

إستراتيجية إدارة وتكوين الموارد البشرية-المتطلبات والتحديات- The strategy of managing and training human resources -requirements and challenges-

وردة برويس
جامعة 20 بأوت 1955 سكيكدة berouis.w@gmail.com
نجاه ساسي هادف*
جامعة 20 بأوت 1955 سكيكدة Sacihadefnadjet@gmail.com
دليلة بدران
جامعة عمار تليجي الاغواط dalilamouh@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2022/05/04

تاريخ الاستلام: 2022/01/07

ملخص:

تهدف هذه المقالة إلى تناول موضوع مهم متعلق بأهم عنصر بالمؤسسة ألا وهو المورد البشري. والذي أصبح يلقي الاهتمام البالغ في الوقت الحالي من طرف الإدارة المعاصرة، خاصة أن تحقيق أهداف المؤسسة يكون من خلال هذا العنصر الهام، فنظرا للتغيرات التكنولوجية التي أسهمت في تغيير العديد من المفاهيم والأساليب الإدارية حيث مست هذه التغيرات العديد من المجالات بما في ذلك المورد البشري، وعليه وجب تحسين أدائه من خلال تطوير قدراته ومهاراته وإمكانياته مواكبة لهذه التغيرات، ويتم كل ذلك من خلال عملية تكوين وتدريب هذا العنصر بالمؤسسة وفق أسلوب مخطط ومكيف بتطبيق الإجراءات وإعداد البرامج الملائمة وحتى يتم تطبيقها بشكل فعال وجب تطوير رؤية المؤسسة عن طريق ابتكار إستراتيجية لتحقيق الأهداف وانجازها وتنفيذها بالإضافة إلى تقييم أداء الإستراتيجية ومراعاة متطلبات التكوين المادية.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، التكوين، الموارد البشرية، المؤسسة.

Abstract :

This article aims to address an important topic related to the most important component of the organization, which is the human resource, Which is receiving great attention at the present time by the contemporary administration, Especially since achieving the goals of the institution is through this important element, Because of the technological changes that have contributed to changing many administrative concepts and methods, as these changes touched many areas, including the human resource, attention to this resource has become very necessary for the survival and continuity of the institution, and it is necessary to improve its performance by developing its capabilities, skills and capabilities to keep pace with these changes, All this is done through the process of formation and training of this element in the institution according to a planned, adapted and accurate method by applying the procedure and preparing appropriate and appropriate programs and in order to be applied effectively.

Key words: Strategy, configuration , human resources, organization.

مقدمة :

تكمّن أهمية الموارد البشرية من خلال عملية تكوين الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والأهمية الثانية للموارد البشرية يحققها التكوين، في حال ارتكز أو استند على سياسات وقواعد واضحة مدعومة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، فتحقيق الفعالية في الإنتاج والأداء يعتبران مطلبين أساسيين يتحققان غالبا عن طريق التكوين الجيد.

كما أنّ الأهمية الأساسية للتكوين تظهر أكثر فأكثر من خلال تحقيق تلك الأهداف المسطرة أو المرجوة، لذلك تعتبر تنمية الموارد البشرية من المتطلبات الأساسية لأي مؤسسة ومن بين أهم مداخلها: التكوين والذي يعد من المواضيع المهمة التي شغلت بال المختصين في مجالات مختلفة، وذلك لما له من علاقة وطيدة ومباشرة بتنمية الموارد البشرية وتحقيق الكفاية الإنتاجية. إن معظم الباحثين قد انفقوا على الوظائف الأساسية للإدارة التي يؤديها المديرون في معظم المؤسسات وأهمها تكوين الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مناسبة لذلك.

فإستراتيجية تكوين الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ وأيضا فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وهكذا أصبحت مسؤولية تكوين الموارد البشرية كبيرة جدا، هدفها تكييف إستراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة العامة. في ضوء ما سبق، ومن أجل تحقيق الهدف من هذه الورقة البحثية التي تسعى إلى التعرف على إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة، ارتأينا أن نقدم هذا المقال في ثلاثة محاور أساسية، بدءا بالتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع كمفهوم الإستراتيجية ومفهوم التكوين ومفهوم المؤسسة، ثم عرضنا محور متعلق بالتكوين، واحتياجاته وأهم برامجها، ثم نعرض إلى محور ماهية الموارد البشرية، لنصل إلى محور إستراتيجية تكوين الموارد البشرية.

أولا: تحديد المفاهيم الأساسية

1 تعريف الإستراتيجية :

توصف على أنها العملية التقريرية المرافقة لإدارة موارد المؤسسة، في تفاعلها مع محيطها، وأثناء عمل هذه المؤسسة في المحافظة على المهمات التي نشأت من أجلها¹. وعليه فيما أن الإستراتيجية تمثل عملية تقوم بها إدارة المؤسسة فهي إذن تتضمن مجموعة من الأساليب

والطرق مدروسة جيدا من اجل تحقيق الأهداف المرجوة، ونحن في هذه المقالة نسعى إلى توضيح أهم الأساليب المعتمدة من اجل تكوين أفضل للموارد البشرية .

2 تعريف التكوين :

يعرف التكوين بأنه عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية².

كما أن مفهوم التدريب (التكوين) لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية و منح شهادات الاعتبار .

والتدريب عند صلاح عباس "يعني عملية من الأهمية بمكان بحيث لا تتم هكذا اعتباطيا وفي أي وقت ولكن لها ضرورة في المكان والزمان، ويجب اللجوء إليها عند الحاجة الضرورية حتى لا تفقد أهميتها واهتمام المتدربين"³.

كما يعني أيضا "بأنه عبارة عن عملية تعليم مبرمجة لمسلكيات معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة"⁴.

يلاحظ مما سبق أن عملية تكوين المورد البشري التابع لمؤسسة معينة يكون الغرض منه هو تحسين وتطوير قدرات هذا المورد البشري من اجل تحسين أدائه وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل وتحقيق أهدافها المرغوبة وأيضا الحفاظ على استمراريته.

3 تعريف الموارد البشرية :

نجد أن مفهوم الموارد البشرية يستخدم مرادفا لعدة مفاهيم منها: اليد العاملة، القوى العاملة، القوى البشرية، الأفراد، العمالة... وغيرها.

وتعني الموارد البشرية بأنها "مجموع الأفراد الذين يشتركون في تقديم العمل لإنتاج السلع أو الخدمات وتتضمن ذلك ليس فقط العاملين وقت إجراء التعداد وكذلك تشمل المتعطلين أي القادرين على العمل والباحثين عنه"⁵.

كما ترى راوية حسن " بأنه يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام الفرد مهاراته ومعرفته و ليس من خلال عملية التحويل والتغير الذي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المعارف والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك لكي يصبح الفرد مورد لابد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لإعداد مهام متخصصة"⁶.

بناء على ما تقدم فالموارد البشرية هي تلك الفئة من السكان الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 60 سنة فهي تتميز بامتلاكها لمؤهلات وإمكانات واستعدادات تجعلها تعمل بكل رغبة واقتناع أو أنها تبحث عن عمل مقابل.

4 تعريف المؤسسة :

يعرفها دروكر " بأنها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة، وهي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية، المجتمع، الجماعة، العائلة، بتصميم قصدي إنتاجا بشريا لمدة معينة"⁷.

وعليه نلاحظ تركيز هذا التعريف على التخصص للمورد البشري من أداء مهمة معينة داخل مجموعة بشرية معينة.

كما تعرف المؤسسة أيضا بأنها " كل ما ينشأ في مجال يجمع كله أو بعضه بين الجمهور لمدة معينة أو غير معينة، سواء كانت هذه المؤسسة تقوم بأداء خدمة إنسانية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأي غرض آخر"⁸. من خلال التعريف أعلاه يتضح أن المؤسسة يتنوع مجال عملها بين الخدمات الإنسانية أو قد تكون علمية أو زراعية أو صناعية أو رياضية وغيرها ومن خلال نوع العمل يكون تجمع المورد البشري لأداء المهام الموكلة.

بينما بلقاسم سلاطينة فيعرفها بأنها " كل تنظيم اقتصادي مستغل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو التبادل للسلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية قد تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"⁹.

وعليه يركز هذا التعريف على أن المؤسسة عبارة عن تنظيم اقتصادي فهي تضم مستويات إدارية وفقاً للهيكل التنظيمي لأي مؤسسة كما يتم تحديد الأنشطة اللازمة وتبادلها مع مؤسسات أخرى في إطار قانوني معين.

فمن خلال كل ما سبق نجد أن أي مؤسسة تضم هيكل تنظيمي مقسم إلى وحدات ومصالح حسب طبيعة نشاط أي مؤسسة ويتم تقسيم الأعمال وفقاً لتخصص الموارد البشرية حتى يكون أداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكثر وبالتالي تحقيق أهدافها.

ثانياً: التكوين احتياجاته وبرامجه:

1 مراحل التكوين :

تمر عملية التكوين بمراحل عديدة وهي :

• تحديد الاحتياجات التكوينية :

يعرف محمد جمال برعي الاحتياجات التكوينية لأي مؤسسة بأنها " مجموعة من التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تعترض سبيل العمل في المؤسسة"¹⁰.

وعليه وجب بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني وكذا بيانات عن كافة المتغيرات الداخلية أو الخارجية للمؤسسة والتي لها علاقة بعملية التكوين. وتوجد أربعة أنواع مختلفة للاحتياجات التكوينية وهي:- تحديد احتياجات المؤسسة- تحديد احتياجات الجماعة- تحديد احتياجات العامل- تحديد احتياجات العمل أو الوظيفة¹¹.

• البرامج التكوينية :

يتم تنفيذ البرامج التكوينية بإتباع جملة من الخطوات وهي:

- تلقى مستندات الاشتراك في البرنامج.
 - جعل القاعات جاهزة بالشكل المطلوب للتدريب.
 - توفير المادة العملية، حماية المدربين والمتدربين.
 - توفير مختلف المساعدات التدريبية والتأكد من مدة صلاحيتها للأداء.
 - ضبط الحضور والغياب طوال أيام البرنامج.
 - تدليل المشاكل التي تطرأ يومياً للوصول بالبرنامج إلى بر الأمان.
 - تجميع كافة المعلومات والوثائق والسجلات الخاصة بالبرنامج ونقلها إلى إدارة المؤسسة.
 - تسليم المدربين مكافآت عن جلسات التدريب بعد الجلسات مباشرة¹².
- إذن يتبين من خلال العنصر أعلاه أن تحديد الاحتياجات التدريبية كمرحلة أولى لعملية تكوين الموارد البشرية تعتبر خطوة تكتسي أهمية بالغة، حيث يتم تحديد أهم المتطلبات والمهارات اللازم
- ة لتحسين سلوكيات ومهارات وقدرات المورد البشري، كما يجب قبل بدء العملية التكوينية توفير البرامج البناءة وتوفير التجهيزات اللازمة وغيرها من الجوانب الضبطية حتى يتم التكوين بشكل فعال.

2 أهمية التكوين :

للتكوين أهمية بالنسبة للأفراد والمؤسسة والعلاقات الإنسانية :

• أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة :

- تطوير الإنتاج والنهوض به كما ونوعا. فالتكوين يجب أن يتبعه تحسين نوعية المنتجات والرفع من كميتها.
- المساهمة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي ،وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها .
- التقليل من الحوادث التي يكون سببها في الغالب عدم كفاءة الأفراد العاملين أو عجزهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو ظروف العمل.
- المساعدة في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- المساهمة في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

• أهمية التكوين بالنسبة للموارد البشرية :

- مساعدة الأفراد العاملين على تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- مساعدة الأفراد العاملين على تطوير مهارات الاتصال والتفاعلات بما يحقق الأداء الفعال.
- تنمية العوامل الدافعة للأداء وتوفير الفرصة أمام العاملين للترقية في العمل.
- منح الأشخاص إمكانية الحصول على المعلومات العلمية الضرورية في العمل .
- رفع الروح المعنوية للعامل بتقليل الحوادث¹³.

3 دوافع العملية التكوينية :

- برزت الحاجة إلى التكوين نظرا لوجود مجموعة من الدوافع والأسباب حتمت على المؤسسة المفاضلة بين مجموعة من الطرق والأساليب التي من وجود جملة من العقبات والمعوقات، ونذكر دوافع العملية التكوينية مايلي:
- إن إعداد أي برنامج تكويني يتطلب تحديد الدوافع والأسباب بدقة ووضوح لأنها المقياس الأساسي لتقييم الأهداف والحكم على مدى النجاح والفشل.
 - زيادة الإنتاج: فالزيادة في كمية وجودة الإنتاج أمر ضروري لزيادة القدرة على المنافسة أي تكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم ودرجة إتقانهم للعمل.

- التقليل من الإشراف: أي قدرة العامل على أداء عمله وإتقانه وقيامه بالنقد الذاتي وبهذا لا يحتاج إلى مزيد من الإشراف لإرشاده ولرعايته.
- توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة: إذ يعد مصدرا للطلبات الملحة للأيدي العاملة خاصة أيام الرخاء الاقتصادي، فعن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- تقليل حوادث العمل والاقتصاد في النفقات: التكوين معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق لتشغيل الآلات وهذا مصدر للقضاء على الحوادث الصناعية حيث لا تجد لها مجالاً في حياة العاملين أو التقليل من الحوادث على الأقل، وعليه فتكوين العاملين على استخدام الآلات وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في المواد والتقليل من المخاطر.
- التقليل من دوران العمل: إن تكوين العاملين وتلقينهم المعارف التي تتفق مع مدركاتهم وزيادة قدرتهم في متابعة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة كل هذا يؤثر على الاستقرار في الاستخدام وقلة دوران العمل¹⁴.

ثالثاً: ماهية الموارد البشرية:

1 وظائف الموارد البشرية:

- إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على عدة وظائف، وهذا التقسيم بينهما لا يعني الفصل بين هذه الوظائف أو استقلالها عن بعضها البعض، بل هذه الوظائف مرتبطة ومتداخلة مع بعضها البعض، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى نوعين¹⁵ وهي: وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية، ووظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.
- **الوظائف الفنية:** وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها وتطويرها وحمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف بما يلي:
- **توصيف الوظائف:** يعني توصيف الوظائف "بأنه الفحص والدراسة التفصيلية للمنظمة لما هو أبعد من الوظيفة، وذلك بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها الوظيفة، وبيئة العمل المحيطة، إلى جانب الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لانجازها، والخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية"¹⁶.
- **الاستقطاب والاختيار:** يشير الاستقطاب لفظاً إلى "تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة"¹⁷. وأما الدكتوراة رابوية

حسن فتقول بخصوص الاستقطاب أنه "يتضمن البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة"¹⁸.

- حتى يتم الاختيار المناسب للأفراد المتقدمين للوظيفة، هناك مجموعة من الخطوات الضرورية اللازمة لذلك، ويمكن حصر أهم الخطوات في عملية الاختيار في التالي:
- تحديد الوظائف المطلوب شغلها- تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة- الإعلان عن الوظائف الشاغرة- استقبال طالبي العمل- مليء نموذج التوظيف- المقابلة التمهيديّة- الاختبار- استكمال خطوات قانونية (كالفحص الطبي)¹⁹.

وعليه مما سبق تضم الوظيفة الفنية للموارد البشرية كل من عمليتي التوصيف واستقطاب المورد البشري وهما عمليتان مهمتان جدا فالأولى تعمل على دراسة وتشخيص الوظيفة وما يمكن أن تتطلبه حتى على المدى البعيد إما العملية الثانية فالهدف من خلالها هو كيفية الوصول إلى الموارد البشرية الكفؤة ومدى نجاحها في أداء عملها بالمؤسسة.

- توجيه وتحفيز العمال: "التوجيه المهني هو عملية تقييم قدرات الفرد من الناحية الجسمية والعقلية، إضافة إلى ميوله الشخصي، إذا ما كانت تتناسب مع مجموع الوظائف المناسبة"²⁰. أما التحفيز "هناك عدة مخططات يمكن استعمالها في تحفيز العاملين، برامج التحفيز الفردية والتي يمنح بمقتضياتها الفرد دخل يزيد عن راتبه الأساسي بسبب وفائه لمعايير الأداء الموضوعية"²¹.

- تسيير المسارات الوظيفية: "يعني الاهتمام بمستقبل الوظيفة الخاص بالأفراد العاملين، وكذا اهتماماتهم بمستقبل المهنة أي على المدى الطويل"²².
- تقييم أداء العمال²³.

ونلاحظ أن عمليتي التوجيه والتحفيز تلعب دورا مهما في جعل الموارد البشرية تحسن أو تعدل من أدائها، وذلك كون التوجيه يعمل على حل المشاكل المختلفة التي تعترض المورد البشري فيتم توجيهه حسب قدراته، بالإضافة إلى عملية التحفيز تعمل على تشجيع المورد البشري على مضاعفة جهده وتطوير قدراته وتشجعه أيضا على الابتكار والإبداع بما يخدم أهداف المؤسسة ويكون التحفيز من خلال مضاعفة أجره أو الترقية وغيرها من التحفيز التي تكون في مناسبات معينة.

• الوظائف الإدارية:

تتمثل في عدة وظائف سيتم التعرض إليها فيما يلي:

- **التخطيط:** وعرفه هيمز " بأنه عملية إدارية متشابكة تتضمن البحث والمناقشة والاتفاق ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي ينظر إليها باعتبارها شيئاً مرغوباً فيه"²⁴.
- **التنظيم:** "عن طريق التنظيم تتحدد المسؤوليات والاختصاصات، فيعرف كل عضو من أعضاء التنظيم الواجبات ومجموعة الأنشطة التي يجب القيام بها"²⁵. "فالتنظيم بمثابة النغم فهو لا يتكون من مجرد الأصوات الفردية ولكن بين العلاقات التي تتم فيما بينها"²⁶. وبذلك فالتنظيم هو التوزيع المنظم للأنشطة والأفراد لتحقيق هدف محدد، هذا الترتيب والتوزيع يتم في ضوء متغيرين هما، الاختصاص والمسؤولية.
- **الرقابة:** يمكن تعريفها " بأنها عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها"²⁷.
- **مسؤوليات إستراتيجية:** "تتمثل أساساً في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى الطويل، ومن ثم التأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها وهذا الأمر يتطلب من مدير الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المؤسسة وخططها المستقبلية على المدى الطويل"²⁸.
- وعليه من خلال هذا العنصر المتمثل في مختلف العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وأيضاً المسؤوليات الإستراتيجية نلاحظ أن مثل هذه العمليات تعمل على تدعيم وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال المناقشات المختلفة على الخطط سواء تتعلق بأداء الأعمال أو بكيفية تسيير المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها، أيضاً نجد عملية الرقابة تلعب دوراً مهماً في توجيه الموارد البشرية لأداء أعمالها بشكل أفضل بالإضافة إلى عملية مسؤوليات الإستراتيجية والتي من خلالها يتم العمل على التفكير في مختلف الشروط الواجب توفيرها على المدى البعيد.
- رابعاً: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:**

1 عناصر إستراتيجية التكوين:

- هناك عدة عناصر لإستراتيجية التكوين تتمثل فيما يلي:
- **تطوير رؤية ومهمة المؤسسة:** الرؤية الإستراتيجية مهمة وضرورية فهي مسار المؤسسة نحو المستقبل، أما المهمة فهي تعبر عن أهمية المؤسسة والأسباب الكامنة وراء وجودها.
 - **وضع الأهداف:** إدارة الموارد البشرية يجب أن تركز من خلال إستراتيجيتها المتبعة على الفرص والعوائق معاً، وخاصة تلك المتعلقة بالعمال والقوانين والثقافات، بمعنى تحديد الأهداف وفقاً لما يتماشى مع مصالح المؤسسة.

• **ابتكار إستراتيجية لتحقيق الأهداف:** فهي إشراك الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية فالمورد البشري هو الأساس في أي نشاط وهو المورد الحقيقي لأي مؤسسة.

• **إنجاز وتنفيذ الإستراتيجية:** أي تنفيذ القرارات وتتطلب هذه العملية التزاما وتضحية لا مثيل لهما.

• **تقييم أداء الإستراتيجية:** يجب على المدراء المشاركة في وضع ومتابعة وتنفيذ الإستراتيجية وكذا المشاركة في تقييم أداء تلك الإستراتيجيات للتأكد من أن الرقابة والتقدم قد تحققا²⁹. وأيضا يرى محمد مسلم أن التكوين هو إستراتيجية شاملة للمؤسسة، توضح مختلف المناهج التي تطبق فيها، فكل عمل كبير تقوم به المؤسسة، يستبدل بسياسة توضيح إستراتيجية الوظيفة المعنية بالأمر تجدد هذه الأخيرة بمدة زمنية لا يمكن تجاوزها، ويتم بعدها مباشرة خلق مخطط لتنفيذ العمل، ومن خلال هذا التعريف يوضح أن مادة التكوين خلق السلم الهرمي التالي: سياسة التكوين، إستراتيجية التكوين، مخطط التكوين.

وحسب **بوفلجة غياث** تتضمن إستراتيجية التكوين ما يلي: من يجب تكوينهم؟ كيفية تكوينهم؟ طرق تكوينهم إضافة إلى تفاصيل على مصاريف التكوين المالية المتوقعة والنتائج لهذه العملية ما يمكن ملاحظته في سياسات التكوين وتطوير الموارد البشرية في البلدان النامية هو اعتمادها على التكوين السطحي والسريع بينما تعتمد المنظمات الكبيرة في البلدان الصناعية إستراتيجية التكوين المعقد والمستمد تحسبا لتطورات وتغيرات كما يوجد هناك نوع آخر هو الشيء الذي يدخل الإستراتيجية العامة وطويلة المدى بحيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ للتغيرات المستقبلية فيخططون لها ويعملون على الاستعداد لها من خلال برامج التكوين³⁰.

كما أوضح **بوفلجة غياث** المعالم الإستراتيجية للكفاءات القصوى والعالية للعمال والإطارات في التكوين كونها تمتلك مهارات ليست أقل شانا من التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج لهذا يجب تبني إستراتيجية جديدة ف تطوير الموارد البشرية، بحيث تكون شاملة وبعيدة المدى. إذ يجب إدراج التكوين في المسار المهني للعامل، في إطار تشخيص أولي معقد، لكل القدرات والكفاءات المعرفية والتقنية، مع سيطرة برامج طويلة الأمد للتكوين بحيث تتكفل المؤسسة بإيجاد برنامج مكيف لكل فرد يهدف إلى تنمية كل القدرات النفسية والاجتماعية والثقافية والتقنية، في إطار التكوين المستمر.

كما أضاف **بوفلجة غياث** في السياق نفسه برامج للإعلام الآلي تساعد على تشخيص الحاجات التكوينية ومتابعة المستخدمين واعتماد الكفاءات المحصل عليها ومستوى التطور في

التكوين في عملية الترقية في إطار المسار المهني لكل عامل، حيث يتم اعتبار ذلك عند البحث عن عمال للقيام بمهام خاصة داخل المؤسسة. ويؤكد أنها عملية تتطلب إعادة النظر في إستراتيجية التكوين، والنظر إليه من منظور واسع يدخل في إطار إستراتيجية شاملة لتطوير وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تكون لدى المسؤول نظرة كاملة عن المهارات المتوفرة وامتلاك نظرة استشرافية لمهارات المستقبل التي يجب التفكير الآن في إعدادها³¹.

وبرى بيرتي Peretti أن سياسة التكوين يجب أن تحقق هدفين: تسمح للعمال بالتكيف مع المتغيرات الهيكلية وتعديلات ظروف العمل التي تساهم في التطور التكنولوجي والتطور الاقتصادي، كما تسمح بتحديد الإبداعات والتغيرات التي تساهم في تطوير وتنمية المؤسسة والتكفل بها. بينما يرى عبد الرحمن عبد الباقي أن سياسة التكوين تعكس مدى الأهمية التي توليها المنظمة لتطوير القوى العاملة لديها بحيث تنطلق من منطق رئيسي على تحديد الاحتياجات الخاصة بالمشروع من مختلف الكفاءات والمهارات وحصر الموارد المتاحة من هذه الكفاءات والمهارات ثم مقارنتها بالاحتياجات أي تحدي النقص المطلوب ومن بين العوامل المساعدة في وضع السياسة التكوينية هو عامل التنبؤ³².

وعليه نلاحظ من خلال هذا العنصر مدى إيلاء الأهمية البالغة للعنصر البشري وبضرورة إشراكه في وضع الخطط والاستراتيجيات والمشاركة أيضا في تقييم أداء تلك الخطط والاستراتيجيات وتحديد الاحتياجات الخاصة بالمشروع من مختلف الكفاءات والمهارات وتحديد النقص حتى يمكن القيام بالعملية التكوينية والعمل على تحقيقها على أرض الواقع وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

2. متطلبات تكوين الموارد البشرية بالمؤسسة :

يقصد بمتطلبات التكوين كل الإمكانيات التي تحتاج إليها عملية التكوين في المؤسسة، ويمكن توضيح هذه الإمكانيات فيما يلي:

• **الإمكانيات المالية:** أي وضع ميزانية للتكوين بالتعرف على التكاليف التقديرية لبرامج تكوين الموارد البشرية، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه كما قد يؤدي إلى تعديل محتوى البرنامج حتى يكون برنامجا اقتصاديا³³.

• **الإمكانيات المادية:** تتمثل في:

- **مركز التكوين وتجهيزاته:** يجب توفر المساحة المناسبة والكافية لقاعة أو قاعات التكوين، مثل المكتبة وغرف المشرفين والإداريين وأيضا توفير سبل راحة المتكويين من خلال أجهزة التكيف والإضاءة المناسبة³⁴.

- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية: وهي أجهزة وأدوات ومواد يستخدمها لتحسين عملية التعليم والتعلم، وتقصير مدتها وتوضيح المعاني وشرح الأفكار³⁵.
 - **الإمكانيات البشرية:** وتتمثل فيما يلي:
 - أعضاء جهاز التكوين بالمؤسسة: ويشمل الأخصائيين من داخل وخارج المؤسسة وهم:
 - المختصون بالتكوين (تحديد الاحتياجات التدريبية).
 - المختصون بالتنفيذ وتصميم البرامج التدريبية.
 - المختصون بالتحويل، ويسهم تأهيل أعضاء جهاز التكوين بالمؤسسة في تحسين كفاءة عملية التكوين³⁶.
 - اختيار المدرب: يجب أن تتوفر الصفات التالية لدى المدرب:
 - يجب أن يراجع مفهومه عن شخصية الآخرين.
 - أن يحصل على معلومات حقيقية عن جميع الأمور.
 - أن ينمي مهاراته خاصة في مجال العلاقات الإنسانية.
 - أن يكون مؤهلاً للعمل في هذا المجال.
 - أن يتصف بالصبر واللياقة³⁷.
- من خلال ما سبق نلاحظ انه حتى يتم تكوين الموارد البشرية وجب توفير مجموعة من المتطلبات من بها توفير الأخصائيين والمدربين ويجب أن تتوفر فيهم مجموعة من الصفات كالمهارة في العلاقات الإنسانية وكفاءته في عملية التكوين بالإضافة إلى توفير الأجهزة اللازمة السمعية والبصرية وتهيئة المكان الملائم للتكوين كتوفر القاعة على أجهزة التكيف والإضاءة وغيرها.

خامساً: مشاكل تكوين الموارد البشرية :

- هناك مشاكل عدة يمكن إيجازها فيما يلي:
- مشاكل انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل: فالمؤسسة قد تعاني من انخفاض الإنتاج أو ارتفاع تكاليف العمل وغيرها، ويتبين السبب وراء ذلك هو ليس ضعف وقدم الأماكن أو نوعية وطريقة تصميم العمل وتوزيعه فهناك سبب آخر، وغالباً ما يتم معالجته وحله بإزالة تلك الأسباب الفنية.
 - تكوين وتنمية مهارات الأفراد العاملين، فهذا هو السبب الأساسي الذي يجدر معالجة والاهتمام به، وبالتالي المساهمة في إزالة تلك المشاكل، وتقديم إنتاج عالي ومن ثم العمل على تطوير العمل في المؤسسة³⁸.

• مشاكل ارتفاع معدلات الترك والدوران: فارتفاع معدل دوران العمل، وعدم استقرار العامل في عمله يرجع في الأساس إلى عدم الاهتمام بالموارد الأساسي فيها ألا وهو الفرد العامل، هذا الأخير الذي يعاني من عدم الرضا وعدم ارتياحه في عمله نتيجة عدة ضغوطات مثلا لا توجد فترات راحة أو لا توجد محفزات معنوية تشجع العامل على استمراره في العمل وتقديمه الأحسن، فالفرد لا تهتمه فقط الأجور وارتفاعها أو المرتبات فهو محتاج أيضا إلى حوافز وتشجيعات معنوية. فالجانب النفسي هو الأهم، كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية، ففي حالة عدم ارتياح العامل جراء عدم حصوله على تأهيل نجده لا يعرف كيف يعمل فقد يضطر إلى ترك عمله، لبحث على عمل آخر يناسبه³⁹.

• مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة: فأى مؤسسة من المؤسسات تحتاج إلى سد حاجياتها من خلال حصولها على أفراد مؤهلين لهم مهارات ومعارف لازمة، فحصولهم على هذه الأمور يكون كالتالي:

- فالأفراد بحاجة إلى تلك المهارات والمعارف الجديدة، وذلك بسبب التغيرات التكنولوجية الجذرية.

- الحاجة إلى إعادة تأهيل اليد العاملة، وذلك في حالة إدخال تغيرات وتكنولوجيات حديثة تفرض إعادة التأهيل، وفي المقابل المؤسسة لا تستغني على خدمات الأفراد بسبب ذلك التنوع أو التغيرات التكنولوجية، كما أنها محتاجة إلى أشخاص جدد يحتاجون إلى تأهيل قبل أن يستطيعوا استلام مسؤولياتهم، أشخاص مرشحين للترقية إلى مناصب عمل جديدة، يحتاجون إلى تأهيل حتى يتمكنون من استغلالها.

- لمجابهة تحديات المستقبل "التكوين المستمر": هذه المشكلة تختلف عن سابقتها من المشاكل، فمن الضروري أن تصبح عملية التكوين مستمرة وأساسية تمارس من طرف جميع إدارات الموارد البشرية، مثلها مثل نشاط منح الإجازات أو النقل وغيرها، ما يلاحظ أن أهم ميزة تميز العصر الحالي هي تلك التغيرات المستمرة، وهذا ما يجعل عملية تعلم العاملين لمهارات جديدة حالة مستمرة وهذا مالا يتطلب تكوين مستمر، فالمؤسسة عندما تبدأ باستخدام شبكات الاتصال أو أنظمة المعلومات أو أجهزة حديثة وغيرها، فإنها تحتاج إلى إعداد برامج لتدريب العاملين على استعمالها.

• مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم: فالمشرفين والمدراء قد لا يملكون المهارات الضرورية لأداء أعمالهم، والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب المهارات اللازمة⁴⁰. فالمنهج المناسب لتكوين المدراء والمشرفين حسب عبد الرحمان عيسوي هو منهج

تتمية حساسية المشرف، ويستخدم هذا المنهج في جامعة كاليفورنيا، ويقصد به تأكيد أهمية المشرف لنفسه، بحيث يفهم ميوله واتجاهاته ورغباته وغيرها، وأن يفهم أيضا كيفية قيام العلاقات بين الأفراد، فمن خلال حكمه على نفسه وعلى غيره يمكن أن ينمي في نفسه القدرة على تناول المشكلات الخاصة بالعلاقات الإنسانية، فهذا المنهج علاجي في ذاته، يعتمد على معرفة الفرد لذاته وإدراك دوافعه وسلوكه، فقد كان لهذا المنهج تأثير كبير في أساليب تدريب المشرفين ويستهدف ما يلي:

- كل مشرف يجب أن يعرف الصورة الحسنة التي تكون عليها شخصيته.
- يجب أن يراجع مفهومه عن شخصية الآخرين.
- أن يحصل المشرف على معطيات أو معلومات حقيقية عن جميع الأمور.
- أن ينمي المشرف مهاراته خاصة في مجال العلاقات الإنسانية، فهذه المهارات تتضمن القدرة على التعامل مع الصراعات والنزاعات.
- على المشرف أن يدرك العملية الجماعية ومختلف القوى الكامنة في وسط جماعته لأن ذلك يحدد مدى نجاحه أو فشله⁴¹.

من هذا العنصر نلاحظ أن المؤسسة تواجه مجموعة من التحديات وجب التصدي لها ومواجهتها منها ما تعلق بالمؤسسة والعمل في حد ذاته كارتفاع تكلفة الإنتاج بالإضافة إلى نقص الإمكانيات اللازمة لعملية التكوين كما قد تكون هناك تحديات تتمثل في نقص المهارة اللازمة للمكونين بالإضافة إلى العدد اللازم من الموارد البشرية الذي يجب تكوينه. كل هذه المشاكل يجب أن تعمل المؤسسة على التصدي لها من خلال دراسات مختلفة وفقا لخطط واستراتيجيات معينة.

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

- الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات و خطط و برامج عمل المنظمة.
- تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعا لرفع مستوى كفاءة التنفيذ.

إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة و صلة بكفاءة تكوين الموارد البشرية منها ما يلي :

- تسطير برنامج خاص بتكوين العمال على المدى المتوسط و البعيد.
- وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية .

- المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة.
- المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب و مراكز التقييم المتخصصة.
- تصميم و تطوير أساليب وبرامج اختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار.
- مراجعة تصميم الأعمال و التأكد من ملائمة التصميم و إمكانية تحقيقه.
- مراجعة واقتراح تطوير هياكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وأجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرض التكوين وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين منها.
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.

خاتمة:

من خلال ما سبق نلاحظ أن الموارد البشرية تعتبر كعامل مهم في أي مؤسسة، ويعتبر التكوين عنصر أساسي لتحضيرها وإعدادها لمواكبة مختلف التغيرات والتطورات التكنولوجية، لذا وجب على المؤسسة تبني إستراتيجية مناسبة وفعالة لتكوين الموارد البشرية حتى تتمكن من معالجة العديد من المشاكل أو تجاوزها، فكل مؤسسة بحاجة إلى موارد فعالة وكفاه ومناسبة من اجل نجاحها، لذا يجب دائما على المؤسسة العمل على تدريب وتأهيل وتحفيز هذه الموارد البشرية بشكل جيد، من خلال برامج تكوينية وتدريبية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدراتها، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة داخل المؤسسة أهدافها الإستراتيجية وبالتالي تعم الفائدة على كل من المؤسسة والمجتمع ككل.

قائمة المراجع:

1. حسين إبراهيم بلوط، 2002، *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*، بيروت، لبنان، دار النهضة الحديثة، ص 81.
- 2 . بتاريخ: 2021/09/04 الساعة 09:18 grhumaines.blogspot.com
3. صلاح عباس، 2006، *تنمية مهارات مسؤولي التدريب*، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ص 13.
4. فايز الزغبى، 1997، محمد إبراهيم عيداني، *أساسيات الإدارة الحديثة*، ط1، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ص 240.
5. عبد الباسط عبد المعطي و آخرون، 1998، *السكان والمجتمع*، مصر، دار المعرفة الجامعية، ص 113.
6. راوية حسن، 2003، *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 29.
7. فضيل دليو، 2003، *اتصال المؤسسة*، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص-ص 19-20.
8. سامية محمد فهمي، 1996، *الإدارة في المؤسسات الاجتماعية*، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص 185.
9. بلقاسم سلاطنية، 2004، *العلاقات الإنسانية في المؤسسة*، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 05، الجزائر، جامعة بسكرة، ص 29.
10. برعي محمد جمال ، 1973، *التدريب والتنمية*، القاهرة، عالم الكتب، ص 149.
11. علي السلمي، دس، *إدارة الأفراد والكفاءة والإنتاجية*، مصر، مكتبة غريب، ص-ص 360-361.
12. يزيد الوليد بشار، 2008، *الإدارة الحديثة للموارد البشرية*، عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، ص 134.
13. حبيش علي، واوكيل رايح، جانفي، 2019، *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 21، ص-ص 81-82.
14. المرجع نفسه، ص 83.
15. حمداوي وسيلة، 2004، *إدارة الموارد البشرية*، جامعة قالم، مديرية النشر، ص 32.

16. علي غربي، 2002، *تنمية الموارد البشرية*، عين مليلة، دار الطباعة للنشر والتوزيع، ص71.
17. ماهر أحمد ، 2001، *إدارة الموارد البشرية*، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص74.
18. راوية حسن، 1999، *إدارة الموارد البشرية*، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص103.
19. غربي علي، مرجع سابق، ص101-102.
20. غربي علي، مرجع سابق، ص67.
21. ديسلر جاري، 2003، *إدارة الموارد البشرية*، ترجمة. سيد أحمد عبد المتعال، السعودية، دار المريخ للنشر، ص42.
22. حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص32.
23. بلوط حسين إبراهيم ، 2002، *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*، بيروت، لبنان، دار النهضة الحديثة، ص- ص365-366.
24. لعويسات جمال الدين ، 2005، *مبادئ الإدارة*، بوزريعة، الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، ص51.
25. حافظ بدوي هناء، دس، *إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية*، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص158.
26. حسان الجيلالي، دس، *التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص09.
27. علويسات جمال الدين، مرجع سابق، ص134.
28. حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص35.
29. بلوط حسين إبراهيم ، مرجع سابق، ص-ص85.
30. بزايد نجاة، *التكوين وإستراتيجية تسيير مهارات لدى الإطارات بشركة سوناطراك*، 2011، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الساننية وهران، الجزائر، ص111.
31. المرجع نفسه، ص ص 98-99.
32. المرجع نفسه، ص 100.
33. ماهر احمد، مرجع سابق، ص348.

34. سيد مصطفى أحمد، 2000، *إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري*، القاهرة، دار النشر، ص275.
35. الحيلة محمود محمود، 2000، *تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية*، عمان، دار المسيرة، ص32.
36. سيد مصطفى أحمد ، مرجع سابق، ص- ص 246-247.
37. العيسوي عبد الرحمان، دس، *علم النفس الصناعي*، بيروت، لبنان، دار الفكر العربي، ص209.
38. برنوطي سعاد نائف، 2004، *إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-*، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، ص444.
39. المرجع نفسه، ص444.
40. المرجع نفسه، ص445.
41. العيسوي عبد الرحمان، مرجع سابق، ص209.