: أساليب التنمية الإدارية في مكان العمل

يمكن تنمية قدرات المدير في مكان العمل الذي يعمل فيه وهذه التنمية يمكن أن تأخذ عدة أشكال وستتناول هذه الأشكال أو الأساليب الشائعة في تنمية الإداريين أثناء عملهم فيما يلي:⁽²⁾

1. التنمية عن طريق الرئيس المباشر :

و يتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي تكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة وكما تحدث فعلا أي التعلم عن طريق الأداء الفعلي للعمل.

كذلك التوجيه الفعال من قبل الرئيس المباشر و الإرشادات التي يقدمها لمرؤوسيه في حل المشكلات التي توجهه في تصحيح الأخطاء التي يقع منها، تهيئ للمرؤوس فرصة العمل الإداري بكفاءة.

ولكن هناك عيبين رئيسيين يتصف بهما هذا الأسلوب :

- أنه قد يؤدي إلى دوام الأنماط والممارسات الإدارية وتوارثها جيل بعد جيل.
- إن نجاح هذا الأسلوب يعتمد أساسا على مقدرة وكفاءة الرئيس في تعليم وتنمية مرؤوسيه، بمعنى أنه حتى لو كان الرئيس مديرا ممتاز فهذا لا يعني أنه سيكون حتما معلما ممتازا، إن أي فرد إذا استطاع أن يكون مديرا فعلا فهذا لا يعني بالضرورة أنه يستطيع أن يخلق مناخا تعليمي ملائما لتنمية مرؤوسيه.

(1) رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

(2) محمد سعيد السلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 220، 219.

2. إسناد مهام خاصة:

تستخدم العديد من المؤسسات، بالذات في أشهر الصيف، أسلوب إحلال المرؤوسين مكان رئيسه خلال فترة إجازة هذا الأخير، كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية. بمعنى أن يقوم المرؤوسين بعمل رئيسه لفترة غالباً ما تكون قصيرة، ويشمل هذا الأسلوب أيضاً تعيين أحد المرؤوسين كمساعد للرئيس بصفة مؤقتة لمساعدته في القيام بعمله.

والفرد (المتمرن) الذي يحل محل رئيسه لفترة قصيرة أو الذي يقوم بمساعدة رئيسية، تسمح له الفرصة لتعلم الوظيفة الذي يقوم بها الرئيس، ولكن قد يتحول هذا الأسلوب من أساليب التنمية الإدارية إلى مجرد قيام المرؤوس بأعمال كتابية أو روتينية نيابة عن رئيسه، وفي هذه الحالة تصبح عملية التعلم أو التنمية محدودة للغاية، وكذلك الحال إذا استشعر الرئيس أن المرؤوس سوف يكون مصدر خطر وتهديد عليه (احتمال أن يحل محله بصفة دائمة في الوظيفة) ولكن في تلك الحالات التي يتضح فيها للمديرين أن السبيل لتقدمهم وترقيتهم يكون عن طريق إعداد صف ثاني من المديرين قادر أن يحل محلهم بكفاءة في وظائفهم الحالية، يكون لدى الرؤساء الدافع لإعداد وتنمية مرؤوسيهم بطريقة فعالة.

- ويكون أمام المدير الذي يحل محل رئيس لفترة وجيزة من الوقت، الفرصة لرؤية الوظيفة من منظور كلي، أي من خلال نظرة شاملة للعمل كله، ولكي تتجنب المؤسسة احتمال وقوع في أخطاء جسيمة، فإن هذا الأسلوب يستخدم أساساً في تلك المواقف أو الحالات التي يمكن فيها تأجيل البث في المواضيع الهامة أو القرارات الحرجة لحين عودة المدير الأصلي إلى عمله، وعن طريق التشاور مع نائب المدير، أو المسؤول الذي يليه قبل قيام المدير المتمرن باتخاذ أي إجراء هام.

ومن أساليب التنمية الإدارية المشابهة إسناد مهام أو أعباء خاصة للمدير المتمرن مع ترك الحرية له في معالجتها، ومن خلال ذلك يمكن الحكم على مدى كفاءة المدير في ضوء إنجاز هذه لهدف المهام ونهوضه بهذه الأعباء بكفاءة وفعالية، مثلاً قد يطلب من مساعد مدير التدريب القيام بوضع خطة كاملة للتدريب أو مساعدة مدير إدارة الأفراد بتمثيل المؤسسة في مفاوضات مع إتحاد عمالي معين وغير ذلك من المهام، ومن ثم فإنه في هذه المسائل يتم ربط برنامج التنمية الإدارية باحتياجات المديرين المراد تنميتهم وعادة فإن المهام الخاصة التي يكلف بها الشخص تكون في مجالات يفتقر إلى خبرات ومعلومات كافية عنها.

3. التنقل بين الوظائف (التدوير الوظيفي):

إن التنقل بين الوظائف أو النقل الدوري من وظيفة إلى أخرى يمكن أن يكون رأسياً أو أفقياً، والنقل الرأسي لا يعني أكثر من ترقية الشخص من منصب إلى منصب أعلى، وسيتم التركيز هنا بالتالي على البعد الأفقي للتنقل بين الوظائف، أو ما يمكن أن نطلق عليه النقل الأفقي أو النقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى التنظيمي.

إن التنقل المخطط بين الأعمال المختلفة للمؤسسة أو من موقع إداري إلى موقع إداري آخر يعبر من وسائل الفعالة في توسيع أفق وخلفية المدير واكتسابه خبرات ومهارات إدارية جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة تكسبه خلفية عريضة ولكي تكون التنمية بهذه الوسيلة فعالة يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في الوظيفة كافية لإكسابه خبرات ومهارات جديدة، وهي تتراوح ستة أشهر وستين.

ولهذا الأسلوب من أساليب التنمية الإدارية عدد من المزايا أهمها:

- زيادة خبرة المدير وتوسيع مجال خلفيته العلمية.
- الحد من الرتابة والملل الذي يصيب الفرد بعد امتلاكه للمهارات اللازمة لإنجاز عمل ما تمكنه من هذا العمل، عن طريق نقله إلى عمل جديد يحتاج لمهارات وقدرات جديدة ومختلفة.
- زيادة قدرة الفرد على استخدام المبادئ الإدارية في عدد أكبر من الأعمال .

- زيادة معرفة المدير بالروابط والعلاقات المتداخلة بين الأنشطة المختلفة وتكسب هذه القدرة بطريقة أسرع عن طريق التنقل بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.
 - تنمية المدير تتم في أماكن العمل الحقيقية.
 - زيادة المنافسة بين المديرين الذين يتم نقلهم لاكتساب أكبر قدر من المعلومات.
 - المساعدة على خلق روح التعاون حيث يتعرف كل مدير على المشاكل ومصاعب الوظائف الأخرى.
 - كما لهذا الأسلوب من عيوب نذكرها:
 - زيادة تكاليف إعداد وتنمية المديرين.
 - تفكك العمل الإنتاجي بسبب التغيرات المتكررة للقيادة الإدارية.
 - انخفاض إنتاجية الفرد الناتج عن نقله إلى وظيفة جديدة بينما تكون كفاءته في الوظيفة السابقة قد ارتفعت.
 - إن كثرة تنقل المديرين بين الوظائف المختلفة قد يضر بصالح العمل واحتمال عدم توفر قدر كاف من الخبرة والمهارة للشخص في أي عمل معين، أي أنه يعرف أعمالاً كثيرة ولكنه غير خبير في أي منها.
 - يمكن أن يؤدي التنقل بين الوظائف إلى تخفيض دافعية المديرين الذين يتطلعون إلى تحمل مسؤوليات محددة في مجال تخصصهم.
- وبالرغم من هذه العيوب يشجع استخدام أسلوب التنقل الأفقي بين الوظائف في مؤسسات الأعمال وبصفة خاصة لتأهيل أعضاء الإدارة الوسطى لشغل المراكز الإدارية العليا.

4. الاشتراك في أعمال اللجان:

يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب التنمية التي تمكن المدير من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ومن التعلم عن طريق ملاحظة الآخرين ومن التعرف على مشاكل محددة على المؤسسة أن تواجهها. وعندما تكون اللجنة من النوع المؤقت أو ذات غرض محدد فإنها عادة تضم مديرين من تخصصات أو إدارات مختلفة لدراسة مشكلة محددة وتقديم حلول بديلة لمعالجتها والتوصية باقتراح حلها. ويعتبر الاشتراك المؤقت للمدير المتمرن في مثل هذه اللجان تجربة مفيدة له عن طريق حضوره اجتماعات هذه اللجنة ومشاركته في المناقشات وكتابة التقارير، الأمر الذي يشجده تفكيره ويوسع من دائرة معلوماته. ويعتبر تعيين الفرد المتمرن في عضوية لجان دائمة فرصة أيضاً لزيادة احتكاكه بأعضاء آخرين في المنظمة وتوسيع معرفته بأنشطتها وأعمالها، وتنمية قدراته في اتخاذ قرارات أو تقديم اقتراحات تحت إشرافه وملاحظة أعضاء اللجنة الآخرين.

المطلب الثاني: أساليب التنمية الإدارية خارج مكان العمل

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تنمية المديرين خارج مكان عملهم عن طريق قيام المؤسسة المعنية ببرامج تنمية إدارته في مراكز للتنمية تابعة لها من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات أو مراكز التنمية الخارجية. وتتميز برامج التنمية التي تقوم بها المراكز المتخصصة بأنها توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للمؤسسات، وتوفر المديرين الأكفاء المتخصصين، وتجمع خبرات أفراد من مؤسسات مختلفة من نفس البرامج الأمر الذي يتيح لكل دارس فرصة التعرف على مشاكل وخبرات المؤسسات الأخرى، وتتميز أخيراً بأن عمليات التنمية التي تتيحها تبعد عن جو العمل مما يتيح للدارسين الفرصة للاستيعاب والتعمق.

ونتناول فيما يلي الأساليب الأكثر شيوعاً واستخداماً في تنمية المديرين:⁽¹⁾

1. أسلوب الحساسية:

اشتهرت هذه الطريقة وشاع استخدامها في المؤسسات خلال فترة الخمسينات كوسيلة لتغيير السلوك من خلال التفاعلات التي تتم داخل الجماعة ويقوم هذا الأسلوب على محاولة زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين عن طريق المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من الدارسين يتناولون الرأي من شخصيات كل منهم وتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه وشخصيته.

وعادة ما يتم اختيار المشتركين في البرامج من مؤسسات متعددة، بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم، ويتم في بداية البرامج تقديمهم لبعضهم البعض بواسطة المشرف على البرنامج دون ذكر وظائفهم مع إخطارهم بأنهم سيعيشون ويتعايشون مع بعضهم البعض لمدة أسبوعين بعيداً عن أهلهم وأصدقائهم ومعارفهم ومؤسستهم.

ومن خلال التفاعل الذي يتم بينهم يتضح لكل فرد عيوبه وخاصة إذا ما هوجم أو إذا تم عزله عن مجموعة وبذلك تصبح الفرصة أمامه للتغيير واضحة إذا أراد ذلك ويهدف أسلوب الحساسية إلى زيادة معرفة الفرد بسلوكه الشخصي وكيفية إدراك الآخرين لهذا السلوك، وزيادة حساسية الفرد لسلوك الآخرين، وتوسيع نطاق معرفته بالتفاعلات الجماعية، وتشمل النتائج المحددة المراد تحقيقها باستخدام هذه الطريقة زيادة مقدرة الفرد في التعامل مع الآخرين، وتحسين مهارات الإنصات والاستماع لدى الفرد، وزيادة انفتاح الفرد على الآخرين، وزيادة تقبل الشخص للاختلافات الفردية، وتحسين مهارات الفرد الخاصة بحل الصراعات.

وقد أوضحت نتائج البحوث التي أجريت على تدريب الحساسية أن هذا السلوك يمكن فعلاً أن يؤدي إلى تغيير السلوك الفردي، ولكن لم تثبت درجة تأثير الأداء الإداري بهذا التغيير، بمعنى أن تأثير أداء المدير بالتغيير الذي حدث في سلوكه لم يتم التحقق منه ويظهر من التجربة العلمية أن المنافع أو المكاسب العديدة التي يمكن أن تنتج من تدريب الحساسية تفقد عندما يكون المشتركين في البرامج إلى وظائفهم وضغوط أعمالهم مرة أخرى، فقد اتضح في كثير من الحالات أن أنماط السلوك السابقة أو القديمة قد تغلبت على نمط السلوك المكتسب من خلال برامج تدريب الحساسية، حينما يواجه الفرد مرة أخرى بمتطلبات وظروف عمله.

إن النتيجة النهائية التي يمكن استخلاصها من الدراسات والبحوث التي أجريت على أسلوب الحساسية هي أن يؤدي فعلاً إلى تغيير السلوك، ولكن هناك شك كبير في إمكانية نقل هذا السلوك المكتسب من خلال الجماعة المشتركة في البرنامج إلى مكان العمل.

2. دراسة الحالات:

بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين في جامعة "هارفارد" الأمريكية وتقوم هذه الطريقة على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمؤسسة أو خارج المؤسسة في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة، مثل الإنتاج أو البيع أو التمويل أو الشراء أو الأفراد أو غيرها.

ويقوم المشتركون في البرنامج بدراسة هذه الحالات لتحديد المشاكل الخاصة بها وتحليل أسبابها، واقتراح بدائل لحلها، وتقييم هذه البدائل واختيار نسبها وتطبيقها لحل المشكلة الخاصة بالحالة موضع البحث.

(1): رياض بن صوثة، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

وتوفر دراسة الحالات مادة دسمة لتنمية المديرين، كما يقول "Reynolds Angus": الحالة الجيدة هي التي تضع المتدرب دائما في موقف المدير الحقيقي وفي مواجهة نفس التحديات لاتخاذ قرار ما وإعداد حصة عمل فالفرصة متاحة لكل مدير لأن يعرض أفكاره وآراءه إزاء المشكلة المعروضة وأن ينتقد آراء زملائه في الدراسة ويناقشهم فيها ويستفيد منها في نفس الوقت، وبمعنى آخر فالفرصة متاحة أمام كل مشترك في الدراسة لتوسيع أفق ومعارفه وإدراكه، كما أن دراسة الحالات وسيلة فعالة في سد الثغرة بين الدراسة النظرية والتطبيق العلمي.

ويبدو من التجارب العلمية أن الميزة الرئيسية لهذه الطريقة هي أنها تعمل على تحسين القدرة على اتخاذ قرارات في ظل وجود معلومات قليلة أو محدودة، ولكنها لا تخلو أيضا من العيوب مثل انتهاء المنافسة الخاصة بالحالة دون التوصل لحلول محده للمشكلة مما قد يؤدي إلى استياء المشتركين، كما قد يستحوذ على المنافسة عدد محدود من الأعضاء دون ترك الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهة نظرهم، ويعتمد أيضا نجاح هذه الطريقة على مقدرة وكفاءة المشرف على البرنامج (المدرّب) في إدارة دقة المنافسة بفعالية.⁽¹⁾

3. تمثيل الأدوار:

تهدف هذه الطريقة في التنمية إلى زيادة مهارة المدير في التعامل مع أفراد آخرين باعتبار أن جوهر العملية الإدارية يتمثل في تحقيق أهداف معينة عن طريق مجموعة من الأفراد يتم قيادتهم وتوجيههم، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في مجال تنمية العلاقات الإنسانية السليمة في الإدارة. وفي أسلوب التنمية هذا يتم عادة بناء موقف مصطلح أو صوري يمثل نوعا معينا من الصراع ويمنح المشتركين في البرنامج أدوارا رئيسية في هذا الموقف. مثال ذلك يعطي المشرف على البرنامج للمدير المتمرن دور رئيس العمل في موقف معين ويتم إمداده بمعلومات معينة عن دوره وعن المؤسسة وعن القسم أو الإدارة التي يرأسها وكذا عن مرؤوس معين ماهر في عمله يشغل وظيفة على جانب من الأهمية في المؤسسة ولكن يعيبه أنه غير محافظ على مواعيد العمل، وموقفه هذا قد أثر على مواقف عدد آخر من المرؤوسين، ولهذا كان على رئيس العمل أن يتصرف وذلك بأن يناقش هذا المرؤوس في تصرفاته وسلوكه المعيب، ويعطي لشخص آخر من المشتركين في البرنامج دور هذا المرؤوس ويتم كذلك إمداده بمجموعة مماثلة من المعلومات عن دوره خلال المقابلة التي ستعقد بينه وبين رئيس العمل.

ويبدأ تمثيل الدور بأن يدعو رئيس العمل المرؤوس لمحادثة في أمر في أمر سلوكه وتصرفاته ويتم تمثيل الدور تحت توجيه وإرشاد المدرّب، كما تناح الفرصة للمشاركين في البرامج لأن يساهموا بآرائهم. وتمثيل الدور له عدة مزايا:

- أنه بمثابة بحث اختياري لموقف معين يمكن أن تصادفه في إدارة الموارد البشرية ويطعن من المتمرن أن يقترح بعض المداخل لمعالجة المشكلة القائمة ويتم تحليل نتائجها، وبذا تناح الفرصة للمتمرن لأن يقف على أوجه قوته أو ضعفه، كما يتم تعليم الشخص على التكيف والتوافق مع الظروف غير المتطورة.
- تناح الفرصة لباقي المشتركين في البرامج لأن يناقشوا تصرفات بعضهم البعض والوقوف على التصرف السليم الواجب اتخاذه.
- يتيح تمثيل الدور الفرصة لتوضيح مبادئ إدارية معينة.
- يمكن إعادة تمثيل الدور نفسه على أكثر من مجموعة من المشتركين في البرامج ونتائج هذا التمثيل يمكن أن يستخلص منها مداخل معينة قابل للمنافسة.

(1): رياض بن صوثة، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

لكن مع ذلك توجد مأخذ على طريقة تمثيل الدور أهمها: أن تمثيل الدور يقوم على مواقف اصطناعية وما يستنبط من هذه الأدوار يخلق حدودا وقيودا على نقل المبادئ التي تم تعلمها إلى المواقف الحقيقية للعمل، ولهذا يجب أن يكون الدور مصمم بعناية وأن يرتبط المشتركين في البرامج بالأدوار المرسومة.

4. المباريات الإدارية:

هي تمرن ديناميكي يمثل نموذجا مصغرا لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية وتعتبر المباريات الإدارية من أهم الأساليب الحديثة في تنمية المديرين، ووفقا لهذه الطريقة يقسم المشتركون في البرامج إلى مجموعات تمثل مؤسسة وهمية، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباراة حين يتم تحديد مراكز كل مجموعة، ومن التطبيقات الحديثة لأسلوب المباريات الإدارية استخدام الحاسبات الالكترونية، حيث يتم برمجة الكمبيوتر بمباراة معينة يراد القيام بها. وهكذا تتاح الفرصة لكل المشتركين لاتخاذ قرارات في مجالات معينة أو في مستويات إدارية محددة ومعرفة نتائجها والآثار المترتبة عليها في مواقع أو وحدات أخرى داخل المؤسسة.

ومن المميزات الرئيسية لهذه الطريقة هي عملية خلق مناخ عمل مماثل لمواقف الفعلية التي يواجهها المديرين في حياتهم العلمية دون الأخطار التي تترتب عن وقوعهم في أخطاء أو قيامهم بتصرفات غير سليمة، والتي قد ينتج عنها تحمر المؤسسة لخسائر مالية كبيرة، وبالرغم من ذلك يعاب على هذا الأسلوب صعوبة محاكاته أو تمثيله للضغوط والحقائق المصاحبة لعملية اتخاذ القرار الفعلية في الواقع الوظيفي، بالإضافة إلى أن الأفراد يتصرفون عادة بطريقة تختلف في المواقف العلمية الحقيقية عنها في المواقف المصطنعة التمثيلية.

5. المؤتمرات وحلقات البحث:

تعتبر المؤتمرات وحلقات البحث من الوسائل الشائعة في التنمية الإدارية حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول المشتركين لما يتم تعلمه، وتقوم عادة المؤتمرات وحلقات البحث على الدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة الأعضاء الذين يشتركون في الاجتماع وذلك بهدف الوصول إلى التوصيات بشأن مسائل معينة، ويبدلي كل عضو برأيه في المشكلة المعروضة، لذا تتاح له الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات حيث يستفيد كل عضو من آراء ومعلومات وخبرة غيره من الأعضاء، كما تتاح له فرصة الوقوف على التطورات الحديثة في مجالات معينة، ولذا وجب أن يكون لدى المجتمعين خبرات وتجارب كبيرة، وهذا هو السبب في أن وسيلة المؤتمرات وسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء وأشخاص مبادئ إدارية عامة منها يستعان بها في حل المشكلات الإدارية المختلفة، كما تستخدم حلقات البحث أو الدراسة أو الندوات أيضا في تكوين أخصائيين في مجالات محددة وقد يتم تعديل هذا الأسلوب إلى ما يسمى بالاجتماعات الموجهة، وهي التي تهدف أساسا إلى تبادل المعلومات والخبرات وإلى خلق اتجاهات إيجابية من جانب الأعضاء اتجاه المؤسسة.

ولكي تزداد درجة الاستفادة من هذه الطريقة من برامج التنمية يجب أن يكون موضوع المناقشة معروفا مقدما لجميع أفراد المجموعة، ويجب أيضا أن تكون هناك مجموعة من الخبرات والآراء المتنوعة لدى أفراد المجموعة، وألا يترك المشرف على البرامج الفرصة لشخص واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد أن يسيطروا على موضوع المناقشة، وبصفة عامة فإن المؤتمرات وحلقات البحث يمكن أن تكون وسيلة تعليمية وتنموية مفيدة وفعالة للمشاركين فيها، فكعضو في المؤتمر أو الندوة يمكن للشخص أن يتعلم من الآخرين بمقارنة آرائهم، وهو يتعلم كيف يحترم وجهات نظر الآخرين، ويتعلم أن هناك دائما أكثر من مدخل علمي

لأي مشكلة كما أنه ينمي في نفسه إطاراً تحليلياً للذهن واتجاهاً تساؤلياً، وتخضع أرائه لأسئلة واستجاب الآخريين، وهو بدوره يسألهم وينتج عن ذلك تعليم علمي للمدير المتمرن على التروي في اتخاذ القرارات الفعلية عندما يكون لديه الوقت الكافي لاعتبار بدائل أخرى يمكن أن تساهم في حل المشكلة القائمة مع اتخاذ قرار بشأنها.

6. البرامج التدريبية:

يعتبر الالتحاق بمقررات أو برامج دراسية وتعليمية معينة إحدى وسائل التنمية الإدارية التي توفر للمدير أو للمتدرب لشغل منصب إداري الفرصة لزيادة معارفه وتنمية قدراته المفاهيمية والتحليلية .

وعادة ما تقوم المؤسسات الكبيرة بتوفير هذه البرامج الدراسية بنفسها وبداخلها مع تدعيمها بمقررات دراسية، في الجامعات أو المعاهد المتخصصة وعلى المدير المراد تعليمه حضورها، أما المؤسسات الصغيرة المحدودة الإمكانيات، فإنها تلجأ إلى إرسال الإداريين المراد تنميتهم لحضور برامج ومقررات دراسية توفرها الجامعات والمعاهد ومراكز التنمية الإدارية المتخصصة، ونجد أنه في كثير من الأحيان تقوم الجامعات ومراكز التنمية بتصميم برامج دراسية تتناسب مع الحاجات المحددة للمؤسسات، بمعنى أنها تقوم بتفصيل برامج ومقررات دراسية مخصصة تتناسب مع حاجات معينة لأي مؤسسة يهدف تعليم وتنمية الإداريين فيها . وتقوم بعض المؤسسات بإرسال عدد من مديريها إلى الجامعات والمعاهد كل فترة دورية لربطهم دائماً بالتغيرات السريعة في مجالات تخصصهم وإمدادهم بكل المعلومات والفنون الحديثة المتطورة من خلال برامج خاصة تطلب المؤسسة من الجامعة إعدادها وتستغرق فترة قصيرة ما بين الشهر وثلاثة شهور، وعادة تشترك المؤسسة في وضع هذه البرامج، وهناك مؤسسات تعطي لبعض المديرين إجازات دراسية أو منح دراسية، وذلك للدراسة بالمعاهد العلمية سواء في الداخل أو الخارج والحصول على شهادات دراسية في موضوعات معينة لازمة للمؤسسة، ويتقاضى الدارسون أجورهم من المؤسسة خلال فترة الدراسة إلى جانب تحملها للنفقات الدراسية.

يتضح لنا من العرض السابق أن هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن أن تستخدم في تنمية المديرين سواء في مكان العمل أو خارجه، تلجأ المؤسسات عادة إلى استخدام أكثر من أسلوب في تنمية مديريها، بمعنى أنها تستخدم مزيج من الطرق المختلفة للتنمية الإدارية.

وتوجد طريقة أخيرة للتنمية الإدارية لا يتم إدراجها عادة في المجموعتين السابقتين من أساليب تنمية المديرين وهي التنمية الذاتية حيث تعتبر التنمية الذاتية بصفة عامة الأسلوب الأكثر فعالية من كل الأساليب السابقة حيث تنبع الرغبة في التنمية من نفس المدير أو من ذاته، فيقوم على تنظيم برامج للقراءة والدراسة والاطلاع، تكفل له التزويد بمعارف وخبرات جديدة على الدوام. ويرجع السبب في عدم وضع التنمية الذاتية مع أساليب التنمية الأخرى المستخدمة في مكان العمل، أنها وسيلة غير رسمية للتنمية، أي أنها لا تخضع لأي تنظيم أو أي تقنين من قبل إدارة المؤسسة، ويتحمل الشخص نفسه بدافع ذاتي عيب القيام بالتنمية أي أنه يهيئ نفسه بنفسه.⁽¹⁾

(1): محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

خلاصة الفصل

نستخلص مما سبق أن تنمية الموارد البشرية عبارة عن عملية تعليم وتدريب وإكساب الموارد البشرية معارف وسلوكيات ومهارات جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية. وتعد عملية تنمية وتدريب الموارد البشرية من واجبات الإدارة الحديثة نظرا للتطور المعرفي والتكنولوجي الذي تعرفه المؤسسات وهذا من أجل الارتقاء بالمؤسسة. بعد معرفة أهمية أساليب المساهمة في تطوير وتنمية الموارد البشرية سواء الداخلية منها أو الخارجية، سنتطرق في الدراسة الميدانية إلى أساليب تنمية وتدريب الموارد البشرية المعتمدة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الرابع

دراسة حالة المؤسسة

الجزائرية للمياه A.D.E

- ميلة -

تمهيد

على ضوء ما طرح ونوقش في الفصول النظرية السابقة سنحاول في هذا الفصل عرض الجانب التطبيقي، وهو محاولة لتحقيق الجانب النظري والتأكد ما إذا كان التصور النظري للموضوع يتماشى مع ما هو موجود في الميدان، والذي سنحاول من خلاله أيضا استنتاج المعطيات الإحصائية للبيانات الممثلة لمجتمع الدراسة والتي تم جمعها وترتيبها ثم تصنيفها اعتمادا على طريقة التوزيع التكراري وهي أسهل الطرق لعرض البيانات، وتعد التوزيعات التكرارية تطبيقا كميا للمعلومات فهي تقسم المفردات إلى مجتمعات متجانسة بحيث تشتمل كل مجموعة على عدد معين من القيم المتجانسة فيما بينها وعليه تم تبويب وتحليل الاستمارة وذلك بهدف معرفة أساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه ثم ترجمة الإحصاءات في جداول تكرارية سيتم تحليلها بعد ذلك بنسب من التفصيل.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة-(A.D.E)

يتناول هذا المبحث لمحة تاريخية عن تطور مؤسسة الجزائرية للمياه، تنظيمها ومهامها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة-(A.D.E)

يعد الماء من بين ضروريات الحياة التي لا يمكن الاستغناء عنه، حيث كانت في بادئ الأمر عملية توزيع المياه تتم على عاتق البلديات وجراء الحاجة الملحة لهذه المادة الحيوية وتزايد الطلب عليها تطلب الأمر إنشاء مؤسسة "SONADA" سنة 1982.

إلا أن التسمية تغيرت في 16/05/1983 إلى مسمى "L'EPECO" وكانت الوحدة الجهوية لقسنطينة تشرف على ثلاث ولايات وهي: قسنطينة، ميلة، جيجل، وفي 21/04/2001، تغيرت التسمية من جديد واستقرت على ما تعرف عليه حاليا وهي مؤسسة الجزائرية للمياه (A.D.E) حيث أصبحت تدير وتدير عملية توزيع المياه الصالحة للشرب، ورغم أن الجزائرية للمياه أو (A.D.E) أنشأت في 21/4/2001 إلا أن L'EPECO بقيت تدير وتسير عملية توزيع المياه إلى غاية 2002.

المطلب الثاني: الموقع و الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 في 27 محرم 1422 الموافق لـ 21 أفريل 2001 الكائن مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة، وتتفرع عن المديرية العامة 15 منطقة و 47 وحدة، وكل منطقة تشرف عن تسيير من 2 إلى 4 وحدات حسب ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): فروع مديرية الجزائرية للمياه

المناطق	الوحدات
الجزائر	الجزائر- المدينة- البلدية- تيبازة.
قسنطينة	قسنطينة- ميلة- جيجل.
عنابة	عنابة- الطارف- قالمة- سكيكدة.
باتنة	باتنة - بسكرة- خنشلة.
بشار	بشار- أدرار- تندوف.
الشلف	الشلف- عين الدفلى - تسميلت.
تيزي وزو	تيزي وزو- البويرة- بومرداس.
تمنراست	تمنراست- ايليزي.
الجللفة	الجللفة- الأغواط- مسيلة.
سعيدة	سعيدة- البيض- النعامة.
معسكر	معسكر- مستغانم- تيارت.
وهران	وهران- عين تموشنت- سيدي بلعباس- تلمسان.
ورقلة	ورقلة- غرداية- الوادي.
سطيف	سطيف- بجاية- برج بوعريبيج.
سوق أهراس	سوق أهراس- أم البواقي- تبسة

المصدر: وثائق من مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

■ مهام المؤسسة:

تتكفل الجزائرية للمياه بالإنتاج، النقل، التخزين، الجلب والتوزيع للمياه الصالحة للشرب بالإضافة إلى القيام بعملية المعالجة والسهر على مراقبة نوعيتها ومن حين لآخر يكون لها صلاحية إنجاز مشاريع وطنية هامة لترقية وتحسين تسيير الموارد المائية وفي هذا الإطار تمت :

- دراسة وإنجاز مشاريع كبرى لمضاعفة الإنتاج وإعادة تأهيل شبكات المياه الصالحة للشرب.
- تجهيز المخابر الخاصة بتحليل المياه.

■ التعريف بوحدة الجزائرية للمياه -ميلة-:

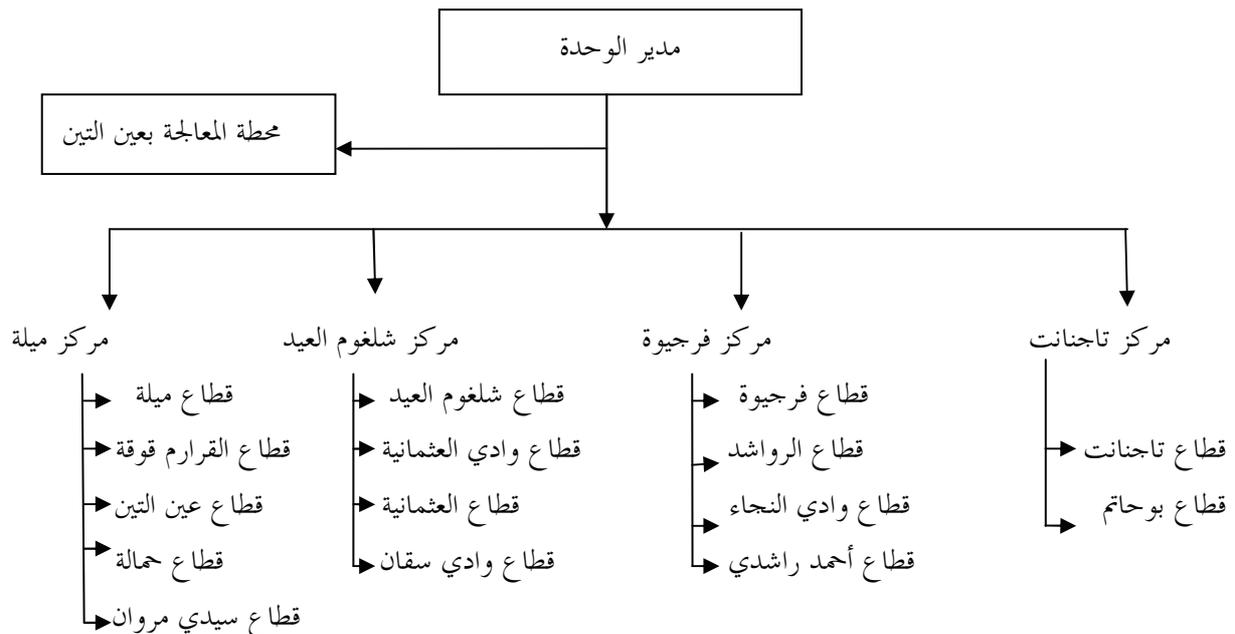
لقد أجرينا تربعنا في وحدة ميلة التي يضعها التقسيم الهيكلي المنظم للمؤسسة الجزائرية للمياه ضمن منطقة قسنطينة وتشغل حاليا 584 عاملا موزعين على الأصناف المهنية كالأتي:

- إطارات:122.
- التحكم:126.
- التنفيذ:336.

وتمارس نشاطها عبر خمسة عشر بلدية من بين الاثنتين والثلاثون المتواجدة عبر تراب الولاية وهي:ميلة، فرجوية، القرارم قوقة، سيدي مروان، حمالة، وادي النجاء، الرواشد، عين التين، شلغوم العيد، وادي العثمانية، التلاغمة، تاجنانت، بوحاتم، أحمد راشدي، وادي سقان، وقبل نهاية 2013 ستضم كل من باينان، تسدان، عين البيضاء أحريش، زغاية، بني قشة، تيرقنت.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة ميلة:

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لوحدة ميلة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

المطلب الثالث: مهام كل من هياكل المؤسسة و مصالحتها

هو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة أو يبين ويوضح تقسيم العمل أفقيا ورأسيا والوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية أي تقسيم الدوائر والمصالح التابعة لها وكل مصلحة ودائرة والمهام التي تقوم بها، كما يوضح طبيعة العلاقة بين هذه الدوائر والمصالح الإدارية ومنه لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص بها إذ نجد مختلف من مؤسسة لأخرى ومن خلال ذلك أخذنا كمثال لنا الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه (A.D.E) وهو يتكون من:

1. مدير الوحدة:

يكون هو المسؤول على تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها كما أنه المسؤول في تسيير المؤسسة وتمثل صلاحيته فيما يلي :

- تحقيق الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف الإدارة المركزية للمؤسسة.
- المسؤول المباشر الرئيسي لجميع المصالح الموجودة.
- يتراأس مجلس الإدارة ويصادق على قرارات أعضائه.
- يمثل المؤسسة في الداخل والخارج.
- المصادقة على القوائم، الاجتماعات، جداول المالية خلال السنة...الخ.

2. الأمانة العامة:

تقوم بها سكرتيرة واحدة والتي تتمثل مهامها فيما يلي:

- تلقي الرسائل وتحويلها إلى المدير.
- أخذ المواعيد المقررة مع المدير.
- تنظيم المستندات والملفات.
- تقديم الوثائق الصادرة والواردة.
- الرد على المراسلات الإدارية.
- تتكفل بتوزيع الوثائق وإيصالها لمختلف المصالح.

3. مساعدة مكلفة المنازعات:

وتكون لها علاقة مباشرة مع مصلحة التجارة وتقوم بتسيير أمورها من خلال عدة قوانين وزارية مثلا: عند عدم تسديد الفاتورة من طرف أحد الزبائن بعد إخباره بذلك فان مصلحة التجارة تقوم بتمرير ملف الزبون لمصلحة المنازعات وهي بدورها تقوم بالإجراءات اللازمة.

وهناك نوعان من القضايا التي تهتم بها مصلحة المنازعات لدى المؤسسة منها:

- قضايا ترفعها الشركة و هي:
 - قضايا ترفعها على الأشخاص الذين يقومون بالبناء على قنوات المياه والذي يعتبر خطرا كبيرا.
 - قضايا ترفعها حول الديون التي تتعلق بالأشخاص الذين لم يسددوا مستحقات الشركة.
 - قضايا تخريب الممتلكات.
 - قضايا السرقة وتكون مجرة على الإبلاغ بها خلال 24 ساعة.

■ قضايا ترفع ضد المؤسسة وهي:

- قضايا الأعطاب أي حدوث تسرب على مستوى القنوات والتي ينتج عنه تخريب في الممتلكات سواء كان محصول زراعي، أرض، منزل... الخ، وتكون المؤسسة ملزمة بالإخبار بها مدة لا تتجاوز 7 أيام.

4. خلية الاتصال:

حيث تتركز الجزائرية للمياه وحدة ميلة بالتواصل الدائم مع زبائنها عبر الوسائل المسموعة والمكتوبة وذلك بإبلاغهم بكل كبيرة وصغيرة تخص قطاع المياه، وتحاول إيصال رسالة مفصلة لما يحدث في هذا القطاع، ويستفيد منها المواطن لمعرفة حقيقة الأمور ومستقبلها ومن مهامها:

- محاولة تكوين علاقات حسنة مع الصحافة.
- استقبال الشكاوي من المواطنين والرد عليها والتكفل بها.
- تقويم برسم صورة حسنة للمؤسسة مع الجمهور الداخلي(العمال) أو الجمهور الخارجي (المواطنين، الزبائن)
- كما أنها تلعب دور توعوي، تثقيفي وتنموي.

5. مساعدة مكلفة بالأمن والممتلكات:

وتتشكل خلية الأمن من أعوان يسهرون بالتناوب على السير الحسن للمؤسسة من الناحية الأمنية خصوصا وأنها تستقبل يوميا عددا هائلا من الزوار (أرباب العمل) ومن مهامها:

- القيام بالتطبيق الفعلي والمتواصل للأنظمة العامة والخاصة المقررة في مجال الأمن والتوجيهات والتعليمات التي تصدرها في هذا الميدان السلطة المعنية.
- السهر على احترام قواعد الأمن فيما يخص دخول الأشخاص وتنقلهم وخروجهم.
- اتخاذ التدابير التحفظية التي ترتبط بممارسة صلاحياته، تحت مراقبة السلطة السليمة.
- إحاطة السلطة السليمة علما بالنقائص والتقصيرات الملاحظة في ميدان عمله .
- اقتراح كل التدابير المناسبة عند الاقتضاء.

6. رئيس خلية الإعلام الآلي:

وهي إحدى دوائر مؤسسة الجزائرية للمياه التي تقوم عليها الآمال لتسيير جميع برامج المؤسسة على أحسن وجه، ويقوم بالإشراف عليها مسؤول خلية الإعلام الآلي وتتكون: ثلاث مهندسين في الإعلام الآلي، تقني في الإعلام الآلي، إثنين من أعوان حجز إعلام الآلي، ومن مهام هذه الخلية:

- متابعة جميع عتاد الإعلام الآلي الموجود بالمؤسسة والتدخل عند الحاجة سواء كان المشكل برنامجيا أو عتادا.
- متابعة جميع فروع المؤسسة المتواجدة عبر بلديات الولاية.
- المساهمة في تطوير مختلف برامج المؤسسة منها: برامج الفوترة، برامج المحاسبة، برامج الأجور، برامج المخزون... الخ.
- المساهمة في تكوين وتأهيل مختلف عمال المؤسسة على التحكم في برامج الإعلام الآلي.

7. دائرة الإدارة والوسائل (DAM):

وهي تقوم بعدة مهام من توفير الحاجيات للمؤسسة إلى تخزينها وترتيبها حتى توزيعها على جميع المصالح وهي تحتوي على ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة التمويل.
 - مصلحة الوسائل العامة.
 - مصلحة الحظيرة.
- ويقوم بالإشراف على هذه المصالح رئيس الدائرة ويساعد عدد العمال وتعمل هذه المصالح الثلاثة على:
- توفير أماكن التمويل.
 - تحديد الاحتياجات السنوية.
 - شراء السلع ومراقبتها من حيث الكمية والنوعية.
 - إضافة إلى متابعة الأملاك (الثابتة والمنقولة) ومختلف وسائل التوظيف (الكهرباء، التأمين، الأنترنت).
 - تعمل على تمويل القطاعات والمصالح والمراكز بمختلف التجهيزات.
 - إصدار التكاليف بالمهام وإحصائها.

8. دائرة المالية والمحاسبة:

تنقسم هذه الدائرة إلى ثلاث مصالح:

- مصلحة التخزين.
 - مصلحة المحاسبة العامة.
 - مصلحة الميزانية.
- يشرف على هذه المصالح الثلاثة رئيس الدائرة والتي تقوم بضبط العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وفق قواعد ومبادئ دقيقة والهدف منها هو معرفة النتائج بالتسلسل التدريجي ونتيجة الدورة وما عليها من ديون ومالها من حقوق حسب المستندات والوثائق الرسمية كدليل اثبات التسجيلات المختلفة ومن مهام هذه الدائرة:
- تهدف إلى معرفة المركز المالي للمؤسسة وتحديد سعر المنتجات والرقابة المستمرة عن العاملين.
 - ومن جهة أخرى تهدف إلى معرفة النتيجة والمعدلات الضريبية المطبقة عليها من قبل مصلحة الضرائب.
 - لها أهمية كبيرة مساعدة القضاء لحل المنازعات التجارية أو عند حدوث خلل.
 - وتتعامل هذه الدائرة عن طريق المستندات القانونية والمحاسبية حيث أن كل مؤسسة ملزمة بمسك دفاتر محاسبية حسب القانون التجاري وأن تلتزم بالتسجيل القانوني لكل العمليات وذلك بالالتزام بالقواعد المحاسبية والوثائق الرسمية، ومن بين هذه الوثائق نجد: اليومية، دفتر الأستاذ، الميزانية الافتتاحية والختامية، ميزان المراجعة.

9. دائرة الاستغلال:

- والتي يشرف عليها رئيس الدائرة، حيث يعمل من أجل التسيير الأمثل للمنابع المائية والري لضمان السير الحسن للعمل من حيث التوزيع والعرض وهذه الدائرة تنقسم إلى ثلاثة مصالح (الصيانة، مصلحة التوزيع والضبط، مصلحة تطوير الخدمات والاستغلال) وكل مصلحة يشرف عليها رئيس وتقوم هذه المصالح بعدة مهام منها:
- ضمان الصيانة المستمرة والمتابعة لمختلف الأجهزة والمنشآت.
 - ضمان المتابعة لمختلف العمليات والتنسيق مع مختلف الفروق.
 - تنظيم وتنفيذ مختلف التدخلات التنفيذية (محطات الضخ ومحطات المعالجة).
 - إعلام مختلف المسؤولين بالعوائق التقنية.

- مراقبة استخدام المعدات والوسائل مع احترام معايير السلامة واستخدام الأدوار.
- إعداد وتنفيذ مختلف برامج التوزيع وتسيير إجراءات توزيع المياه الصالحة للشرب من خلال المنابع.
- إعداد وتعريف وتسيير مخطط شبكات التزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- دراسة تمحورات الخدمات والاستغلال وضمان استغلال وتركيب المنتجات.

10. دائرة التجارة:

هي إحدى دوائر الجزائرية للمياه تهتم بانشغالات الزبائن والإجابة عن مختلف انشغالاتهم وإيجاد حلول ناجحة لها. وتقوم كذلك بتدوين كمية المياه المستهلكة والتحصيل ومتابعة الديون وهي تتكون من ثلاثة مصالح:

- مصلحة الزبائن.
- مصلحة الفواتير.
- مصلحة التحصيل.

ومن مهام هذه الدائرة:

- السهر على الاستقبال الحسن للزبون وعكس الصورة الحسنة للمؤسسة.
- مراقبة الموظفين والتأكد من عدم وجود أي تقصير من طرف العمال.
- تحصيل الديون في حالة تماطل الزبون في تسديد ديونه وذلك من خلال عدة إجراءات.
- تدريب العاملين على حسن استقبال الزبائن والتعامل معهم.
- توفير المعلومات للزبائن من خلال الإلمام بجميع مهام وأدوار المؤسسة.

11. دائرة الموارد البشرية والتكوين: وتتكون من:

- **مصلحة تسيير المستخدمين:** تتكفل هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و تسييرهم ومتابعتهم على جميع المستويات أي مند دخولهم إلى غاية إحالتهم إلى التقاعد وذلك من خلال ملف فردي يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالعامل (حالته العائلية، العطل المرضية، عطل مدفوعة الأجر، الغيابات، الترقية السنوية حسب الأقدمية، العقوبات، قرارات الترسيم، تسوية الوضعية الإدارية للمستخدم).

- **مصلحة الأجور:** تهتم هذه المصلحة بإعداد الأجور للعمال وتعمل هذه المصلحة بالتعاون مع مصلحة المستخدمين كونها تمدها بالمعلومات اللازمة عن العمال مثل: الإجازات المرضية فهذه المصلحة تعمل على اقتطاع مبلغ من هذا الأجر. - **مصلحة التكوين:** تستمر ميلة مثلها مثل باقي وحدات الجزائرية للمياه عبر تراب الوطن في مجال التكوين حيث تقوم بإرسال بعثات العمال من كل الأصناف إلى مراكز التكوين في كل من "قسطنطينة" و "تيزي وزو" في تخصصات متنوعة من أجل تحسين الخدمات وتطوير الإنتاج، وقد يضاف لذلك إنجاز هام لمركز تكوين جديد على مستوى العاصمة لتطوير وتحسين خدمات الري حيث سوف تعرف انطلاقته بمطلع السنة الجارية ومن مهام دائرة الموارد البشرية والتكوين عموما ما يلي:

- دائرة مكلفة بتسيير وتكوين الموارد البشرية.
- تضمن تطبيق كل التوجيهات.
- تسهر على تكوين وتدريب ورسكلة عمال الوحدة.
- تضمن انتقاء وتوظيف العمال في حدود الاحتياجات.
- تحديد احتياجات التوظيف وتقديم مخطط الشركة.

- انجاز مختلف التقارير الثلاثية ، السداسية، السنوية.
- التحضير لانجاز المخطط التقديري السنوي ومناقشته مع مختلف المصالح والدوائر لمعرفة احتياجاتها.
- المتابعة اليومية لمختلف الملفات الخاصة ب: المتربصين، العمال الذين يتابعون تكوينات مختلفة (طويلة ومتوسطة المدى).

12. مخبر المعالجة:

بدأ مخبر مراقبة نوعية المياه بالعمل في مارس 2003، حيث يوجد ببلدية "زغاية" يحتوي على عدد من العمال مكثفون بمراقبة نوعية المياه، وهذا المخبر تابع لمؤسسة الجزائرية للمياه ويحتوي على مصلحتين هما:

- مصلحة التحاليل الفيزيوكيميائية.
- مصلحة التحاليل البكتريولوجية.

كما يقوم عمال المخبر بمراقبة نوعية المياه والتأكد من كمية الكلور في الماء وذلك قصد المحافظة على سلامة المياه في الشبكة من جهة ومن جهة أخرى سلامة المواطنين.

إضافة إلى القيام بأخذ عينات لإجراء التحاليل الفيزيوكيميائية والبكتريولوجية وذلك حسب مخطط جد منظم قصد التأكد من سلامة المياه.

- مصلحة التحاليل الفيزيوكيميائية:

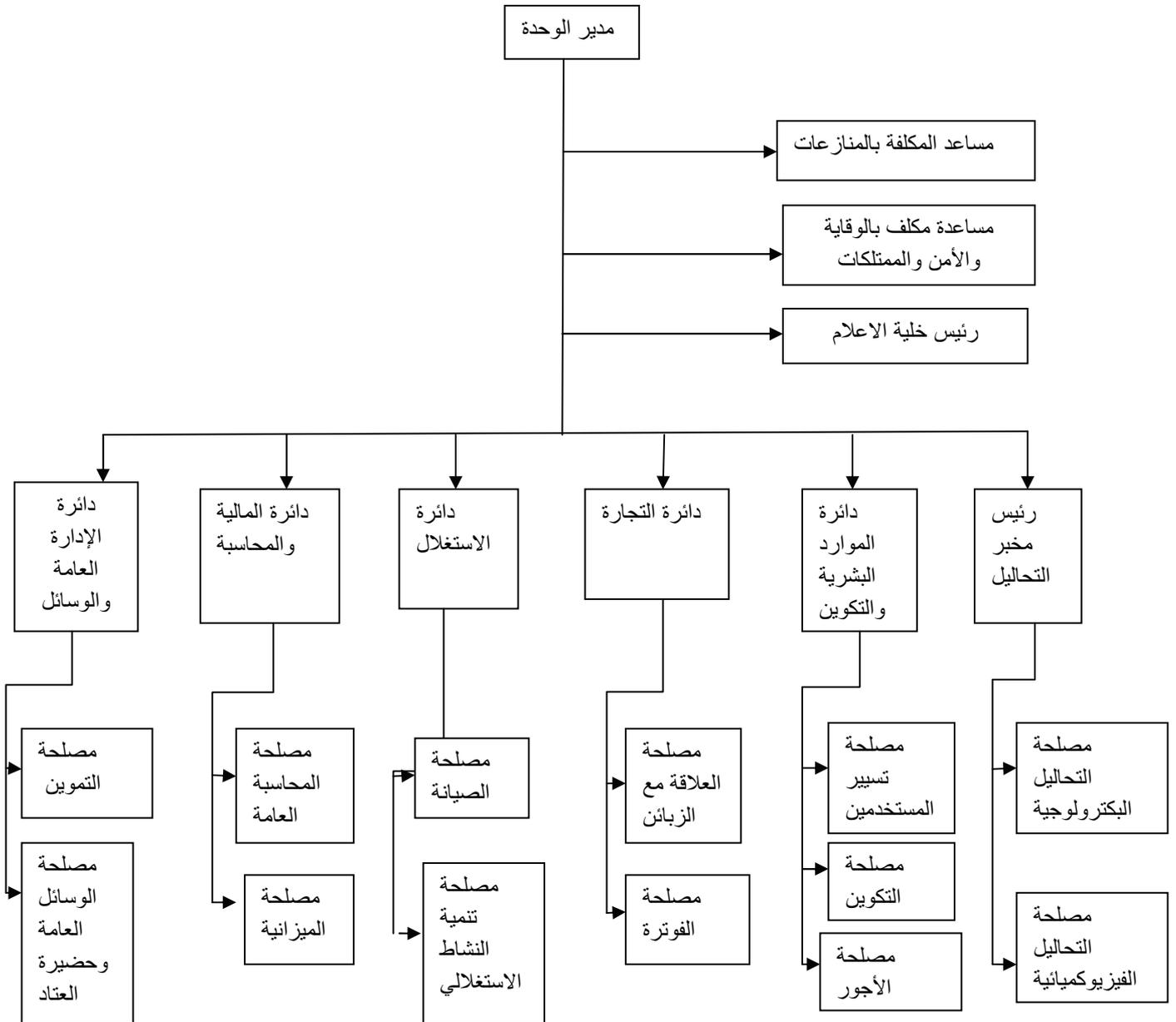
تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة وعدد من العمال والغرض من هذه المصلحة هو البحث عن المواد المكونة للمياه: الفوسفات، النترات، البوتاسيوم، المغنيزيوم... الخ. وذلك للتأكد من مطابقتها للمعايير الدولية للماء الصالح للشرب.

- مصلحة التحاليل البكتريولوجية:

تتكون من رئيس المصلحة وعدد من العمال، الغرض من هذه المصلحة هو البحث عن وجود البكتيريا التي تعيش في الماء والمسببة للعديد من الأمراض: التيفويد، الكوليرا... الخ.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل بيانات ونتائج الاستمارة

بعد تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة سوف نقوم بتحديد أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، كذلك تحليل البيانات الشخصية لعينة الأفراد المشكلين لمجتمع البحث ثم تحليل وتفسير نتائج البحث.

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن نوع الدراسة وأهدافها هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في أية دراسة علمية، والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج التحليلي والوصفي المتبع في دراسة المشكلة لبحثنا، وبما أن موضوعنا هو أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية يفرض علينا استخدام لمنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج، وقد قمنا باستخدام المنهج على مرحلتين:

- المرحلة الاستطلاعية:

قمنا بضبط العنوان في شكله الحالي وكذلك تحديد الإشكالية الأساسية له وذلك بصياغة التساؤلات الفرعية التي يثيرها الموضوع.

- مرحلة جمع البيانات والمعلومات:

وتتمثل في وضع الفرضيات وعرض الموضوع وشرحه وجمع البيانات أما المنهج التحليلي فقد استعملناه في تحليل البيانات واستخلاص النتائج ووضعها في شكلها النهائي.

- عينة الدراسة:

تشكل العينة في البحث العلمي دعامة أساسية وهي مصدر لاستقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع، والعينة تمثل الفئة أو الجزء الذي يشملها البحث من أفراد مجتمع البحث المحلي الأصلي⁽¹⁾. ونظرا لأن موضوعنا يتعلق بأساليب تنمية الموارد البشرية وتماشيا مع أهداف الدراسة توجهنا إلى دائرة الموارد البشرية، مصلحة التكوين والتدريب، وقد استخدمنا أسلوب العينة المنتظمة وذلك للإحاطة بكل الفئات العمالية الموجودة بالمؤسسة.

- حجم العينة:

نظرا لصعوبة الاتصال بعدد كبير من المعنيين بهذه الدراسة كي نطرح عليهم أسئلة ونحصل على أجوبة، قمنا باختيار عينة تستجيب للمتطلبات العلمية وتخضع للمقاييس التقنية المعمول به حيث أخذنا نسبة 42% من إجمالي المجتمع الأصلي الذي يقدر بـ 70 عاملا وهذه النسبة تمثل 30 عاملا.

(1):رجحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:150.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأسلوب تحليلها

من أجل جمع البيانات قد اعتمدنا على:

1. الملاحظة:

وتعرف على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث التي تلاءم طبيعة الظاهرة، وهي النواة التي يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية كونها مصدر أساسي للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة وهي تستعمل في جميع أنواع البحث.

ومن خلال الملاحظة تمكنا من أخذ صورة عامة حول المؤسسة وذلك بملاحظة طبيعة العمل، أسلوب العمال، ظروف العمل... الخ.

2. المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة لجمع المعطيات تبني من أجل أن نسأل بصفة معمقة شخص أو مجموعة صغيرة من الأشخاص.⁽¹⁾ ففي بداية الدراسة الميدانية ومن أجل التعرف أكثر على المؤسسة قمنا بإجراء بعض المقابلات المفتوحة مع بعض الباحثين والتي أفادتنا في الحصول على بعض المعلومات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، مهام كل دائرة كما سمحت لنا هذه الأداة من التعرف على العدد الإجمالي لعمال المؤسسة وكذا عددهم حسب طبيعة العمل الموكل لهم.

3. الاستمارة:

إن هذه الأداة تسمح لنا باستجواب أفراد العينة بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي، الغرض منه إيجاد علاقات رياضية ومقارنات رقمية⁽²⁾، وهذا ما جعلنا نعتمد على هذه الأداة كوسيلة لجمع بيانات تتوافق ومشكلة الدراسة وأهدافها والفروض العلمية التي تم اختيارها.

وقد تضمنت الاستمارة 26 سؤالاً وزعت على محورين:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية كالسن، الجنس... الخ.

المحور الثاني: متعلق بالبيانات حول أساليب تدريب وتنمية العمال.

4. السجلات والوثائق:

تعتبر الوثائق والسجلات مهمة جدا لما تزودنا من معلومات تخص ما يلي:

- الجانب التاريخي للمؤسسة ودورها الاقتصادي.

- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة والهيكل الفرعية للدوائر التابعة لها.

5. تفرغ البيانات:

إن تفرغ البيانات وتحليلها من أهم مراحل البحث الميداني، فبناءا عليها يبنى الباحث نتائج دراسته، وهذا لضمان الوصول إلى الموضوعية العلمية وهذه المرحلة تأتي بعد تطبيق الاستمارة في الميدان على عينة مجتمع البحث، فيتم تفرغ بيانات الاستمارة في جداول ثم تحليلها واستخلاص نتائج الدراسة وهذا ما سنبينه بالتفصيل من خلال هذه الدراسة.

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الأنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، طبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص: 76.

(2) ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

أسلوب التحليل:

- التحليل الكمي: وفيه تم جمع جداول إحصائية.
- التحليل الكيفي: وفيه تم التعليق على هذه الجداول وكلاهما يكمل بعضه البعض للخروج بنتائج عملية.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير البيانات والنتائج

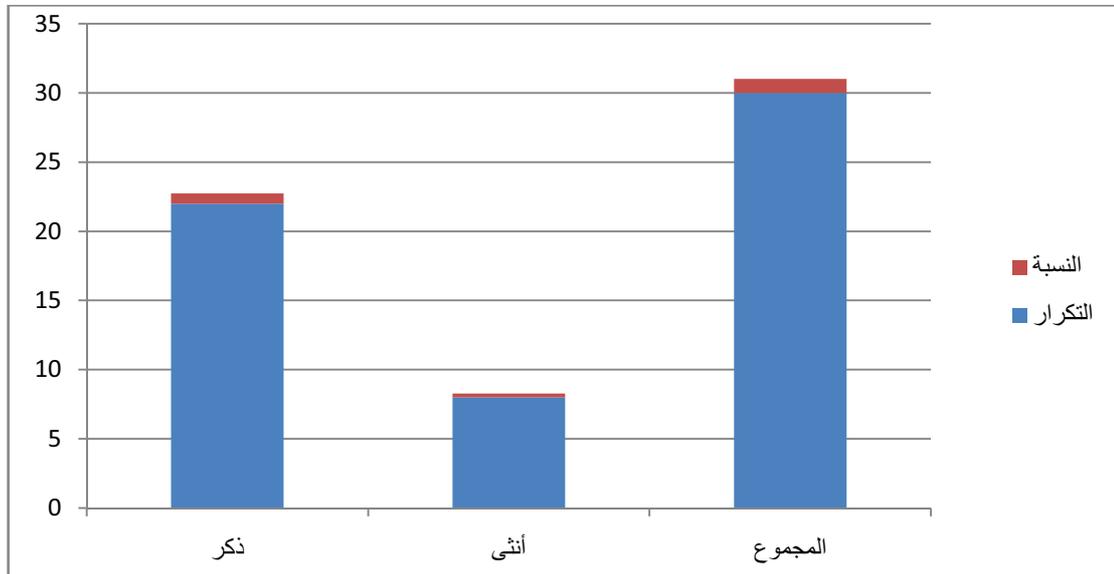
أولاً: تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم(05): يبين جنس عمال المؤسسة

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	%73,33
أنثى	8	%26,67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم(08): مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعا للجنس



المصدر: من إعداد الطلبة.

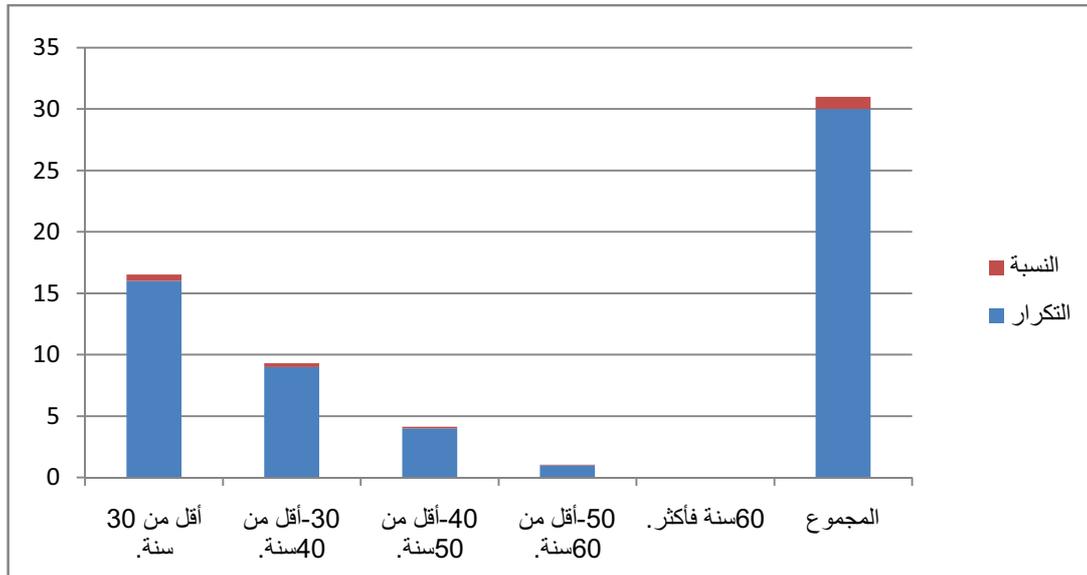
يتضح لنا من خلال جدول الجنس أن مجتمع البحث يتراوح بين الجنسين ذكور وإناث، لكن الأغلبية يمثلها جنس الذكور بنسبة 73,33% أي ما يعادل 22 مفردة في حين أن جنس الإناث لا يتعدى 26,67% أي ما يعادل 8 مفردات، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي يفرض قوة عمل فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

الجدول رقم(06): يبين سن عمال المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة.	16	53,33%
30-أقل من 40 سنة.	9	30%
40-أقل من 50 سنة.	4	13,33%
50-أقل من 60 سنة.	1	3,34%
60 سنة فأكثر.	0	0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم(09): مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعا للسن



المصدر: من إعداد الطلبة.

توضح المعطيات الكمية للجدول أن 53,33% من نسبة العينة تتراوح أعمارهم أقل عن 30 سنة ويأتي في المرتبة الثانية عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم 30- أقل من 40 سنة بنسبة 30%، ثم في المرتبة الثالثة عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم 40-أقل من 50 سنة بنسبة 13,33%، ثم تأتي عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم 50- أقل من 60 سنة بنسبة 3,34%، وفي الأخير نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم 60 فأكثر لا توجد.

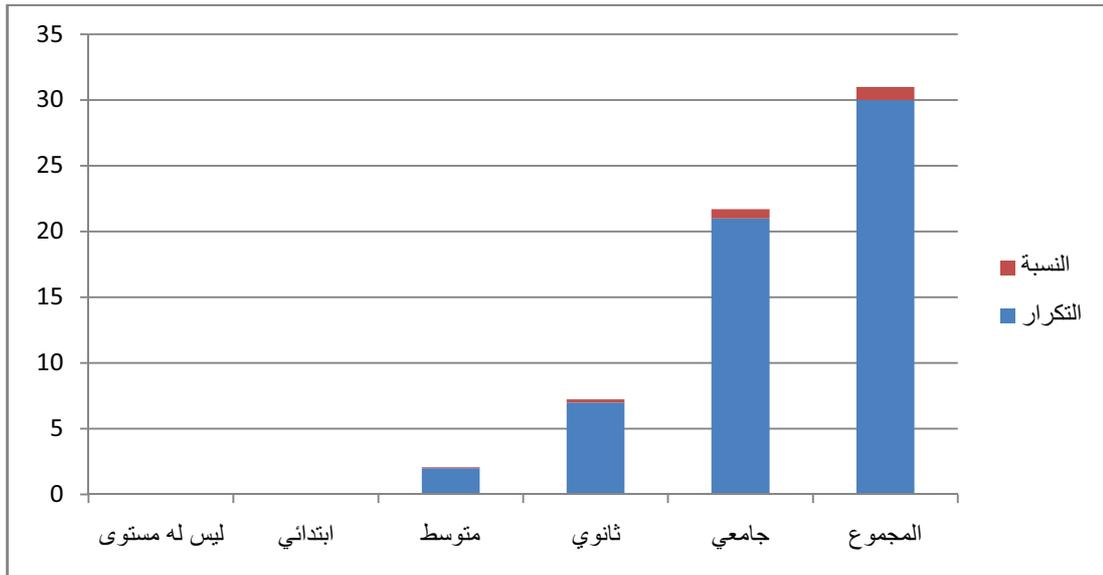
والحقيقة أن هذه الشواهد الكمية تبين أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب قدرت ب 53,33% دليل على أن فئة الشباب هي الغالبة.

الجدول رقم(07):يبين المؤهل العلمي للعمال

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ليس له مستوى	0	%0
ابتدائي	0	%0
متوسط	2	%6,67
ثانوي	7	%23,33
جامعي	21	%70
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم(10): مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعا للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة.

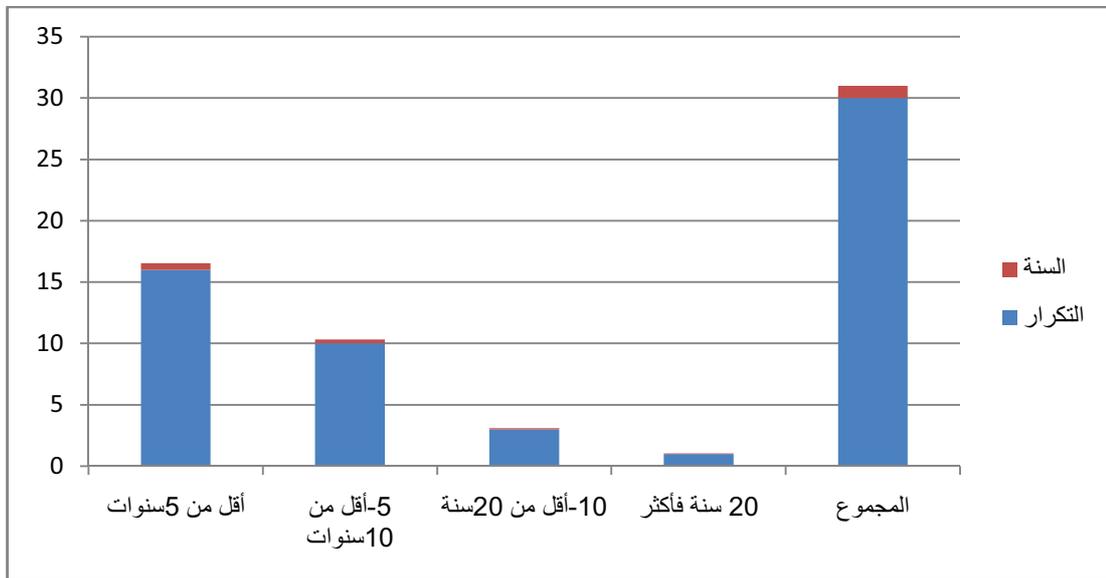
من خلال الجدول الموضح نستخلص أن الفئة الجامعية هي الغالبة في هذه المؤسسة قدرت ب 70%، وذلك نتيجة للتحويلات الاقتصادية التي عرفتها والعلاقات التي تربط هذه الأخيرة بالتغيرات العلمية وهو ما يفرض على المؤسسة التعامل مع أفراد ذوي كفاءة عالية.

الجدول (08): يبين سنوات الخبرة لعمال المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	53,33%
5-أقل من 10 سنوات	10	33,33%
10-أقل من 20 سنة	3	10%
20 سنة فأكثر	1	3,34%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم(11): مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة.

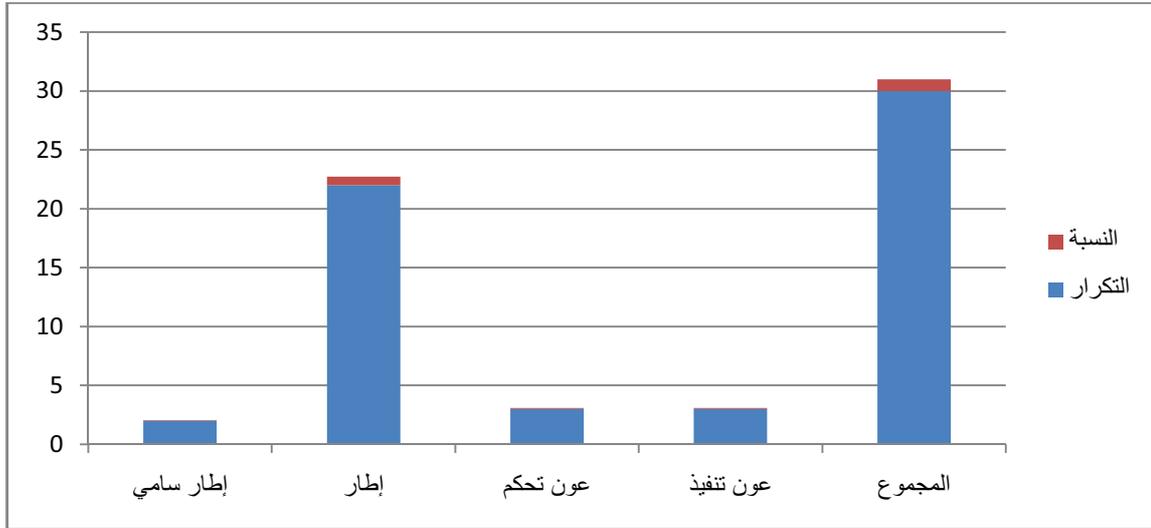
نلاحظ من خلال جدول الخبرة المهنية أن نسبة 53,33% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم أقل من 5 سنوات وذلك لأن مؤسسة الجزائرية للمياه حديثة النشأة.

الجدول رقم(09): يبين طبيعة وظيفة العمل

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار سامي	2	6,67%
إطار	22	73,33%
عون تحكم	3	10%
عون تنفيذ	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم(12): مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعا لوظيفة طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطلبة.

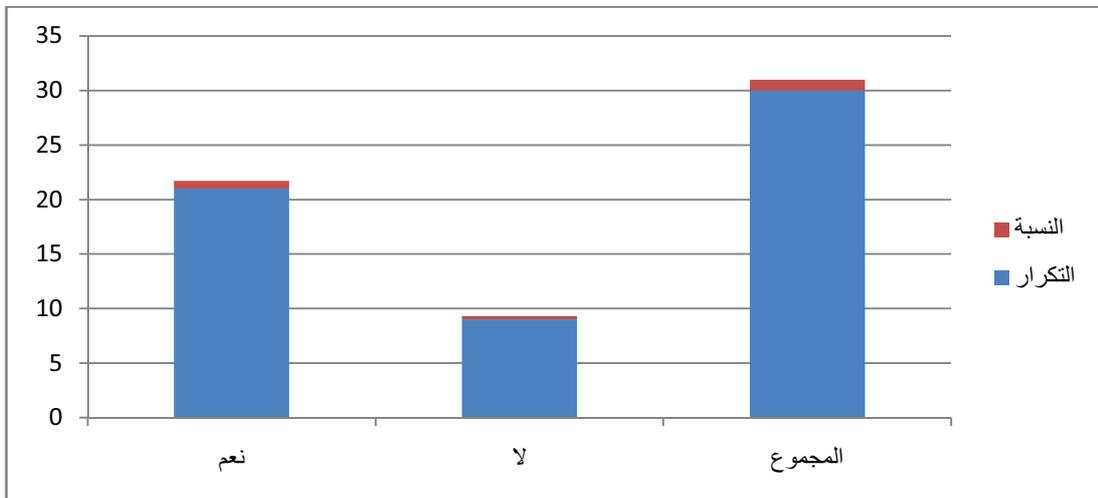
يوضح لنا الجدول الذي يشغله أفراد العينة، حيث نجد أن نسبة 73,33% تمثل إطارات في المؤسسة وذلك لطبيعة العمل وطبيعة التخصصات التي تتطلب وجود قوة عمل ماهرة.

الجدول رقم(10): يبين نسبة المشاركة في الدورات التكوينية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	21	70%
لا	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم(13): مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعا لنسبة المشاركة في الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة تحصلوا على تكوينا حيث قدرت نسبة المشاركة ب 70% مما يوضح أن عمل المؤسسة يعتمد على التكوين بشكل كبير.

ثانيا:تحليل بيانات أساليب تدريب وتنمية العمال

الجدول رقم(11):يبين طريقة التحاق العمال بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مسابقة	1	3,34%
طلب مباشر	10	33,33%
العلاقات الشخصية	3	10%
عقد ما قبل التشغيل	16	53,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول المبين أعلاه نستنتج أن معظم عمال المؤسسة كانت طريقة التحاقهم بالمؤسسة عقد ما قبل التشغيل وهي الأغلب تبين قدرت نسبتها ب 53,33% وهو ما يوضح لنا اكتساب العمال مهارات مهنية سابقا.

الجدول رقم(12):يبين مدى اعتماد العامل على الحاسوب أثناء عمل وتلقيه تكوينا عليه

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	14	46,67%
لا	13	43,33%
لا	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

يوضح لنا الجدول معظم عمال المؤسسة يعتمدون على الحاسوب أثناء القيام بأداء عملهم والأمر كذلك بالنسبة لتلقي التكوين عليه حيث قدرت نسبة الاعتماد على الحاسوب وتلقي تكوينا عليه ب 46,67% وهو ما يبين أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا المتطورة.

الجدول رقم(13): يبين مجال تدريب عمال المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
داخل المؤسسة	20	66,67%
خارج المؤسسة	10	33,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

على ضوء نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 66,67% من أفراد العينة تلقوا تدريبهم داخل المؤسسة وهو ما يوضح أن التدريب الداخلي يكون بنسبة أكبر من التدريب الخارجي وقد يعود إلى توفر الإمكانيات التدريبية في الداخل.

الجدول رقم(14): يبين نسبة قيام المشرف بتقديم نصائح للعامل بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	15	50%
أحيانا	12	40%
إطلاقا	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول نلاحظ أن المشرف يقوم بتقديم نصائح للعامل بالمؤسسة دائما حيث قدرت نسبة ب50% وهو ما يدل على وجود مراقبة مستمرة من المشرف على العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم(15): يبين مقدرة العمال على تنفيذ العمليات تقنيا

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	29	96,67%
لا	0	0%
	1	3,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال يقدرون على تنفيذ العمليات تقنيا حيث تحصلنا على نسبة 96,67% مما يبين أن عمال المؤسسة يستطيعون التحكم في عملهم.

الجدول رقم(16):يبين نسبة تدريب أحد العمال الجدد

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	21	%70
لا	9	%30
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% من أفراد العينة قاموا بتدريب أحد العمال الجدد وهذا يدل على الاهتمام الذي توليه المؤسسة والمسؤولين الإداريين بضرورة تحسين أداء أفرادها.

الجدول رقم (17):يوضح نسبة إجراء التدريب على الوسائل الحديثة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	19	%63,33
لا	11	%36,67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة.

نلاحظ من الجدول أن أغلب العمال أجروا تدريباً على الوسائل الحديثة حيث قدرت نسبة ب 63,33% وهو ما يوضح اعتماد المؤسسة على تطوير مهارات عمالها.

الجدول رقم(18): يوضح وجود مجالات لتطوير معارف العمال داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	23	%76,67
لا	1	%3,33
	2	%6,67
	4	%13,33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة.

نلاحظ من الجدول أن نسبة 76,67% يؤكدون وجود مجالات لتطوير قدراتهم داخل المؤسسة، أما باقي عينة العمال فيؤكدون أنه لا توجد مجالات لتطوير قدراتهم بنسبة 23,43% ويرجع ذلك إلى عدم توفر الوسائل وهذا ما أكدته نسبة

3,33%، وعدم اهتمام الإدارة وهذا بنسبة 6,67%، أما ضيق الوقت فقدر نسبته ب 13,33% ومن كل هذا نستنتج أن المؤسسة تهتم بتطوير معارف العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم(19): يبين معرفة وجود مجالات تطوير مهارات العمال خارج المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	11	36,67%
	14	46,67%
	5	16,66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 16,66% تؤكد أنه لا توجد مجالات لتطوير المهارات خارج المؤسسة، أما نسبة 83,34% أكدت أن هناك مجالات لتطوير مهارات العمال خارج المؤسسة وهذا من خلال فروع تابعة للمؤسسة أو مراكز تكوين، وما يدل على تواصل المؤسسة مع المجتمع الخارجي لتطوير عمالها.

الجدول رقم(20): يوضح وجود مشرف مباشر يقوم أداء العامل بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	4	13,33%
	2	6,67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن ما نسبته 80% تكون من نصيب نعم أي أنه يكون هناك مشرف مباشر يقوم ويراقب أداء العمال ويباشر أدائهم وتصرفاتهم داخل المؤسسة ومن خلال هذا يتضح أن المؤسسة تهتم بوضع مسير أو مشرف على العمال.

الجدول رقم(21):يبين وجود برنامج مخطط للتدريب في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	21	%70
لا	9	%30
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 70% من أفراد العينة تقول أن المؤسسة يقوم بوضع برنامج مخطط للتدريب في المؤسسة وهو ما يبين اهتمام المؤسسة بتدريب عمالها وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

الجدول رقم(22):يوضح مدى تلتقي العامل لتدريب خلال فترة عمله

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	%86,67
لا	4	%13,33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال هذا الجدول لاحظنا أن معظم الإجابات تتجه إلى أن العمال قد يلقوا تدريبا حول أعمالهم وهذا بنسبة 86,67% أما نسبة 13,33% من العمال فلم تقم المؤسسة بإعداد برنامج تدريبي لهم ،وهذا راجع لأن مؤسسة الجزائرية للمياه اعتمدت على التدريب كأسلوب لتطوير مواردها وهذا ما تؤكد نسبة 86,67% من العمال ممن تلقوا التدريب.

الجدول رقم(23):يوضح نسبة ملائمة مدة التدريب لاستيعاب البرامج التدريبي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	11	%36,67
لا	19	%63,33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة.

نلاحظ من خلال الجدول أن 63,33% من أفراد العينة اعتبروا أن مدة التدريب غير كافية لاستيعاب البرنامج التدريبي وهو ما يبين أن اعتماد المؤسسة سياسة التدريب متوسط المدى.

الجدول رقم(24): يبين نسبة تلائم الوظيفة الحالية للعامل مع طبيعة التدريب الذي تلقاه

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من عينة العمال قد تلقوا تدريبا يتلاءم مع طبيعة التدريب الذي تلقاه، أما نسبة 40% فلم يتلقوا التدريب وهو ما يوضح لنا أن المؤسسة الجزائرية للمياه تسعى إلى تطبيق التدريب بما يتوافق مع متطلبات العمل المطلوب أداءه من العمال.

الجدول رقم(25): يبين أسس اختيار عملية التدريب

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الكفاءة	12	40%
التأهيل	12	40%
العلاقات الشخصية	4	13,33%
الانضمام للنقابة	0	0%
الأقدمية	2	6,67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول نلاحظ أن كلا من الكفاءة والتأهيل تقدمنا أسس اختيار العامل للتدريب بنسبة 40% لكل منها، وجاء في المرتبة الثالثة العلاقات الشخصية بنسبة 13,33% وهو ما يؤثر على سلوك العامل اتجاه مؤسسته أما المرتبة الرابعة فتأتي الأقدمية بنسبة 6,67% ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن التدريب في المؤسسة مخطط وليس كل العمال يمتازون بالكفاءة والتأهيل.

الجدول رقم (26): يبين أهداف التدريب حسب الأهمية بالنسبة للعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تجديد المعارف	21	70%
الترقية	3	10%
زيادة المهام وتوسيعها	4	13,33%
الحفاظ على المنصب	2	6,67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال يعتبرون الهدف الأول لعملية التدريب هو تجديد المعارف وهو ما تبينه نسبة 70%، أما نسبة 13,33% فترى أن هدف التدريب هو لزيادة المهام وتوسيعها، أما هدف الترقية وجاء في المرتبة الثالث وما تبين نسبة 10%، أما الحفاظ على المنصب في المرتبة الأخيرة نسبته 6,67% وهذا يدل على أن التدريب هو تجديد للمعارف بالنسبة للعمال.

الجدول رقم(27): يبين نسبة تطوير قدرات العامل ذاتيا

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	20	66,67%
أحيانا	9	30%
إطلاقا	1	3,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

من الجدول نلاحظ أن نسبة 66,67% من فئة العمال أكدت أنها تحاول دائما تطوير قدراتها ذاتيا وهذا يرجع إلى خضوع العمال إلى الإشراف المباشر، أما نسبة 30% بينت أنها أحيانا ونسبة 3,33% تبين لا توجد تطوير لقدرات العامل ذاتيا وقد يعود ذلك إلى الاعتماد كليا على ما يتلقاه العامل من المشرف دون الاعتماد على التطوير الذاتي.

الجدول رقم(28):يبين نسبة من يساعد العامل على حل مشكلاته

الاحتمالات	التكرار	النسبة
بنفسك	10	33,33%
إدارة المؤسسة	3	10%
زملاؤك في العمل	17	56,67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 56,67% من أفراد العينة يساعدهم على حل مشكلاتهم زملاء في العمل وهو ما يدل على وجود علاقات جيدة بين العمال في المؤسسة الجزائرية للمياه.

الجدول رقم(29):يوضح مدى مراعاة المؤسسة رغبات العامل في المواضيع التدريبية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال معطيات الجدول نرى أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار رغباتهم في مجال المواضيع التدريبية وهو ما يدل على أهمية رأي العمال في مجال التدريب بالنسبة للمؤسسة.

الجدول رقم(30):يوضح نسبة حضور العمال في الملتقيات أو محاضرات خاصة بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	11	36,67%
لا	19	63,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 36,67% من أفراد العينة لا يشاركون في الملتقيات أو محاضرات خاصة بالمؤسسة وذلك لأنهم لا يجدون في تلك المحاضرات أو الملتقيات أهدافهم المسطرة.

ثالثا: نتائج الدراسة

- من خلال وقوفنا على حقيقة الأساليب لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للمياه بميلة، و بناء على الطرح النظري و المعطيات الكمية و الكيفية تم التوصل إلى النتائج التالية و الخاصة بفئة العمال التنفيذيين و التي كانت كالآتي:
- إن التدريب الداخلي يكون بنسبة أكبر من التدريب الخارجي وقد يعود إلى توفر الإمكانيات التدريبية في الداخل.
 - وجود مراقبة مستمرة من المشرف على العاملين بالمؤسسة.
 - إن عمال المؤسسة يستطيعون التحكم في عملهم.
 - اهتمام المؤسسة والمسؤولين الإداريين بضرورة تحسين أداء الأفراد.
 - إن المؤسسة تهتم بتطوير معارف العمال داخل المؤسسة.
 - هناك مجالات لتطوير مهارات العمال خارج المؤسسة وهذا من خلال فروع تابعة للمؤسسة أو مراكز تكوين، وهذا ما يدل على تواصل المؤسسة مع المجتمع الخارجي لتطوير عملها.
 - إن المؤسسة تقوم بوضع برنامج مخطط للتدريب وهو ما يبين اهتمامها بتدريب عملها وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.
 - إن معظم العمال قد تلقوا تدريباً حول أعمالهم.
 - لا يشارك أغلب العمال في الملتقيات أو محاضرات خاصة بالمؤسسة وذلك لأنهم لا يجدون في تلك المحاضرات أو الملتقيات أهدافهم المسطرة.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها في مؤسسة الجزائرية للمياه -ميله- استنتجنا أن هذه المؤسسة تعتمد على التدريب بشكل كبير من أجل تنمية مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها المبرمجة مسبقا. و في الأخير من الضروري التنسيق بين المؤسسة والعمال عند برمجة دورات تدريبية وذلك من الإلمام بجميع نقائص العمال وضمان نجاح البرنامج التدريبي من كل الجهات.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد تناولت الدراسة التي قمنا بها موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث اتضح لنا دور الموارد البشرية داخل المؤسسة المعاصرة مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بعملية التدريب وتنظيمها وتخطيطها وجعلها فعالة. ولقد خلصنا إلى أن التدريب يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف الفعلية للمؤسسة من خلال تأثيراته المختلفة من تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية وشعورهم الجيد ودرجة استقرارهم في المؤسسة ولكن هذا لا يعني خلوها من بعض المشكلات التي تعيقها لذلك يجب القضاء على بعض المشاكل الموجودة التي تحد من أداء الموارد البشرية الذي يعود بالفائدة على المؤسسة. فمن خلال الدراسة النظرية لهذا الموضوع توصلنا إلى:

- لا يمكن إدارة أي مؤسسة بدون أفراد.
- إن الموارد البشرية طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات.
- إدارة الموارد البشرية إدارة تعني بالأفراد العاملين بالمؤسسة من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات.
- إن تنمية الموارد البشرية من أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا.
- الربط بين تنمية الأفراد والمؤسسة من خلال تحديد الاحتياجات في المستوى الإداري ورسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
- وحسب الدراسة التطبيقية التي أجريناها في مؤسسة الجزائرية للمياه ميلا لاحظنا مجموعة من النتائج في أساليب تنمية موارد البشرية وهذا ما تبين من خلال المقابلة التي أجريناها بالمؤسسة وهي تتمثل فيما يلي:
- تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على التدريب الداخلي (داخل المؤسسة) ويعود ذلك للإمكانيات المؤسسة الداخلية ومركزها المالي.
- تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية قصيرة المدى وهذا ما يؤثر على استيعاب العمل للبرنامج التدريبي إذ تعد المدة غير كافية.
- تقوم المؤسسة الجزائرية للمياه-ميلا- بجهود متواصلة لتحسين ظروف التدريب للعمال من أجل إعطاء مردود أفضل.
- للتدريب أهداف متعددة منها: اكتساب المعارف وتطويرها، ترقية وتغيير السلوك... الخ.
- عدم قيام المؤسسة بتوفير ورشات تدريب حقيقية، وإنما تركز على دورات تدريب نظرية لا تحقق الكثير من النتائج على أرض الواقع.
- عدم توفر ميزانية سنوية لهذه المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي لأننا نجد نقص واضح في التحفيز والانجاز.
- عند قيامنا بتوزيع الاستمارة كانت هناك إجابات عشوائية لبعض المبحوثين وهذا سبب اللامبالاة من جهة وعدم فهمهم لمصطلحات التخصص من جهة أخرى.

التوصيات:

- نظرا للاختلال في أساليب تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية للمياه-ميلا- ارتأينا تقديم نوع من التوجيه كالمساهمة منا لتخفيف ولو جزئيا من هذه النقائص ونقترح ما يلي:
- الاعتماد على التقييم بمفهومه الواسع المتضمن للتقييم ثم التصحيح الشامل لكافة المراحل التدريبية.
 - اعتماد مبدأ التناوب الوظيفي حتى يتسنى لجميع الأفراد الاستفادة من الدورات التدريبية.

- ضرورة الاقتناع من طرف المؤسسة بان التدريب استثمار في الموارد البشرية كآلية لتغيير الاستراتيجي أكثر منه إجراء وتكليفا لمؤهلات العاملين المنفذين.
 - تغيير الأجهزة وصيانتها دوريا وتوفير الأجهزة الحديثة من أجل مواكبة التطور التكنولوجي.
 - الزيادة في اليد العاملة في الإدارات.
 - تحسين المستوى المعرفي للإطارات عن طريق المساعدة لإكمال الدراسة.
- إن ما نشير إليه في الأخير إلى أن نتائج هذه الدراسة تبقى نسبية مرتبطة بالزمان والمكان، إلا أننا نأمل أن تكون قد أفادت البحث العلمي وشخصه وأثرت الواقع الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، النهضة العربية، بيروت، 2002.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية، أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983.
- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- أشلوك تشاندا كبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- جاري ديلسر، سيد أحمد عبد المتعال، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.
- جمال احمد توفيق، إدارة أعمال، دار النهضة للنشر والطباعة، 1986.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، 2009.
- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007.
- رافت عبد الفتاح، السيكلوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ،أساليب البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2007.
- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل، الكويت.
- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- السيدة عليوة، تنمية مهارات العاملين، اشتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2001.
- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- عادل ثابت، سيكلوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجيه، كلية التجارة، القاهرة ، 2003.
- عبد الرحمان توفيق استراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 1992.

قائمة المراجع

- عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبيه، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994.
- عقيل حاسم عبد الله، مدخل على التخطيط الاقتصادي منهج وأساليب التخطيط، دار الجامعة المفتوحة، 1997.
- علي عبد الله، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2002.
- علي غربي إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- عمار بوحوش، محمد محمود الأنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، طبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- فؤاد الشيخ سالم زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكشف الأردني، 1990.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2009.
- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2004.
- محمد السعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- محمد سعيد السلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- محمد سعيد أنور سلطان الإدارة البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- محمد عثمان إسماعيل وحمد محمد المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990.
- محمد علي ربيعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- نجم عبد الله الغزاوي، جودة التدريب الإداري والمواصفات للـ ISO 10015، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، عالم الكتب للطبع والنشر، الرياض، 1995.
- يوسف جحيم الطهي، مؤيد عبد الحسن هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.

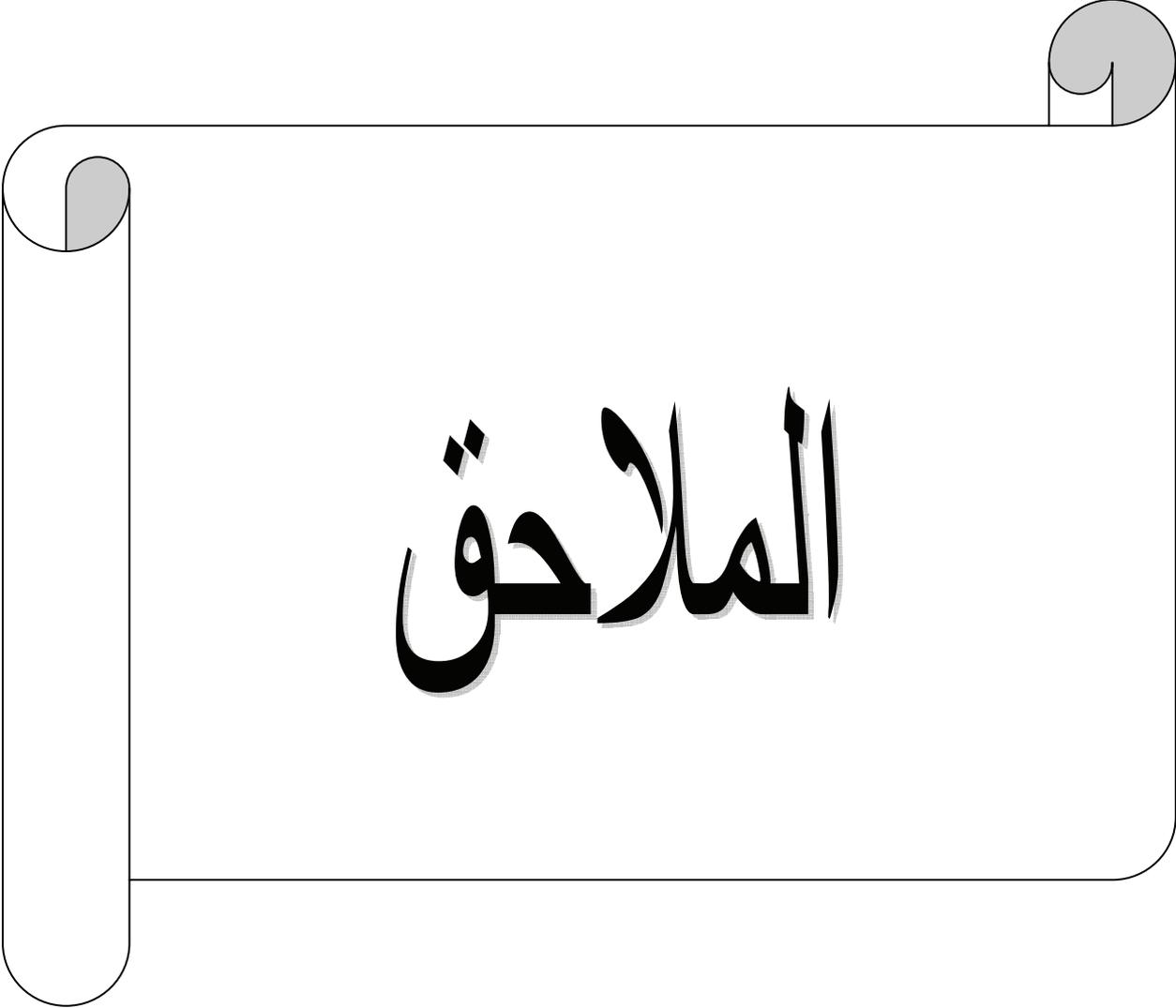
مجالات وندوات:

- عبد الفتاح ذياب حسن، الأثر التدريبي على فعالية عملية الإشراف، دراسة تطبيقية على هيئة كبير الدولية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 19، العدد 1، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مصر، 1997.
- عبد المحسن فالح اللحيد، تقييم البرامج التدريبيه، ندوة أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 1994.

المذكرات:

قائمة المراجع

- حسين بركاتي، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2010.
- رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2007.
- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006 .
- ياسين تريكي ، تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنشأة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2002 .
- يحييه سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

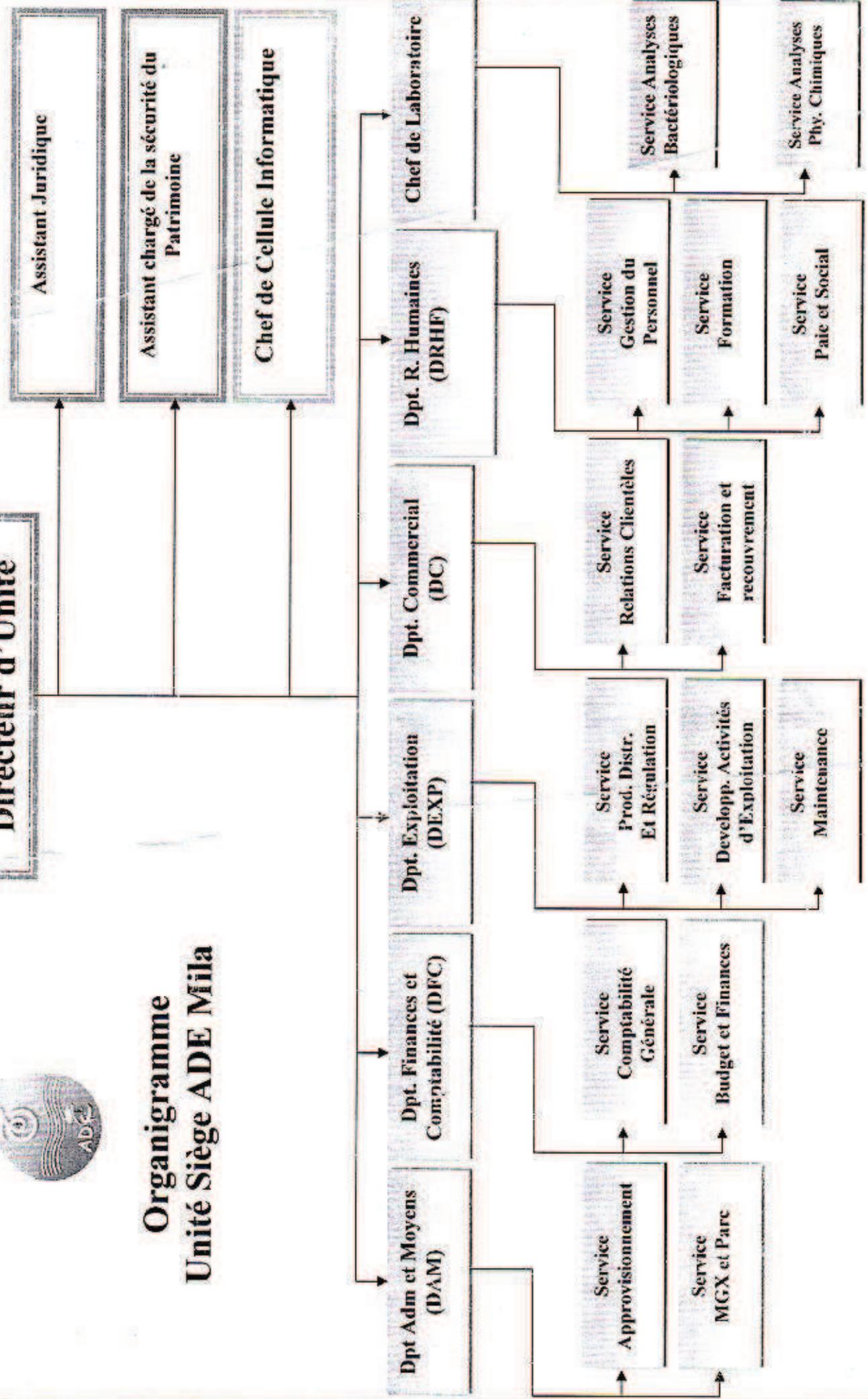


الملاحق



Directeur d'Unité

Organigramme Unité Siège ADE Mila



الجزائرية للمياه

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وحدة ميلا

المركز الجامعي لميلا

A.D.E

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: مالية

استمارة بحث موجهة للعاملين

أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة-الجزائرية للمياه- مياة ADE

في إطار انجاز هذه المذكرة، نرجو منكم ملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للباحثين والهدف من هذه الاستمارة هو إثراء وتوسيع البحث العلمي.

إن المعلومات المقدمة من طرفهم ستحظى بكامل السرية لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

تحت إشراف:

من إعداد الطلبة:

الأستاذة: بوجحة سعاد.

- بوالقرعة يمينة.

- مزهود لطيفة بسمة.

- بومليط بادر.

السنة الجامعية 2012/2013

I. بيانات الشخصية:

- | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | - أنثى | <input type="checkbox"/> | 1. الجنس: - ذكر |
| <input type="checkbox"/> | - من 30 أقل من 40 | <input type="checkbox"/> | 2. السن: - أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | - 45 سنة فما فوق | <input type="checkbox"/> | - من 40 أقل من 50 |
| <input type="checkbox"/> | - ابتدائي | <input type="checkbox"/> | 3. المؤهل العلمي: - ليس له مستوى |
| <input type="checkbox"/> | - ثانوي | <input type="checkbox"/> | - متوسط |
| | | <input type="checkbox"/> | - جامعي |
| <input type="checkbox"/> | 5- أقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 4. سنوات الخبرة: - أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | 20 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | 10- أقل من 20 سنة |
| <input type="checkbox"/> | - إطار | <input type="checkbox"/> | 5. طبيعة الوظيفة: - إطار سامي |
| <input type="checkbox"/> | - عون تنفيذ | <input type="checkbox"/> | - عون تحكم |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | 6. هل شاركت في دورة تكوينية: نعم |

II. أساليب تدريب وتنمية العمال:

1. كيف التحقت بالعمل؟ عن طريق:

مسابقة طلب مباشر العلاقات الشخصية عقد ما قبل التشغيل

أخرى أذكرها:

2. هل منصب عملك يتطلب العمل على الحاسوب:

نعم لا

في حالة الإجابة ب "نعم":

أ. هل تلقيت تكويناً على جهاز الحاسوب:

نعم لا

3. هل تم تدريبك؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

4. هل يقوم المشرف بتقديم نصائح تتعلق بعملك؟

دائماً أحياناً إطلاقاً

5. ها أنت قادر على تنفيذ التعليمات تقنياً؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب "لا" هل يرجع ذلك إلى؟

المهارات المكتسبة ناقصة كثر المسؤوليات

أخرى أذكرها:

6. هل قمت بتدريب أحد العمال الجدد؟

نعم لا

7. هل أجريت تدريباً على الوسائل الحديثة؟

نعم لا

8. هل هناك مجالات لتطوير معارفك داخل المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" يرجع ذلك إلى:

عدم وجود الوسائل عدم اهتمام الإدارة ضيق الوقت

أخرى أذكرها.....

9. هل هناك مجالات لتطوير مهاراتك خارج المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، هل يكون ذلك في:

فروع تابعة للمؤسسة مراكز التكوين

أخرى أذكرها.....

10. هل يوجد مشرف مباشر يقوم أدائك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب"لا" هل يعود ذلك إلى:

عدم مبالاة المسؤول

بساطة العمل

أخرى أذكرها.....

11. هل هناك برنامج مخطط للتدريب في المؤسسة؟

لا

نعم

12. هل تلقيت تدريباً خلال فترة عملك؟

لا

نعم

13. هل مدة التدريب ملائمة لاستيعاب البرنامج التدريبي:

لا

نعم

14. هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تلقيته؟

لا

نعم

15. هل عملية الاختيار للتدريب على أساس؟ (أذكر إجابة واحدة)

الانضمام للنقابة

التأهيل

الكفاءة

الأقدمية

العلاقات الشخصية

أخرى حددها.....

16. رتب حسب الأهمية أهداف التدريب؟

زيادة المهام وتوسيعها

تحديد المعارف

الحفاظ على المنصب

الترقية

أخرى حددها:.....

17. هل تطور قدراتك ذاتيا؟

دائما أحيانا إطلاقا

18. من يساعدك على حل مشكلاتك؟

بنفسك إدارة المؤسسة زملاؤك في العمل

19. هل تراعي المؤسسة رغباتك في المواضيع التدريبيه؟

نعم لا

20. هل سبق لك أن حضرت ملتقيات أو محاضرات خاصة بالمؤسسة؟

نعم لا

