



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الموضوع:

الإدارة الإستراتيجية لتكوين وتنمية الموارد البشرية

دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

(المطابرة الحكومية للتوزيع بولاية الخلفاء)

مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف البروفيسور :

بنحدي محمد الله محمد السلام

عن الطالب :

علاء مراد

لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيس	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	د. د. بن حبيب محمد الرزاق
مقرر	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	د. د. بنحدي محمد الله محمد السلام
عضو	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	د. د. شريف شبيب أنور
عضو	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. د. بن بوزيوسيان محمد
عضو	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. د. بومسعود علي

السنة الجامعية 2006 - 2007

Handwritten text, possibly a signature or name, written vertically along the right edge of the page.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid

Tlemcen, Algérie



تلمسان الجزائر

جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والمعلومات التجارية

الموضوع:

الإدارة الإستراتيجية لتكوين وتنمية الموارد البشرية

دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

(المطابقة للثبوت للتوزيع بولاية الخلفة)

مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشرافه البروفيسور:

بنطوي محمد الله محمد السلام

من إعداد الطالب:

خلعة مراد

لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د. بن حبيب محمد الرزاق
مقررا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د. بنطوي محمد الله محمد السلام
عضوا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د. شريف شقيب أنور
عضوا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	أ. د. بن بوزيان محمد
عضوا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	أ. د. بوهنة علي

السنة الجامعية : 2006 - 2007



شكر وعرفان

قبل أن أقدم بالشكر لأبي كان أبدي لمن هو أول به ذوالجلال والإكرام ومن ثمة

أقدم بجزيل شكري ووافر تقديري وامتناني إلي:

❖ الأستاذ الدكتور: بندي عبد الله عبد السلام طوال مدة إشرافه على هذا العمل، وعلى الجهودات

والنصائح القيمة التي أفادني بها في سبيل إتمام هذا البحث.

❖ السيد رئيس دائرة التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة: بلقاسم الحاج

❖ السيد رئيس الدائرة الإدارية بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة: بن سليمان ثامر

❖ السيد رئيس مصلحة العلاقات التجارية: عبد الرحيم محمد

كما يسرني أن أقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لصفهم جزء

من وقتهم الثمين لقراءة هذا البحث.

من دون أن أنسى بالذكر مسؤولي وعمال المكتبة الجامعية الذين لم يخلوا علي

بمساعدااتهم فلم مني أزكى عبارات التحية والتقدير.

وأخيراً، أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا

العمل وأخص بالذكر الأخ والصديق العزيز "عبد الرحيم عيسى"

إلى كل هؤلاء شكر وألف شكر.

—

المحتويات

المقدمة العامة.....	1
<u>الفصل الأول: من الإدارة إلى الإدارة الإستراتيجية</u>	
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة.....	02
المبحث الثاني: تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية.....	16
المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية.....	38
المبحث الرابع: تطور الفكر والممارسات الإستراتيجية.....	47
المبحث الخامس: الإدارة الإستراتيجية.....	60
المبحث السادس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....	81
<u>الفصل الثاني: التكوين ودوره على مستوى المؤسسة</u>	
المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين.....	100
المبحث الثاني: نظام التكوين.....	119
المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية.....	127
المبحث الرابع: تصميم البرنامج التكويني.....	138
المبحث الخامس: تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة.....	149
المبحث السادس: تقييم فاعلية التكوين.....	150
<u>الفصل الثالث: تكوين وتنمية الموارد البشرية من منظور استراتيجي</u>	
المبحث الأول: الإطار العام للموارد البشرية.....	159
المبحث الثاني: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية.....	172
المبحث الثالث: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية.....	175
المبحث الرابع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.....	180
المبحث الخامس: دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية.....	187
<u>الفصل الرابع (التطبيقي): دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (المديرية الجهوية للتوزيع بولاية الجلفة)</u>	
المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).....	202
المبحث الثاني: التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة.....	214
المبحث الثالث: إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز.....	222
الخاتمة العامة.....	234
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة المراجع	
الملاحق	

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

فتحت أجنحة الحياة الاقتصادية العالمية للألفية الثالثة يومياتها على أجدديات جديدة غير التي ميزتها خلال النصف الأول من القرن العشرين...، معطيات جعلت صيرورة الاقتصاد العالمي تتم في اتجاه واحد مشترك، بل وتتميز بالاندفاع الاقتصادي المتزايد والمتسارع من الأفراد والمنظمات والكتل الدولية.

كان عمق هذا التطور وسرعته على أشدهما في مجال تكنولوجيا المعلومات إنتاجا، نقلا وتوزيعا ففرض على الأفراد والمنظمات والدول شروطا وآليات عمل مختلفة، فشروط الميزة التنافسية وعناصرها لم تكن كما كانت عليه في النصف الأول من القرن الماضي، وبدلا من ذلك فإن الوجود التنافسي في القرن الحادي والعشرين سيكون من قدرات الإنسان وصنعه، وسيكون وقوده الأساسي وبلا شك إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

إن اكتساب الميزة التنافسية لن يكون بسبب الموارد الطبيعية الغنية، ولا الموقع الجغرافي الإستراتيجي، ولا في ظل التكنولوجيا العتيقة، بل بسبب القدرة على الاستثمار في الرأس المال البشري واعتباره أصلا إستراتيجيا ذا أهمية قصوى في تشكيل ديناميكية وحركية المؤسسة، فبه تنهيا فرص الانطلاق والنجاح، وبه أيضا يزيد احتمال الفشل والانهيار، وهنا جاءت الإدارة الحديثة مرتكزة على الموارد البشرية بصفة خاصة، وأوجدت صياغة وسياسة جديدة غير التي عرفت الإدارات الكلاسيكية من قبل، سياسة تشتمل على الإستراتيجيات.

هذا الاهتمام الإستراتيجي المتزايد، انصب عموما على عمليات فحص تركيبة القوى العاملة المتاحة، وسبل إنمائها وتكوينها خدمة لرؤى وطموحات الإستراتيجية العامة للمؤسسة، هذه الأخيرة التي تواجه التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، الثقافية والاقتصادية المفروضة عليها نتيجة العولمة والتنافس العالمي وإعادة الهيكلة وهندسة الموارد المختلفة بما فيها الموارد البشرية.

ومن هنا تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في إدماج وإشراك المورد البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة التأكد من أهليته الفكرية والتقنية الناجمة أصلا عن نظام إنمائي تكويني ساهمت الإدارة الإستراتيجية في بلورته وإرساء معالمه قصد التوفيق بين التحديات الداخلية والخارجية مع المتغيرات الحادثة والطارئة.

أولاً: إشكالية البحث

لقد أجبرت البيئة الاقتصادية الحادة والمنافسة المديرين والقادة في المؤسسات على النظر خارج أسوارها لفهم قاعدة البقاء، هذه القاعدة التي أصبحت معادلتها الجديدة هي تبني المنهج الإستراتيجي في الإدارة، ولا سيما إدارة الموارد البشرية، من أجل اكتساب موارد بشرية متميزة لها القدرة في التعامل مع أحدث الأساليب النظرية والتطبيقية.

إن هذا التحدي الجديد الذي تواجهه الموارد البشرية يفرض ضرورة حتمية ألا وهي: تنمية القدرات الذهنية أي العلمية والقدرات التقنية أي العملية بالتكوين الجيد القائم على أسس وتصورات وأطر إستراتيجية هادفة.

وتبعاً لهذا التحدي الجديد لإشراك الإدارة الإستراتيجية في تكوين وتنمية الموارد البشرية وإكسابها الميزة التنافسية، قمنا ببلورة هذه الإشكالية في صيغة التساؤل الآتية:

- ما مدى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأداة في تكوين وتنمية القوى العاملة بالمؤسسة؟

إن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى عرض التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل تتبنى المؤسسة الأسلوب الإداري العملي الهادف والناجح من أجل تحقيق تصوراتها المستقبلية؟

2- هل هذا التصور المستقبلي للمؤسسة قائم على إحداث قفزة في مجال تكوين الموارد البشرية واعتبارها أصلاً إستراتيجياً؟

3- هل تعتمد المؤسسة الإدارة الإستراتيجية كمنهج لتنمية وتكوين مواردها البشرية؟

4- ألا يمكن اعتبار عملية الإدارة الإستراتيجية لبرنامج تكوين الموارد البشرية وتنميتها على مستوى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (المديرية الجهوية للتوزيع بولاية الجلفة)، هو الطريق الأنجع بامتياز؟

ثانياً: فرضيات البحث

ل للوصول إلى تحليل لهذه الإشكالية، فقد انطلقنا من فرضيات وضعناها كحلول محتملة، وإجابات مبدئية ومؤقتة وهي:

- 1- إن عملية التحديث المرتبطة بالعناصر البشرية والمادية والتغيرات المتسارعة تفرض على المؤسسة تبني إدارة فعالة تتمثل في الإدارة الإستراتيجية.

- 2- إن وظيفة تكوين الموارد البشرية والأخذ بمبدأ استثمار العنصر البشري واعتباره أصلا إستراتيجيا كفيلا بأن يضمن للمؤسسة فرص البقاء الانطلاق.
- 3- إن الحاجة الملحة لدى المؤسسات في وجود إدارة إستراتيجية تقودها إلى أحسن الاختيارات والقرارات فيما يخص تكوين وتنمية الموارد البشرية لضمان، لقيادة رشيدة وتحسين في الفاعلية والأداء، وزيادة في القدرة التنافسية، وبالتالي ضمان الديمومة والازدهار.
- 4- إن برنامج تكوين الموارد البشرية في المديرية الجهوية للتوزيع بولاية الجلفة، يمثل عنصرا إستراتيجيا على المؤسسة إدماجه ضمن الإستراتيجية العامة للشركة الأم (سونلغاز).

ثالثا: دوافع ومبررات اختيار الموضوع

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث للتوغل في مصادر المعرفة وخلفيات موضوعه، فقد كانت لنا عدة دوافع وجهتنا للدراسة الإدارة الإستراتيجية لتكوين وتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة، أملتها الرغبة الشخصية فكانت منها دوافع ذاتية، وأخرى موضوعية نوجزها فيما يلي:

فأما الدوافع الذاتية: فغذتها توجهاتنا وفضولنا في الخوض في كل ما هو جديد وحيوي من مجالات المعرفة والإسهام في الرؤية التصورية لهذا الموضوع، وما من شأنه إثراء مكتباتنا من جهة ولفقر الدراسات في الموضوع من جهة أخرى، بالإضافة إلى دخول الموضوع قيد الدراسة في إطار التخصص. وأما المبررات الموضوعية: فجسدتها توجهات المؤسسة الرائدة التي استطاعت اكتساب الميزة التنافسية لما توفرت عليه من ثروة بشرية مكونة ومدربة وفق أحدث المقاييس التنموية في إطار الإستراتيجية الشاملة والرؤى المستقبلية الهادفة، ليتشكل لها بذلك أهم أصل من أصولها الذكية والتي قادتها إلى العالمية وقادتنا إلى أهمية الموضوع وتحديد أهميته.

رابعا: أهمية الموضوع

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية، حيث أصبح ينظر للعنصر البشري على أنه المتغير الفاعل في نشاط المؤسسة، والأكثر تأثيرا على المستوى العام لأدائها - إذا ما أحسن تكوينه وتنميته وفق الأهداف المستقبلية والإستراتيجية الشاملة للمؤسسة - وبالتالي دعم حركية ونمو المؤسسة وتنمية قدراتها التنافسية وإسهامها في تحقيق الرخاء الاقتصادي للشعوب. وبصورة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

✓ الأهمية التي يكتسبها الموضوع نظر للوضع الراهن الذي يمر به تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والتي تستدعي إشراك الإدارة الإستراتيجية في بلورة معالم التكوين والتنمية كمحدد لنجاح المؤسسات ولاسيما في الأجل الطويل.

✓ إن استهداف تحسين البرنامج التكويني للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة، يمكن إحداثه بتفعيل نمط توجيه الأداء البشري نحو المستويات الأفضل باعتباره أصلا استثماريا إستراتيجيا.

خامسا: أهداف البحث

تهدف من تقديم هذا البحث، إلى تقديم دراسة تحليلية معمقة نبرز فيها مدى أهمية ودور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وتنمية العمالة بالمؤسسة، من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات ذات العلاقة بالأفراد.

وبصفة عامة تتلخص أهداف بحثنا في العناصر الآتي ذكرها:

- ◀ محاولة بلورة مفهوم واضح للإستراتيجية.
- ◀ إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية ومدى تأثيرها على البرنامج التكويني للمؤسسة.
- ◀ الوقوف على الدور والبعد الإستراتيجيين للموارد البشرية في المؤسسة، وملامح الإدارة الحديثة لهذه الموارد.
- ◀ محاولة تحليل العملية التكوينية ككل بالمؤسسة قيد الدراسة.
- ◀ محاولة تقييم فاعلية وجدوى الإدارة الإستراتيجية في تحسين تكوين وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

سادسا: صعوبات البحث

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة أثناء إعداد هذه الرسالة، سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو خلال الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي)، ويمكن حصر هذه الصعوبات إجمالاً فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع والمصادر المتعلقة بجوهر وصميم الموضوع وخاصة باللغة العربية.
- عدم تجاوب بعض الموظفين بالمؤسسة معنا ونحن في صدد الدراسة الميدانية.
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على أي معلومات تخص الدوائر التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم.

سابعاً: المنهج المستخدم

للإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع. ففي الجانب النظري: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بفهم مدى أهمية الإدارة الإستراتيجية في تكوي وتنمية الموارد البشرية.

أما في الجانب التطبيقي: فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الاقتصادية، متخذين المديرية الجهوية للتوزيع لولاية الجلفة نموذجاً لذلك.

ثامناً: أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات

لجمع المعلومات والبيانات حول الإشكالية المطروحة والوصول إلى نتائج وأجوبة واضحة استعنا بالأدوات والوسائل التالية:

- المسح المكتبي: وذلك بالاعتماد على المراجع باللغة العربية واللغة الأجنبية والتي تناولت عناصر الموضوع محل الدراسة، إضافة على بعض البحوث السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة ولدعم كيان هذا البحث فقد لجأنا إلى الاستعانة ببعض المجلات والنشريات ومواقع الانترنت.
- التقارير والدوريات: وهي وثائق داخلية للمؤسسة.
- المقابلات الشخصية: وتعتبر من أكثر الأدوات الرئيسية استعمالاً لجمع البيانات، فقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات للمسؤولين والمسيرين، مكنتنا من دراسة وتحليل النشاط التكويني الذي يندرج ضمن نشاطات إدارة الموارد البشرية وهو موضوع البحث.
- الملاحظة: حيث تساهم الملاحظة في جمع المعلومات والبيانات التي يصعب الحصول عليها بالوسائل الأخرى.

تاسعاً: خطة البحث

لقد حرصنا في بداية البحث على تكوين خطة بسيطة واضحة تسهل الفهم الجيد للموضوع حتى نوفي بالتحقيق من فرضياتنا، ونجيب على إشكالية بحثنا، وبناء على هذا جاءت فصول البحث ذات تسلسل منطقي موزعة على أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية وفصل تطبيقي، وقسمنا كل فصل من فصول الرسالة إلى مجموعة من المباحث والمطالب والفروع حيث خصصنا:

الفصل الأول: الذي جاء تحت عنوان: " من الإدارة إلى الإدارة الإستراتيجية" إلى عرض مفاهيم حول عامة حول الإدارة، وكذا تطور الفكر والمدارس الإدارية، كما تطرقنا إلى عرض مفاهيم حول الإستراتيجية، وتطور الفكر والممارسات الإستراتيجية وصولاً إلى الإحاطة بالإدارة الإستراتيجية تعريفها ومستوياتها ..، والعلاقة التي تربط بينها وبين الموارد البشرية.

الفصل الثاني: والمتمثل في: " التكوين ودوره على مستوى المؤسسة" ويتضمن تحديدا لطبيعة التكوين ونظامه، وكذا تحديد الاحتياجات التكوينية، بالإضافة إلى عرض عناصر تصميم البرنامج التكويني تقنياته وإجراءاته، وصولاً إلى تقييم مدى فاعليته.

أما الفصل الثالث: فقد تم تخصيصه لدراسة: " تكوين وتنمية الموارد البشرية من منظور إستراتيجي" حيث تطرقنا إلى عرض الإطار العام للموارد البشرية من تعريف وأبعاد، تطور ومحيط وعن نظام تنمية الموارد البشرية، وركزنا أكثر على إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية كلاً على حدى، وصولاً إلى عرض دور المنظمات المعاصر في مجال تكوين وتنمية الموارد البشرية.

وأخيراً الفصل الرابع: وفيه تعرضنا ل: "دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (المديرية الجهوية للتوزيع بولاية الجلفة)، والمتمثلة في تسليط الضوء وإسقاط أكبر قدر ممكن من المعارف المكتسبة والمتناولة في الفصول النظرية السابقة.

لننهي بحثنا في الأخير بوضع خاتمة عامة تطرقنا فيها لأهم النتائج المتوصل إليها، وأهم التوصيات والاقتراحات المقدمة، بالإضافة إلى اقتراح مواضيع تمكن من دراسة هذا الموضوع من جوانب أخرى وذلك في إطار استمرارية البحث العلمي، خدمة للتطور المعرفي والاقتصادي الذي يعد المخرج الوحيد للمؤسسة الجزائرية كي تواجه تحديات المستقبل.

الفصل الأول

من الإدارة إلى الإدارة

الاستراتيجية

مقدمة الفصل:

لقد بات من الضروري على المؤسسات اليوم، أن تتابع الأحداث والتغيرات في بيئتها بصفة مستمرة ودائمة، حتى تتمكن من إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت الملائم، هذه التغيرات التي يزداد حجمها وتعقيدها ويتضاعف معدلها يوما بعد يوم، حيث لم يعد بالإمكان الاعتماد على الطالع والفطنة والحدس لتسيير المؤسسات، بل إن الإدارة اليوم في حاجة ملحة وماسة إلى طريق منطقي وأسلوب إداري عملي ناجح يمكنها من خلاله من اتخاذ القرارات الرئيسية، المصيرية والهامية. وهنا تحاول الإدارة الإستراتيجية كآلية متكاملة الاستجابة لهذه المتطلبات، وأن تسمح للمؤسسة بالوصول إلى القرارات الفعالة في الأمد البعيد، وفي ظروف عدم اليقين، لتصبح بذلك محورا ونقطة حرجة في إدارة الأعمال، واستجابة لتزايد الحاجة إليها.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ستة مباحث أساسية :

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة.

المبحث الثاني: تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية.

المبحث الرابع: تطور الفكر الإداري والممارسات الإستراتيجية.

المبحث الخامس: الإدارة الإستراتيجية.

المبحث السادس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة

تتعدد مفاهيم الإدارة تبعاً لطرق فهمها وممارستها من قبل الأشخاص، أو تبعاً لاختلاف الأهداف والوظائف المتشعبة التي تكونها، غير أنها بكلّيتها تجمع جملة من الخصائص المميزة التي تضيف عليها طابع الأهمية القصوى في كل المستويات الإدارية، هذا ما سنتعرض إليه من خلال دراستنا لهذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف الإدارة

بالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تعريف الإدارة، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بينهم على أنها تعتبر من أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلاً في جميع أوجه النشاط الإنساني، "الاقتصادي السياسي، الاجتماعي والثقافي".

وإذا كان الاختلاف بين الكتاب والباحثين بشأن إعطاء تعريف للإدارة يرجع إلى عدة أسباب بعضها إلى طبيعتها المتغيرة، والبعض الآخر مرده إلى تباين اهتمامات ومدانحل تفكير هؤلاء الكتاب والباحثين، إلا أنه من الممكن تعريف الإدارة بأكثر من طريقة أو أسلوب وفيما يلي يمكن استعراض بعض المحاولات - في هذا الخصوص - على سبيل المثال (1).

✓ يرى سيرتو "certo" أن الإدارة هي: "عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم".

✓ أما تعريف كل من كونتز و دونل "Koontz et Donnell" فنجد أنه يشير إلى أن الإدارة هي: "توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في المنظمات الرسمية".

✓ ويذكر ماسي و دوجلاس "Massie et Douglass" أن الإدارة هي: "العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو الأهداف المشتركة".

✓ ويضيف فوليت "Follett" تعريفاً آخر للإدارة مؤداه أنها: "فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين".

بالرغم من أن تعريف فوليت يعد من أهم التعاريف شيوعاً إلا أنه يتصف أيضاً بالقصور، حيث بات من المسلمات الآن أن الإدارة تنطوي على شقين أساسيين (2). الأول هو العلم الذي يمثل مجموعة من المعرفة المنظمة التي تم تجميعها وتحليلها وترتيبها، فضلاً عن أنها نتاج دراسات وبحوث وملاحظات

1 . د . عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، الطبعة الثالثة ، 2001 ، ص 11 - 12 .

2 . د . صلاح الشواني ، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1997 ، ص 19 .

فهي تشمل النظريات والمبادئ التي تحكم أو تفسر الظواهر أو السلوك، أما الشق الثاني فهو الفن والفن بالتعريف هو تطبيق للعلم، أو المهارة في تطبيق المعرفة المكتسبة، ومن ثم فإن التعريف السابق يركز على الشق الثاني ويهمل الشق الأول الذي يمثل دعامة أساسية للثاني.

✓ وأخيرا يرى ستونر "Stoner" أن الإدارة هي: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية." من واقع التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يلي (1):

- ❖ أن الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة وليس الفرد.
- ❖ أن تقرير الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وتحديد الأساليب وطرق بلوغها يمثل أحد المهام الرئيسية للإدارة.
- ❖ أن أهداف المؤسسة تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين داخلها، ببناء علاقات فعالة بين الموارد المادية والموارد البشرية.
- ❖ أن الإدارة علم وفن في آن واحد.
- ❖ أن عملية الإدارة تحتوي على عدد من الوظائف والعناصر التي تتمثل أساسا في :
 - التخطيط.
 - التنظيم.
 - التوجيه.
 - الرقابة.

وهذه العناصر أو الوظائف تتكامل مع بعضها البعض كما تؤثر في بعضها البعض، مع الأخذ بعين الاعتبار أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف من جهة على درجة جودة إنجاز الوظائف الإدارية مجتمعة، ومن جهة أخرى على مدى ملاءمة كل من بنية العمل الداخلية والخارجية بما يحتويها من عوامل أو متغيرات سلوكية واجتماعية وسياسية ..، والتي تؤثر حتما على إنجاز الإدارة لوظائفها بصورة فعالة وناجحة.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة

إن الإدارة عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة في ظل الظروف المحيطة بها، عن طريق

إحداث رابطة الصلة بين جملة الوظائف الإدارية، وكما هو معلوم أن الوظائف الإدارية ليست منفصلة بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي وظيفة منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فهي نظام متكامل يسعى إلى تحقيق الأهداف والعكس، فالقصور والعجز في أداء أي وظيفة يؤثر سلبا على النظام ككل وعلى عملية تحقيق الأهداف.

وفيما يلي عرض لأهم الوظائف الإدارية في المؤسسة (1) :

1. وظيفة التخطيط:

1.1. مفهوم التخطيط:

يعني التخطيط الإعداد المسبق لما تريد المؤسسة الوصول إليه في المستقبل، بما يتضمنه ذلك من تنبؤ ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج المناسبة .
وبتعريف آخر: " التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل، وكيف ومتى يتم هذا العمل".

إنه يتضمن إذا :

- تحديد الأهداف.
- تحديد الخطط والوسائل والخطوات اللازمة لبلوغها.
- وضوح الرؤية.
- الدقة في التنبؤ.

فعلى ضوء الظروف البيئية والرؤية المستقبلية المرتبطة بها تتحدد المهمة والهدف الأساسيين للمؤسسة وبالتالي الأهداف الفرعية لمختلف أقسامها وخلاياها، وعلى ضوء ذلك كله تتضح خطط العمل اللازمة لتحقيق الأهداف على المستويات التنظيمية المختلفة من عليا، متوسطة وقاعدية.

1.2. الأفق الزمني للتخطيط:

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

1.2.1. التخطيط طويل الأجل (الإستراتيجي):

ويغطي أكثر من خمس سنوات، ويعرف أيضا بالتخطيط الإستراتيجي نظرا لارتباطه بالأهداف الرئيسية للمؤسسة، تلك الأهداف التي ينبغي الوصول إليها في ظروف تنافسية.

2.2.1. تخطيط متوسط الأجل (التكتيكي):

ويغطي ما بين سنة إلى خمس سنوات، ويدعى هذا النوع من التخطيط أيضا بالتخطيط التكتيكي على أساس أن التكتيك خطة فرعية مشتقة من الإستراتيجية.

3.2.1. التخطيط قصير الأجل (التشغيلي):

ويغطي فترة أقل من سنة ويعرف بالتخطيط التشغيلي نظرا لارتباطه بالقاعدة أي على مستوى الأقسام والوحدات ومراكز التشغيل، وهذا بانجاز خطط تنفيذية تساعد على رفع الأداء الحسن داخلها.

3.1. عملية التخطيط:

تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة، حيث يتم مسح هذه البيئة بأبعادها المختلفة من اقتصادية وسياسية واجتماعية وتقنية ..، بمتغيراتها الداخلية مثل الهياكل التنظيمية والموارد البشرية والموارد المالية المتوفرة، ومتغيراتها الخارجية كالزبون والموارد ومعطيات السوق الخارجية وغيرها.

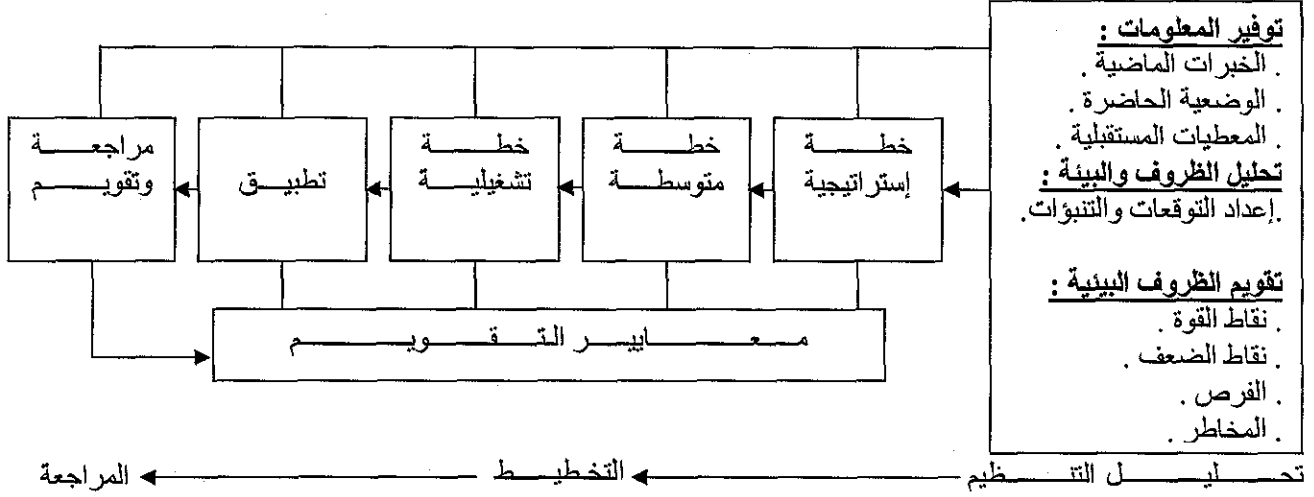
كما تتم عملية المسح من خلال البعد الزمني، حيث يتطلب الأمر توفير المعلومات عن الماضي والحاضر قصد التنبؤ بالمستقبل.

وهنا تجرى عملية تقويم للظروف البيئية أو المحيطية، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ولتشخيص ما تنطوي عليه هذه الظروف من مخاطر وفرص وتهديدات، من دون أن ننسى عملية المراجعة المستمرة للتطبيق الفعلي للخطط، وذلك على ضوء الأهداف ومعايير التقويم المستمدة منها، ويتم من خلال تبادل المعلومات بين مختلف أجزاء النموذج التخطيطي على أرض الواقع، وتفاعل النتائج مع الأهداف الأمر الذي يمكن من مراجعة الخطط والأهداف المتوسطة والإستراتيجية.

ويتضح من كل ما سبق أن عملية التخطيط لا تبدأ بتحديد الأهداف، ولا تنتهي بوضع الخطط التشغيلية بل هي بحكم كونها وظيفة تسييرية عملية دائرية مستمرة.

ولتوضيح كل هذا نستعين بالمخطط التالي:

الشكل رقم (01): نموذج لعملية التخطيط



المصدر: د . محمد رفيق الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

1. 4. شروط نجاح وظيفة التخطيط:

لنجاح وظيفة التخطيط فإن هذا يستوجب ويتطلب توافر العوامل الآتية:

1. وجود مشاركة من كافة المستويات والخبرات في المؤسسة.
2. وجود أهداف واضحة لما يمكن تحقيقه في الأجل القصير والأجل الطويل.
3. وجود نظام معلومات قادر على رصد المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية، وعلى اكتشاف استراتيجيات المنافسين وتحديد رغبات المستهلكين والموردين والعاملين والمساهمين.
4. وجود كوادرات قادرة على استخدام المعلومات المتاحة للتنبؤ بالمستقبل.

2. وظيفة التنظيم (1):

يأتي مفهوم التنظيم في كثير من الأحيان بمعنى كلمة إدارة وهذا دليل على شمولية واتساع مفهوم التنظيم، ولكن نود هنا معالجة مفهوم التنظيم على أنه وظيفة من الوظائف الأساسية للإدارة. فما هو التنظيم ومن المسؤول عن تنفيذ هذه الوظيفة؟

2. 1. تعريف التنظيم:

يقول كونتز و أودنل في كتابهما " مبادئ الإدارة " أن : " التنظيم هو بمثابة تأسيس لعلاقات السلطة على أن يؤخذ بعين الاعتبار التناسق النسجي أفقيا وعموديا بين المراكز التي أسندت لها أعمال متخصصة تتطلب ضرورة الوصول إلى أهداف المشروع " .

ومعنى العلاقات النسجية: " تلك التي تربط أجزاء المشروع بعضها ببعض والإطار الذي تتناسق ضمنه الجهود الفردية " .

كما يمكن تعريف التنظيم على أنه : " توزيع العمل ورسم للعلاقات وتحديد للسلطات، وذلك بقصد تحقيق الأداء المقرر بكفاية اقتصادية جيدة (1) " .

من التعريف يلاحظ أن التنظيم يتم لدى وجود عدد من الأفراد والموارد والتجهيزات، وعند ذلك تظهر الضرورة من أجل:

1. توزيع العمل فيما بين الأفراد.
 2. رسم شكل أو أشكال معينة للعلاقات فيما بينهم.
 3. تحديد السلطات وبيان المسؤولية بالنسبة لكل مجموعة منهم، أو بالنسبة لكل فرد ضمن المجموعة.
2. 2. الجهة التي تملك سلطة التنظيم:

الجهة العليا لها الحق بوضع التنظيم المناسب - الإدارة العليا التي تملك وسائل الإنتاج في المؤسسة - فهي تحتفظ لنفسها بكل من التنظيم والتخطيط والرقابة، بينما تترك للجهاز الإداري (الإدارة التنفيذية) حق التوجيه والقيادة.

ولكن الإدارة العليا تقوم بالموافقة على التنظيم النهائي للمؤسسة، أو بوضع الخطوط العامة والعريضة للتنظيم، تاركة لغيرها الدخول في التفاصيل، لذلك فإن جميع المستويات الإدارية تساهم بوضع التنظيم، ولا شك بأن التنظيم يخضع للمراجعة بين فترة وأخرى.

2. 3. أنواع التنظيم (2):

هناك نوعان رئيسان للتنظيم هما:

2. 3. 1. التنظيم غير الرسمي: وهو عبارة عن نماذج من العلاقات تظهر بسبب النشاطات غير الرسمية لأعضاء التنظيم، وينشأ بشكل عفوي مثل (العاملين في الطابق السابع، فريق يوم الجمعة لكرة القدم، زبائن قهوة الصباح .. الخ). تنشأ هذه العلاقات بشكل عفوي وهي دراسة متخصصة في علم النفس الاجتماعي حيث:

❖ يجب على المديرين معرفة هذه العلاقات وتنميتها وليس محاربتها بل الاستفادة منها وتنظيمها بشكل ملائم لأهداف المؤسسة.

1 . د . هيثم هاشم ، وظائف الإدارة ، مطابع مؤسسة الوحدة ، دمشق ، 1983 ، ص 115 .

2 . د . بيان هاني حرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 125 .

2.3.2 التنظيم الرسمي: وهو بالتعريف عبارة عن: " العلاقات بين الموارد التنظيمية كما خطط لها من قبل الإدارة والذي يعبر عنه بواسطة الخريطة التنظيمية " وهو برأي برنارد " نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري الواعي بين مجهودات شخصين أو أكثر".

ويساهم هذا التدرج الهرمي الذي يعكس هذا التنظيم تحقيق الأمور التالية:

- ❖ وصف قنوات الاتصال.
- ❖ تقسيم العمل في المؤسسة على أساس التخصص.
- ❖ ربط النشاطات عن طريق التنسيق وتحديد اتجاه العلاقات العمودية والأفقية.
- ❖ تحديد العلاقات داخل المؤسسة وتعيين الرئيس والمرؤوس.

2.4.4 خطوات العملية التنظيمية⁽¹⁾:

2.4.2.1 الخطوة الأولى (احترام الخطط والأهداف):

الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، حيث من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما يمكن إلغاء بعض الإدارات وأيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات وسيقيد العلاقات المعمول بها الآن.

2.4.2.2 الخطوة الثانية (تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف):

يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

2.4.2.3 الخطوة الثالثة (تصنيف الأنشطة):

المدرء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق ، إنتاج ، .. الخ).

2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

2.4.2.4 الخطوة الرابعة (تفويض العمل والسلطات):

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة الغاية المهام، والأداء يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

2 . 4 . 5. الخطوة الخامسة (تصميم مستويات العلاقات):

هذه الخطوة تحدد العلاقات العمودية والأفقية في المؤسسة ككل، فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

2 . 5. شروط نجاح وظيفة التنظيم:

يتحدد النجاح في وظيفة التنظيم على توافر نقاط القوة التالية:

- ✓ وضوح المسؤوليات والسلطات وتوثيقها بطريقة رسمية معلنة داخل المؤسسة وللمتعاملين معها خارج أوصار المؤسسة.
- ✓ وجود توصيف دقيق للوظائف بين المتطلبات المهنية والشخصية لشاغل الوظيفة .
- ✓ السماح باتخاذ القرارات عند أدنى مستوى إداري.
- ✓ وجود نظام اتصال يوفر معلومات دقيقة عن البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ عمل التنظيم بأعلى درجة من التنسيق وأقل قدر من الصراعات.

3 . وظيفة التوجيه:

3 . 1. مفهوم التوجيه⁽¹⁾:

المقصود بالتوجيه بشكل عام هو إصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر الإدارية من جانب الرئيس أو المدير - كل مدير في موقعه - إلى معاونين والمرؤوسين الذين يعملون تحت إشرافه المباشر وذلك بما يضمن دائما فهمهم لما هو مطلوب منهم وقيامهم به بالشكل السليم ، ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة وبالتالي يمكن إيجاز أو تصنيف المسؤوليات الرئيسية للتوجيه في ثلاث نقاط كما يلي:

- إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية السليمة والواعية والمفيدة.
- حث وتحريك المرؤوسين نحو التشغيل والتحمس وتنفيذ ما هو مطلوب.
- تنمية مناخ من التفاعل من وجهة نظر إنسانية وسلوكية.

3 . 2 . خصائص وظيفة التوجيه:

إن للتوجيهات والتعليمات الجيدة بعض الشروط والخصائص التي تجعلها تحقق أهدافها ومنها على سبيل المثال لا الحصر⁽¹⁾:

1. الوضوح وعدم اللبس والغموض، أي اكتمال المعلومة وعدم خضوعها للتأويل والتفسير.
2. عدم احتوائها على " الحجم أو الكم " غير المناسب من المعلومة دفعة واحدة.
3. استخدام اللغة والاصطلاحات السليمة والمباشرة التي تتفق مع طبيعة المتلقي.
4. استعمال الأسلوب واللهجة غير المخرجة أو المنفرة فصيغة الطلب أفضل من صيغة الأمر في بعض الأحيان.
5. تحاشي الازدواجية في التوجيه وإصدار التعليمات، وذلك تماشياً مع المبدأ التنظيمي مبدأ وحدة السلطة الآمرة.
6. عدم التعارض مع التسلسل أو التدرج الرئاسي.
7. أن يكون الوجه فاهماً لما يقوله ولما يريد، واثقاً من نفسه ومن الغير، مدركاً لمشاعرهم وأحاسيسهم وقدراتهم.

3 . 3 . دعائم وظيفة التوجيه:

إن نجاح وظيفة التوجيه وتحقيقها لمسئولياتها وأهدافها يتطلب أن يتوفر لدى كل مدير الميزات والصفات التالية:

- ❖ الاتصال الجيد والقدرة عليه، أي أن يكون المدير مرسلًا جيدًا ومتفهمًا.
- ❖ القيادة الجيدة، أي أن يكون المدير قائدًا إداريًا لا مديرًا رسميًا.
- ❖ تفهم سلوك الأفراد والجماعات والتعامل معهم.

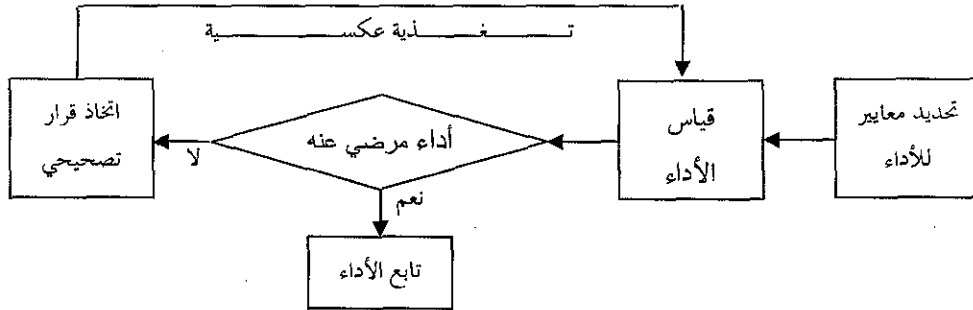
4 . وظيفة الرقابة:

4 . 1 . مفهوم الرقابة⁽²⁾:

تعني وظيفة الرقابة التأكد من أن التنفيذ قد تم وفق الخطط المستهدفة وأن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط، إنها تتطلب تتبع الأداء وقياسه ومقارنة نتيجة القياس مع المعايير المحددة، لمعرفة ما إذا كان الإنجاز مرضياً أو لا، بعبارة أخرى لمعرفة ما إذا كان الانحراف طفيفاً

لا يستدعي الاهتمام أو مهم يستدعي اتخاذ القرار والإجراء التصحيحي والشكل الآتي يوضح سير العملية الرقابية :

الشكل رقم (02): نموذج العملية الرقابية



المصدر: د . محمد ربيع الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 215 .

4 . 2 . أنواع الرقابة:

يمكن التعرف على ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

4 . 2 . 1 . الرقابة الوقائية : وهي التي يطلق عليها البعض " الرقابة الأمامية " وهي عملية الرقابة التي تحدث في الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي، أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها وتقدير أسبابها.

4 . 2 . 2 . الرقابة المتزامنة: وهي الرقابة التي تتم أثناء التنفيذ أو قبل انتهائه بفترة وجيزة ويستخدم هذا النوع من الرقابة في العديد من شركات الخدمات والشركات الصناعية التي تستخدم نظم مراقبة الجودة الإلكترونية .

4 . 2 . 3 . الرقابة التاريخية: ويطلق عليها البعض " الرقابة الخلفية "، وهي الرقابة التقليدية التي تتم بعد الانتهاء من التنفيذ، ويكون هدفها هو تحديد الانحرافات التي حدثت بين معايير الخطط والتنفيذ الفعلي، وتحديد أسبابها التاريخية المؤثرة، وما يجب عمله لاستئصال حدوثها مستقبلا عند تكرار عملية التنفيذ.

4 . 3 . خطوات العملية الرقابية⁽¹⁾:

يمكن تحديد أربع خطوات أساسية هي:

4 . 3 . 1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء العمال أو السلع أو العمليات والمعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته، أيا كانت المعايير يمكن تصنيفها جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين:

1.1.3.4. المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء حيث ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة وتعبر المقاييس الإدارية عن، من، متى، ولماذا العمل؟

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر .

2.1.3.4. المعايير التقنية: تحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والآلات ومعدات السلامة والموردين ويمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

مثال : معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعداتهم .

4 . 3 . 2 . متابعة الأداء الفعلي: وتعتبر هذه الخطوة مقياسا وقائيا .

4 . 3 . 3 . قياس الأداء: في هذه الخطوة يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، وما إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4 . 3 . 4 . تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء : المعيار، دقة القياس التي بينت وجود الانحراف، وتحديد أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف، حيث يؤخذ في الاعتبار تلك المعايير، فقد تكون مرخية جدا أو صارمة جدا، كما أن القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب عدم وجود عيوب في الآلات نفسها، وأخيرا من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما غير سديدة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذاها .

4.4 . شروط نجاح النظام الرقابي⁽¹⁾:

تتمثل أهم هذه الشروط في:

✓ ملاءمته لطبيعة وظروف النشاط فالنظام الرقابي اللازم لإدارة الإنتاج يختلف عن النظام المناسب للإدارة المالية مثلا.

✓ أن يكون المعيار الرقابي واضح ومفهوم بحيث يبعد عن الصيغ الرياضية المعقدة.

✓ أن يتسم النظام الرقابي بالمرونة من خلال الخطط المرنة.

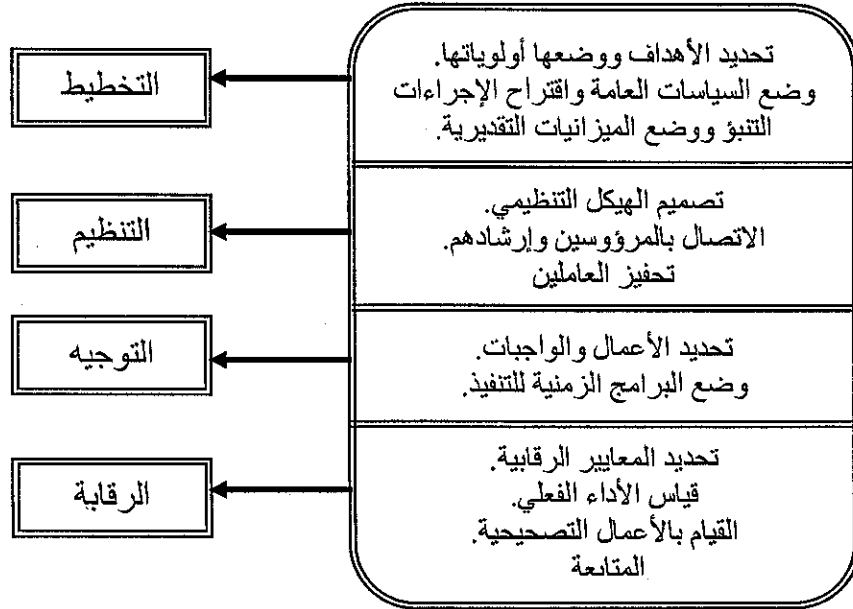
✓ السرعة في كشف الانحرافات وتفسيرها فور وقوعها، بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

✓ أن يكون اقتصادي غير مكلف، بل يحقق عائدا أعلى مما ينفق عليه.

وبعد هذا العرض الذي مس جل الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة مع توضيح

لأهم نشاطاتها نقدم شكلا مختصرا يبين العناصر المكونة للنشاط الإداري وعلاقتها بالوظائف الإدارية.

الشكل رقم (03): العناصر المكونة للنشاط الإداري وعلاقتها بوظائف الإدارة



المصدر: د . سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات الاستثمار ، مؤسسة الشباب الجامعية ، الإسكندرية ، 1986 ، ص 6 .

المطلب الثالث: خصائص الإدارة

يمكن استعراض خصائص والصفات المميزة للإدارة باختصار على النحو التالي⁽¹⁾:

1. الإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود الرؤوسين، ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الأعمال بنفسه، ويبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النشاط الإداري يختلف عن النشاط التنفيذي، كون أن المدير هو الذي يحدد الأهداف، بينما يقوم أفراد آخريين بتحقيقها، فهذا يضيف على الإدارة صفة التميز.
2. الإدارة عملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير، وهذه المهام أو الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة - باعتبار أن أغلب المديرين يقومون بها فإن هذا - يضيف خاصية أخرى للإدارة وهي خاصية العمومية.
3. الإدارة نشاط إنساني هادف، فهي تتعامل مع الجماعة، وما ينطوي على هذا التعامل من علاقات وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام في ضوء قواعد وأعراف معينة، أي أن العلاقات مع جماعات العمل " الرؤوسين " والمهام والقواعد المنظمة للعمل هي من أهم العوامل الموجهة أو الحاكمة للأداء الإداري.
4. تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال متغيرة والعنصر البشري متغير بطبيعته وحاجاته وطموحاته كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواجته.
5. إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما أنواعا معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات، غير أن دور المدير لا يستوجب ضرورة اكتساب المهارات بقدر ما هو مطلوب من أن يدير بفعالية، فالمهارة التشغيلية لأداء العمل التشغيلي كافية لعمل الإدارة.

المطلب الرابع : أهمية الإدارة

يواجه العالم اليوم الكثير من المشاكل على الصعيد السياسي، الاقتصادي والاجتماعي، وكذا الثقافي ويظهر ذلك في اختلاف التوجهات وظهور الكثير من مراكز القوى الدولية، ومعاناة معظم الدول النامية من الندرة في الموارد الاقتصادية، وعدم القدرة على دعم مشاريع التنمية وكذا التوجه إلى الدخول في تكتلات وأحلاف اقتصادية وسياسية وعسكرية، يضاف إلى هذا كله التحديات

والمشكلات البيئية، كل هذا يلقي مسؤوليات جديدة ويخلق تحديات أخرى لإدارة منظمات الأعمال ويزداد الأمر صعوبة إذا أخذنا في الاعتبار أن هذه التحديات تتصف بـ :

- التعقيد.
- التراكم والتداخل.
- التغير.

وعلى هذا الأساس تظهر أهمية الإدارة على النحو التالي (1):

1. الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسة، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد، وكذا توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وإزالة الغموض في بيئة العمل .. الخ.

2. يقع على عاتق الإدارة المسؤولية في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة من ناحية وللمجتمع من ناحية أخرى ذ.

3. بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار المؤسسات فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بين هذه التحديات نذكر:

- الاضطرابات الاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي.
- انخفاض معدل النمو الاقتصادي.
- التغيير في القوانين الاقتصادية والاجتماعية والتطور التكنولوجي السريع.
- ارتفاع حدة التنافس بين المؤسسات.
- ازدياد درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال.
- ارتفاع معدلات التضخم.

4. كما تتحمل الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمؤسسة.

5. ضرورة تعامل الإدارة مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات.

6. وكذا مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغير في البيئة، لتصبح إدارة التغير من المهام الأساسية المسندة للإدارة.

المبحث الثاني: تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية

لقد أدت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات الغربية خلال وبعد الثورة في أوروبا وأمريكا إلى تشجيع عدد من المفكرين والباحثين للخوض في دراسة المشاكل التي بدأت تظهر في المصانع والإدارات، وقد كانت محاولة هؤلاء تتمركز في إيجاد مقترحات تساهم في استثمار الموارد البشرية والمادية بصورة جيدة من أجل زيادة الإنتاج أو توفير ظروف عمل مناسبة للأفراد، وقد ظهرت في بداية القرن العشرين اتجاهات تهدف إلى تأطير الأفكار والممارسات التنظيمية ووضعها في قوالب على شكل مدارس يمكن عرضها على النحو التالي:

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية: THE CLASSICAL SCHOOL

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين و سادت حتى أواخر الثلاثينيات وتعتبر هذه المدرسة نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، تمثلت في سيطرة الآلة والثورة الصناعية، بحيث كان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية⁽¹⁾.

ومن أهم رواد هذه المدرسة ((فريدريك تايلور - هنري فايول - جوليك - أرويك)) فضلا عن الأفكار التي قدمها عالم الاجتماع الألماني ((ماكس فير)) ومناداته بالنموذج البيروقراطي .

1.1. فريدريك تايلور Frederick Taylor والتنظيم العلمي للعمل (1856-1915):

اتبعت نظرية الإدارة العلمية الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية، وذلك بالوصول إلى الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار، كما ترى أن العمال يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف المؤسسة، ويقتصر دور المدير على تحديد ما يجب أدائه، وأن على المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.

لقد قام " تايلور " ⁽²⁾ بمجموعة من التجارب والأبحاث العلمية، بحيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة الإنتاجية، ولقد ركز "تايلور" دراسته على التنظيم في مستوى الورشة حيث إهتم بتطوير كفاءة المدراء ومشرفي العمليات الإنتاجية والعمال الذين يقومون بالتنفيذ.

1 . د . نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1999 ، ص 57 .

2 . Frederick Windsor Taylor : مهندس واقتصادي أمريكي (1856-1915) إهتم بأساليب الإدارة على المستوى التنفيذي، نشر كتابين تحت عنوان: إدارة المصنع و مبادئ الإدارة العلمية ما بين أعوام 1903-1911 .

حاول " تايلور " أن يثبت أن الإدارة السليمة هي علم حقيقي يعتمد على قوانين و قواعد ومبادئ تنظيمية محددة بوضوح، يمكن تعميمها والاستفادة من تطبيقها على كافة أنواع النشاط الإنساني.

وتوصل " تايلور " إلى أن هناك أحسن طريقة لأداء العمل " **The one best way** " ، والتي تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معادلات، أداء مناسبة للعمال، كما نادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعادلات من خلال وضع نظام لدفع الأجور بالقطعة حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحددة. ويمكن تلخيص مساهمة مدرسة الإدارة العلمية في مجال التنظيم في المبادئ التالية (1):

❖ إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عمل الفرد، وهذا المبدأ يساعد على عدم اللجوء إلى أسلوب المحاولة والخطأ في تنفيذ الأعمال.

❖ الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة قدراتهم قبل تشغيلهم، وتدريبهم على أساس علمي يناسب الوسائل التي يؤدي بها العمل.

❖ تعاون كل من الإدارة والعمال، طبقا للطريقة العلمية من أجل تحقيق أحسن النتائج.

❖ فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ من خلال التقسيم العادل للمسؤولية بين المدراء والعمال، حيث يقوم المدراء بتخطيط وتنظيم العمل ويتفرغ العمال للتنفيذ.

2.1. هنري فايول H.Fayol ونظرية التقسيم الإداري: MANAGEMENT DEVISION THEORY

انصب اهتمام هذه النظرية على التكوين الداخلي للمؤسسة، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامها بالشكل الذي يحقق التوازن بينها وذلك بتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويعد هنري " فايول " (2) من أهم رواد هذه المدرسة إذ يعتبر الرائد الأول لعلم الإدارة ، فقد كانت لأفكاره وما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري، سواء في فرنسا أو غيرها أهمية لا تقل عن الأهمية التي تركتها أفكار " تايلور " في أمريكا اعتمادا على خبرته الطويلة في مجال الإدارة، فقد قام " فايول " بتصنيف الوظائف الإدارية إلى ست مجموعات هي (3):

1 . د . قيس محمد العبيدي ، التنظيم "المفهوم والنظريات والمبادئ" ، الجامعة المفتوحة ، 1997، ص 7 .

2 . **Henri Fayol** : مهندس فرنسي (1841-1925)، صاحب المبادئ الإدارية الأربعة عشر، اهتم بالتنظيم الإداري، عاجل من خلال كتابه الإدارة الصناعية والعامة الذي نشره سنة 1916 المبادئ العامة للإدارة، الوظائف الإدارية مرورا بالكفاءات الإدارية والتدريب.

3 . د . قيس محمد العبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 72 .

بدله من اعباءه عامله وسيفاً يملك ان يبرؤ في حصة العمل التي تسيطر
 وسعيه وبنطه وحقبة انه هدى في حله اعمله امله فاع الى سلاله
 الى مدتها بين الساطنة والمؤتة وما تيرت بلها من فنام له فاع
 غير (سبيح) هذا غيرت الحواجز التي تصادق اكلون الوصه للطاقات
 اليه نسان على العمل و بجا هلك ان له (عبلت) و مشاعرو ا بامهات علم سلوه
 بواف كمنان ، " البصاة اليه داره " عليه كعوى ، الخا معه الخ رده ، ملبت ذر
 الشفاعة للنشر والنوز ، اللمعة هول ، ١٨٩٩ ، ص ٢٤٦

اصد ماهر السلوك التنظيري " مدخل بناء الكهراج " ،
 الللا ، الخا معيه ، اليه سلكه (ربه) ، ص ٣٥٣ ، ص ٣٤٤

• أنشطة فنية تتعلق بالإنتاج.

• أنشطة تجارية تتعلق بالشراء والبيع والمبادلة.

• أنشطة مالية تتضمن البحث عن رأس المال واستخدامه الأمثل.

• أنشطة الضمان والصيانة وتتضمن حماية الممتلكات والأشخاص.

• أنشطة المحاسبة والقيام بعملية الجرد.

• أنشطة إدارية وتتضمن التخطيط، التنظيم وإصدار الأوامر وكذا التنسيق والرقابة.

لقد ركز "Fayol" على أهمية النشاط الإداري في المؤسسة، حيث حدد في كتابه: (الإدارة الصناعية والعامه) عددا من المبادئ الإدارية التي توصل إليها من خلال خبرته ، هذه المبادئ تتمثل

9. عوائد العمال أو المكافآت **Rémunérations**: يجب أن يكون الأجر والمستحقات عادلة ومناسبة لكل من العاملين والمؤسسة، بحيث تحقق الرضا لكلا الطرفين.

10. المركزية: يرى "فايول" أن درجة المركزية تتحدد في ضوء الظروف والمواقف المستجدة في المؤسسة.

11. العدالة: على المدراء أن يوفرُوا العدالة والمساواة عند التعامل مع المرؤوسين، لأنها تساهم في رفع معنوياتهم في العمل.

12. استقرار العمال: إن استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم ضروري للمؤسسة على عكس ذلك فان دوران العمل السريع يسبب خطورة لها وكلفة عالية، لذلك لا بد من توفر الظروف الملائمة من أجل استقرار العمال بدرجة مناسبة.

13. المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لتطوير المؤسسة.

14. تنمية روح الجماعة: أي أهمية العمل الجماعي، وتنمية روح الفريق وخلق التعاون فيما بينهم. إن مساهمة **Fayol** في نظرية التنظيم تتمثل في إعطاء الأهمية للمستويات العليا (وظائف المدير) على عكس **Taylor** الذي وضع مبادئه على مستوى الورشة.

3.1. النظرية البيروقراطية ورائدها **Max Weber** : BUREAUCRACY THEORY

تتمثل مساهمة عالم الاجتماع الألماني **Max Weber** ⁽¹⁾، في صياغته لنظرية البيروقراطية، حيث يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة بينهم، ولذلك تتضمن هذه النظرية البحث عن السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسة، ويكون ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة، لقد وضع **Max Weber** في كتابه "نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي" مجموعة من المبادئ التي يستند عليها النموذج المثالي للبيروقراطية، وهي على النحو التالي ⁽²⁾:

- ❖ التخصص وتقسيم العمل وهو أساس الأداء الناجح للأعمال.
- ❖ التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين والمرؤوسين.
- ❖ نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- ❖ نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

1. **Max weber** : اقتصادي واجتماعي ألماني (1864-1920) تأثر بالنظام العسكري الذي كان عضوا فيه، له نشاط أكاديمي ثري .

2. د . أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

- ❖ نظام من العلاقات غير الشخصية حتى تغطي الموضوعية في التعامل.
- ❖ وجود نظام لإختيار وترقية العاملين.

إن النموذج البيروقراطي المثالي، حسب رأي **Max Weber** يعتبر من النظم الرشيدة (**Rationnelle**) التي يمكن استخدامها في تحقيق السيطرة على الأفراد، فهو يوفر الدقة والانضباط المحكم، أما فيما يخص ممارسة السيطرة أو السلطة فإن النموذج البيروقراطي يضع شرطا أساسيا لممارستها من قبل الرؤساء، ويتمثل في المعرفة الفنية، بحيث أن المدراء يشعرون أنهم أكثر قوة إذا زادت معرفتهم الفنية - **Savoir faire** - ومن أجل معرفة مفهوم السلطة من وجهة نظر النموذج البيروقراطي نستعرض الأفكار التي ذكرها **Max Weber** بصدد تحديد درجة فعالية السلطة الرسمية في المؤسسة وهي⁽¹⁾:

- يتم إقرار السلطة إما بالاتفاق أو القوة، وتحمل السلطة معها حق الطاعة من جانب الأفراد الذين تفرض عليهم.
- الشخص الذي يشغل وظيفة ما في المؤسسة يمتلك سلطة محددة، وله الحق في إعطاء الأوامر للمرؤوسين، وعليه في نفس الوقت واجب إطاعة الأوامر الصادرة من رؤسائه.
- الشخص يطيع الأوامر انطلاقا من كونه عضوا في المؤسسة، وأن ما يطيعه هو القانون وعليه فإن الطاعة ليست مسألة شخصية، وإنما هي واجبة.

1.3.1. سمات وخصائص المدرسة الكلاسيكية:

- تميزت المدرسة الكلاسيكية بالتركيز على العمليات الإنتاجية والتفكير الآلي، ويعود ذلك إلى تأثر أصحابها بالتطور الصناعي وتزايد الاعتماد على الإنتاج الواسع الذي كان مطلوبا في الفترة التي ظهرت فيها.
- تعتبر هذه المدرسة المؤسسة نظاما مغلقا، أي تعتبر المؤسسة وحدة مستقلة لا تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بها، كذلك ليس هناك علاقات متبادلة بين المتغيرات الداخلية للمؤسسة والمتغيرات الخارجية وبالتالي فإن السلوك التنظيمي تحدده القواعد والإجراءات.
- تعتمد المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من المبادئ منها:

- ❖ الرسمية في العلاقات التنظيمية والوظيفية.
- ❖ حل المشاكل التنظيمية على أساس الترشيح وليس العاطفة.
- ❖ الاستفادة من التخصص في تحقيق الكفاءة في الأعمال.
- ❖ التدرج في السلطة، وتوازن السلطة مع المسؤولية بحيث لا تكون الواحدة أكبر من الأخرى.

أهملت المدرسة الكلاسيكية النواحي المتعلقة بالسلوك الفردي، حيث اعتبرت الفرد أحد العناصر الثابتة المحددة في المؤسسة، بدلا من اعتباره عاملا متغيرا يمكن أن يؤثر في حركة العمليات الإنتاجية، وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، فقد أهملت العلاقات الإنسانية التي قد تنشأ بين العاملين في المؤسسة وما يترتب عليها من قيام علاقات غير رسمية كما اعتبرت الحوافز الاقتصادية المحرك الوحيد لطاقت الإنسان على العمل وتجاهلت أن له رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه (1).

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية THE BEHAVIORAL SCHOOL

جاءت المدرسة السلوكية للتنظيم والتي يطلق عليها المدرسة الكلاسيكية الحديثة لتعبر عن مجموعة الآراء والاتجاهات لرواد الفكر الإداري والاجتماعي الذين لم تتفق أفكارهم مع ما قدمته مدارس التنظيم التقليدي وخاصة حركة التنظيم العلمي للعمل، حيث هاجم هؤلاء الاتجاه الإنساني الذي جاءت به هذه الحركة.

تركز المدرسة السلوكية على أهمية الفرد في المؤسسة، ودوره الكبير في تحديد السلوك التنظيمي، وتهتم بدراسة العلاقات الشخصية في ما بين الأفراد، والدوافع الشخصية للفرد، وأهمية العمل الجماعي، والمبادرات الفردية. وعليه يمكن تقسيم هذه المدرسة إلى ثلاثة مجموعات:

1.2. مدرسة العلاقات الإنسانية: HUMAN RELATIONS SCHOOL

ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية التي أسسها "إلتون مايو" ELTON MAYO في ظهور نظرية التنظيم السلوكية مع غيرها من المدارس والنماذج التي قدمها السلوكيون لاحقا، وتركز هذه المدرسة على أهمية الدور الذي يقوم به الإنسان في المؤسسة، لقد اهتم رواد هذه المدرسة بدراسة الفرد وعلاقاته داخل المؤسسة، وبضرورة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد مما يحفزهم على تقديم إنتاجية

عالية لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية هو أحد المقومات الإنسانية لنجاح المؤسسة.

وتعتبر التجارب التي قام بها (1) ELTON MAYO نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، ولعل من أهم تلك التجارب التي أجريت في هوثورن HOWTHORNE بشركة ويسترن إلكترونيك ELECTRIQUE WASTERNE في الفترة ما بين (1932 - 1327)، بحيث ركزت على إظهار الآثار التي تسببها ظروف العمل ومعنويات العاملين على زيادة معدلات الإنتاج، لقد كشفت نتائج هذه الدراسات على أن عدم كفاءة ظروف العمال المادية كنقص الإضاءة والتهوية والعوامل الفيزيولوجية من إرهاق يقتضي الراحة، أو ملل يستدعي التغيير، هذه الظروف المادية لا أهمية لها، إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية، وأثبتت الدراسات أن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعمال وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأنه عندما بدأ الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرر من وطأة الإشراف والضغوط، وتخفيف قيود العمل وتنظيماته المرهقة زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلاته.

وعلى هذا الأساس يمكن حصر الأفكار والاستنتاجات التي توصل إليها MAYO من خلال تجاربه والتي تعتبر أساس مدرسة العلاقات الإنسانية على النحو التالي (2):

- إن الأفراد في المؤسسة يختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم، حيث أن لهم رغبات وحاجات وأهداف ودوافع مختلفة ومتباينة، ولكي يكون تحفيز الأفراد ناجحا يجب أن يأخذ المدراء بعين الاعتبار التنوع الموجود لدى الأفراد.
- إن كمية العمل التي ينجزها العامل لا تحدد وفقا لطاقته العضلية، وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية، وأن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أفضل أشكال التنظيم، إن التخصص وتقسيم العمل الدقيق يؤدي إلى الملل في الكثير من الأحيان، وكذلك يجعل العامل يعيش في عزلة وذلك يؤثر على إنتاجيته في العمل.
- الفرد العامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يكتفي بالحوافز المادية، وإنما يتأثر سلوكه أيضا بالحوافز المعنوية.

1 . George Elton Mayo : باحث أسترالي (1880 - 1949) اهتم بالبحوث الصناعية في كلية هارفارد الأمريكية، كما اهتم بالعلاقات

الإنسانية في السلوك التنظيمي والعوامل الاجتماعية في الإنتاج .

2 . د . قيس محمد العبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 95 .

• يلعب المدراء والمشرفون دورا كبيرا في عملية الموازنة بين مستويات أداء الأفراد ومستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه، بحيث هناك أهمية كبيرة يجب أن تعطى لتهيئة النظام للأفراد وتدعيم روح الجماعة وعمل الفريق لكي تتحقق أهداف المؤسسة بصفة سليمة.

• يؤثر التنظيم اللارسمي والذي سماه **MAYO** بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي على نشاطات المؤسسة حيث يستند هذا التشكيل على التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، ويلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها، لذلك يجب تحقيق درجة أكبر بين التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وهذا يكون عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق الأهداف.

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، الدراسات التي قام بها **KURT LEWIN** والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب السلطة الديمقراطية هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراساته عن أهمية المشاركة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد، كما أشار **CARL ROGES** من خلال دراسته لأهمية تفهم الرئيس لمشاكل ومشاعر مرؤوسيه، ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم (1).

1.1.2. نقد مدرسة العلاقات الإنسانية (2):

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المختلفة، وهو العنصر البشري، وبالغت في تأكيدها على هذا العنصر، بحيث أن هذا التأكيد كان بمثابة رد فعل ضد المدرسة التي سبقتها التي تصورت الفرد كأنه آلة يدفعه الحافز المادي، فاندفع أنصار المدرسة يدعون إلى تحرير الفرد من هذه المفاهيم.

فحسب هذه النظرية فإن الموظف أو العامل السعيد في عمله هو عامل كفؤ ومنتج يقول **DRUCKER** : " بأن هذا القول يمثل فلسفة رائجة إلا أنه لا يمثل سوى نصف الحقيقة . ويبقى النصف الثاني هو القول أن هدف المؤسسة ودورها لا يقتصر على خلق السعادة فحسب، بل لا بد من تحقيق الأهداف المتنوعة للتنظيم أيضا " ويضيف **DRUCKER** أنه: " بالرغم من تركيز هذه النظرية اهتمامها على الطبيعة الاجتماعية للفرد العامل، إلا أنها ركزت اهتمامها على الروابط الاجتماعية للعاملين، وركزت اهتمامها على تلك الروابط داخل المؤسسة، ولم تعطي اهتماما كبيرا لتلك الروابط الواسعة خارج نطاق المؤسسة

1 . د . نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 76 .

2 . د . نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 77-78 .

التي يعملون فيها، والتي يترتب عليها تغير في اتجاهاتهم وفي اهتماماتهم مما ينعكس بالتالي على سلوكهم ووضعهم في المؤسسة".

كما أعطت هذه المدرسة أهمية كبيرة للتنظيم الغير الرسمي، وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي، كما افترضت أن التعاون والتفاهم متكامل بين المرؤوسين داخل المؤسسة، مع أن الواقع العملي يكشف عن وجود تعارض بين مصالح الفئات العاملة، حيث يتخذ أشكالاً متعددة تتمثل في تعارض المصالح بين المرؤوسين والرؤساء وبين الموظفين المهرة وغير المهرة، بين التنفيذيين والاستشاريين وبين العمال فيما بينهم.

يرى: **DRUCKER** أن هذه المدرسة كان لها إنجازات عظيمة في مجال التنظيم الإداري، ولكنه لم يكن كافياً لبناء مدرسة متكاملة.

وتأتي المدرستان اللتان سنذكرهما لاحقاً (مدرسة التنظيم الاجتماعي، ومدرسة التوازن التنظيمي) امتداداً وتطوراً لمدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أنهما تختلفان عنها وعن المدرسة التقليدية في الكثير من الأمور، في الكيفية والمنهجية التي تعالج بها المشاكل داخل المؤسسة، فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل فقط، وركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه نجد مدرسة التنظيم الاجتماعي ومدرسة التوازن التنظيمي تعتبران المؤسسة نظاماً اجتماعياً حيث اهتمتا بدراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المؤسسة وعلى العلاقة المتبادلة بينهم وبين المؤسسة.

2.2. مدرسة التنظيم الاجتماعي: THE SOCIAL ORGANISATION SCHOOL

ترى هذه المدرسة أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض، يتعاونون مستخدمين الموارد المادية والبشرية، والطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية، بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، وترى هذه المدرسة أن المشكلة تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد بحيث أن لكل قدراته ومعتقداته، يتعاونون لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رضاهم في نفس الوقت، ومن أهم الدراسات في إطار هذه المدرسة:

دراسات **LIKERT** و **ARGYRIS**، **BAKKE** ..

حدد **BAKKE** أربع مكونات أساسية للمؤسسة: النظام الذي يحكمها، الموارد البشرية والمادية والأنشطة التي تتم في داخلها، ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائها.

يرى: **BAKKE** أنه يمكن تحقيق التكامل بين هذه المكونات من خلال تسهيل اندماج الأفراد في العمل و حل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يكون من خلال العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات المؤسسة حيث يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها. أما مساهمة **ARGYRIS** في هذه المدرسة فتتمثل في تصوره للمؤسسة على أنها تتكون من عنصرين أساسيين هما : الفرد والتنظيم الرسمي.

حيث أن الفرد يسلك في المؤسسة سلوكا نابعا من حاجته، ومن بيئة المؤسسة التي يعمل فيها ويسعى إلى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله، وتميل شخصيته إلى التطور والنضج، ومن ناحية أخرى تتصف المؤسسة بالرشد، لكونها تخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة : كالتخصص، وإتباع خط السلطة ووحدة الرئاسة ..، وبما أن سلوك الفرد في ظل المؤسسة محكوم بالعمل على تحقيق أهداف معينة في إطار القواعد التي تحكمها، فإنه يكون من الصعب عليها إشباع حاجته والحفاظة على استقراره وتحقيق نموه وتطوره ومن هنا يرى: **ARGYRIS** تعارضا مع متطلبات الأفراد وحاجاتهم، وبين متطلبات التنظيم الرسمي، وأن هذا التعارض يؤدي إلى التضارب بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين فيه، مما ينتج عنه الإحباط والشعور بالفشل من جانب العاملين، وإلى تدهور الإنتاجية، ويضيف **ARGYRIS** أن السبيل إلى إزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب للقيادة، ويركز اهتمامه على الأفراد ومشاكلهم، والعمل على توسيع مجال الوظيفة والدور الذي يقوم به الفرد، وتخفيف حدة الرقابة وبهذا تعمل قيادة المؤسسة على توفير الإحساس لدى العامل بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتتيح له المجال لتحقيق نموه و تطوره، وتعمل بالتالي على زيادة قدرته في العمل.

أما **LIKERT** فيرى المؤسسة على أنها تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه فيرى أن العوامل الهامة في المؤسسة التي تحدد مدى نجاحها وفعاليتها هي : القيادة، ونظام الاتصال الحوافز وعمليات التفاعل والتأثيرات المتبادلة، واتخاذ القرارات، وتحديد وترتيب الأهداف والرقابة ويرى أنه بالإمكان تحقيق أعلى إنتاج، إذا كانت اتجاهات الرئيس أو المدير مركزة على الاهتمام بالموظفين وتعكس ثقة عالية واطمئنانا بين الجميع، هذا ما يخلق التماسك في المؤسسة ويساعد على الإيصال الفعال و يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا يرى: **LIKERT** أن المبادئ التي يمكن أن يستند عليها الرئيس إنما تتمثل في النظر إلى مرؤوسيه على أنهم كائنات إنسانية، أكثر منهم أشخاصا يؤديون عملا ومن جهة أخرى فان هذا يجعل المرؤوسين ينظرون إلى رئيسهم على أنه صديق متعاون وحازم، لكن دون اللجوء إلى التهديدات، وعلى أنه يهتم برفاهيتهم ويثق فيهم.

3.2. مدرسة التوازن التنظيمي : THE ORGANICAL BALANCE SCHOOL

تقوم مدرسة التوازن التنظيمي على تحديد الشروط التي يمكن للمؤسسة في ظلها أن تدفع أعضائها إلى الاستمرار في مشاركتهم، ومن ثم ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، وترى أن المؤسسة باعتبارها تنظيمًا اجتماعيًا إنما يتركز نشاطها في اتخاذ القرارات، ويعتبر **CHESTER BERNARD** أول من نبه إلى هذه الفكرة ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه "وظائف المدير التنفيذي" 1938، ثم تعرض لها **HERBERT SINON** فيما بعد في كتابه "السلوك الإداري" سنة 1946.

1.3.2. شيلستر برنارد **CHESTER BERNARD (1886-1961)** :

جاءت أفكار **BERNARD** ⁽¹⁾ نتيجة لخبرته كرجل أعمال، حيث شغل مناصب إدارية هامة، منها رئيسًا لشركة "بيل" للهاتف، ورئيسًا لمؤسسة "روكفلر" وقد اكتسب من خلالها خبرة ساعدته على إقامة آرائه الفلسفية ⁽²⁾.

ركز برنارد على التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيًا داخل المؤسسة، هذه المساهمة تتضمن وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم ولديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، وأن بقاء المؤسسة واستمرارها يقتضي توفر أمرين: الكفاءة والفعالية بحيث أن هذه الفعالية تكمن في رغبة الأفراد في المساهمة بجهودهم في نشاطه، وأن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف، ولكن ثقتهم تنقص كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه، ومن ثم حين تتوقف الفعالية تختفي المساهمة ⁽³⁾.

يرى "برنارد" أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل تتوقف على الإشباع التي يحصلون عليها مقابل تحقيق الأهداف، فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تحقق فيه حاجاتهم، لذا فعلى المؤسسة أن تعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة بين الأفراد، وأن بقاءها واستمرارها يتوقف على قدراتها على تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافيًا لإحداث التعاون، وهذا يعني ووجود توازن بين مساهمات الفرد في المؤسسة وبين الحوافز والمشجعات التي يحصل عليها الفرد . ويمكن تلخيص أهم النقاط التي تعرض لها "برنارد" في النقاط التالية ⁽⁴⁾:

1 . **Chester Bernard (1886 - 1961)** : يعتبر من المساهمين في تطور وتعميق المفاهيم الإدارية الحديثة، كرس حياته لتحقيق طبيعة الإدارة

المعاصرة من مؤلفاته "وظائف المدير" 1931 وكتاب "التنظيم والإدارة".

2 . د . قيس محمد العبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 95 .

3 . د . نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

4 . د . نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 97 .

- يؤكد BERNARD على أهمية الفرد في التنظيم ويعتبره أحد العناصر الأساسية كما يسميه بالعنصر الاستراتيجي في المؤسسة، ورغبات الأفراد ضرورية للمساهمة في النظام التعاوني من أجل تحقيق أهداف محددة، وبناء على ذلك فإن استخدام الحوافز الإيجابية عملية مهمة في التنظيم سواء كانت معنوية أو مادية.
- تحديد خطوط الاتصال وتوضيحها لكافة الأفراد، ومن الضروري أن تمر المعلومات عبر جميع مراكز خط الاتصال لكي لا يحدث سوء للفهم أو ازدواجية في الجهود.
- أن يكون خط الاتصال قصير لكي يتم الاتصال بسرعة وبدون أية أخطاء.
- أن يكون الأفراد في مراكز الاتصال على مستوى مناسب من الكفاءة لكي يتمكنوا استلام المعلومات ونقلها للآخرين بصورة فعالة .
- أن يكون هناك أفراد باستمرار في مراكز الاتصال لكي لا تتوقف عملية الاتصالات بسبب الغيابات المتكررة.

2.3.2. هيربرت سايمون HERBERT SIMON :

- يصور " سايمون " مفهوم التوازن في المؤسسة من خلال نظريته إليها على أنها مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس، وأن ما يدفع الأفراد إلى الانضمام إلى هذه المؤسسة وقبول السلطة، اقتناعهم أن هذا الانضمام والمشاركة في الأعمال سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية، وعلى هذا الأساس يقدم SIMON⁽¹⁾ فهمه لنظرية التوازن التنظيمي، وهي وجود توازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في المؤسسة (CONTRIBUTIONS) والفوائد التي يتحصل عليها أو الحوافز، ويعتبرها أساساً لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال، ذلك أن الفرد يستمر في تقديم خدماته ومساهمته للمؤسسة طالما أن الحوافز التي تقدم له تعادل أو تزيد عن قيمة المساهمات التي يقدمها⁽²⁾.
- وجه SIMON عدة انتقادات إلى مبادئ المدرسة الكلاسيكية والتنظيم الرسمي ضمنها في كتابه "المنظمات" الذي شاركه في تأليفه JAMES MARCH⁽³⁾ حيث يرى:
- أن المؤسسة تواجه تعارض وتضارب عند تطبيق مبادئ التنظيم الرسمي.

1 . Herbert Simon : اقتصادي أمريكي ولد سنة 1816 صاحب جائزة نوبل للاقتصاد لعام 1978 ركز في أعماله على آليات اتخاذ القرار

اهتم بالعديد من العلوم على رأسها علم الاقتصاد وعلم النفس والاجتماع، وكذا المعلوماتية من ناحية الذكاء الاصطناعي .

2 . د . نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 86 .

3 . د . قيس محمد العبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 101 .

- كما أن افتراضات الدوافع الإنسانية في المدرسة الكلاسيكية غير كاملة وغير دقيقة، مما يؤدي ذلك إلى صعوبات التنبؤ بسلوك الأفراد، وعليه فإن الاهتمام بدراسة دوافع الأفراد بشكل واسع وضروري، حتى يتم معرفة اتجاهات السلوك التنظيمي وتأثيره على تحقيق الأهداف .
- عدم إعطاء المدرسة الكلاسيكية اهتماما كافيا لدور الصراعات بين المصالح المختلفة للأفراد في تحديد وتوجيه السلوك.
- كما أن البرامج المحددة التي تفرضها النظرية التقليدية يؤدي إلى التقليل من ظهور المبادرات والابتكارات في المؤسسة.

3.3.2. نقد المدرسة السلوكية:

لم تسلم المدرسة السلوكية من النقد فمن أهم المآخذ عليها عنايتها المفرطة بمشاعر الأفراد وأحاسيسهم، وبالرغم من النقد الموجه لها إلا أنها أدخلت تعابير جديدة في دراسة المؤسسة نذكر منها المشاركة، الدافعية، القيادة، جماعات العمل، إدارة الصراع، اتخاذ القرارات، وقبول السلطة..، كما شجعت الكثير من المفكرين والباحثين إلى البحث عن نظرية متكاملة للمؤسسة من خلال الجمع بين المبادئ الرسمية الكلاسيكية، والمبادئ التي جاءت بها المدرسة السلوكية، كما ساعدت هذه المدرسة بحق على نشوء المدارس الحديثة.

المطلب الثالث: المدارس الحديثة THE NEW SCHOOLS

تعتبر الأفكار التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية والسلوكية الأساس الذي ساعد على نشوء وتطور الفكر التنظيمي الحديث، بحيث أدى إلى ظهور المدارس الحديثة والتي من أهمها : مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم بالإضافة إلى المدرسة الظرفية والمدرسة الثقافية.

1.3. مدرسة علم الإدارة: MANAGEMENT SCIENCE SCHOOL⁽¹⁾

نشأت مدرسة علم الإدارة أو بحوث العمليات كما تسمى أيضا، نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع، وكانت الأبحاث الأولى تتعلق ببعض النواحي مثل زيادة دقة تصويب المدفعية، تطوير طرق البحث عن الغواصات، تقليل فقدان السفن، هذا الأسلوب في حل مشاكل اعتمد على تداخل عدد من فروع المعرفة وتمت معالجة المشاكل من فريق يتكون من أعضاء لهم

1 . د . عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية ، 1995 ، ص 7 .

خلفيات مختلفة، وعلى الأغلب كانوا يتكونون من المهندسين، علماء الرياضيات، الإحصائيين الاقتصاديين وعلماء النفس..

وتختلف مدرسة علم الإدارة عن المدرسة العلمية التي جاء بها " فريديريك تايلور " في أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات، فهي بدلاً من ذلك تعتبر الكفاءة إنجاز يتبع تخطيط سليم وبذلك يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة جاءت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة الأساليب الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الإداريين والمؤسسات.

ويقوم علماء علم الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية، نظرية المباريات، صفوف الانتظار ونظرية القرارات التي تطبق في مجالات عديدة لحل المشاكل الإدارية.

1.1.3. الظروف التي يطبق فيها مدخل علم الإدارة: (1)

توجد أربعة خصائص إذا توافرت يطبق من خلالها هذا الأسلوب وهي:

1. وجود بعض المشاكل الإدارية المعقدة بحيث تكون الإدارة بحاجة إلى أسلوب تحليل عدد كبير من المتغيرات، مما يعني أن أسلوب علم الإدارة يزيد فعالية القرار الذي يتخذه المدير.
 2. يقوم أسلوب علم الإدارة على استخدام علم الاقتصاد كمرشد للتوصل إلى إقرار المطلوب ويصلح هذا الأسلوب في تحليل العوامل الكمية مثل المبيعات، النفقات، وحدات الإنتاج.
 3. أن الظروف التي يتخذ فيها القرار تستلزم استخدام النماذج الرياضية وهو ما يتوافر في مدخل علم الإدارة، حيث تصمم وتبنى النماذج لتعبر عن الواقع ومن ثم تستخدم لتحديد أفضل أسلوب لتحسين الواقع.
 4. تقوم تطبيقات علم الإدارة على استخدام الحاسب الآلي، حيث يمكن استخدامه خاصة في المشاكل الإدارية المعقدة.
- يستخدم في الوقت الحاضر تلك الأدوات في بناء نماذج الرقابة على المخزون، نماذج شبكات الأعمال ونماذج الاحتمالات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات.

2.3. مدرسة النظم : SYSTEMS SCHOOL

ظهرت مدرسة النظم سنة 1973، عند العالم الألماني للأحياء " برتلنفي⁽¹⁾ Bertalanffy "، الذي أطلق عليها اسم: " النظرية العامة للمنظم "، وهي طريقة جديدة تهدف إلى إعداد مبادئ عامة يمكن تطبيقها على أي نظام مهما كان نوعه ومهما كانت طبيعته.

والنظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها، وذلك من أجل تحقيق هدف معين ومشترك، فالأجزاء تشكل فيما بينها كلاً متكاملًا، ولا تظهر على أنها هامة في حد ذاتها، ولكن المهم هو علاقتها التبادلية حيث أن تفاعلها هو الذي يشكل محور النظام⁽²⁾.

مما سبق يبدو أن مدرسة النظم تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مركب يتكون من عدة أجزاء مترابطة ومتفاعلة، يعتمد بعضها على بعض، والنظام يشبه الكائن البشري الذي يشكل نظام كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، كالجهاز التنفسي، الجهاز العصبي، والجهاز الهضمي ..، هذه الأنظمة الفرعية تتفاعل مع بعضها البعض ضمن النظام الكلي الذي يشكل الكائن البشري، بناء على هذا التعارف للنظام يمكن القول أن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية، تتفاعل مع بعضها البعض ضمن النظام الكلي الذي تمثله المؤسسة.

1.2.3 تعريف النظام:⁽³⁾

يعرف النظام بأنه : " مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ومع بيئتها لتحقيق أهداف معينة " ويمكن القول انه لتعريف النظام يجب أن يكون التعريف مشتملا على ثلاثة عوامل:

✓ أنه يتكون من مجموعة من الأجزاء لها علاقات متبادلة (تبادلية).

✓ أنها تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

ويتيح مفهوم النظم دراسة الظواهر من خلال منهج شمولي يأخذ بعين الاعتبار العلاقات الرابطة بين الأجزاء والنظم الفرعية المكونة للنظام على حدى وبمعزل عن الأشياء الأخرى وهو ما يعرف بالمدخل التحليلي ويبين الشكل الموالي الفرق بين المدخل التحليلي ومدخل النظم كأدوات لدراسة الظواهر المحيطة بنا.

1 . Von Bertalanffy , *Théorie générale des systèmes* , Duond, Paris , 1973 , P64 .

2 . د . عمرو وصفي عقيلي و د . قيس عبد علي المؤمن ، المنظمة ونظرية التنظيم ، دار زهران ، عمان ، 1994 ، ص 260 .

3 . د . سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية ، مكتبة الإشعاع ، للطباعة والتوزيع ، 1997 ، ص 83 .

الجدول رقم (01): المدخل التحليلي مقابل مدخل النظم

المدخل التحليلي	المدخل النظم
<ul style="list-style-type: none"> • يقوم على عزل أجزاء النظام ثم يقوم بالتركيز على دراسة كل جزء على حدى. • دراسة طبيعة عملية التفاعل. • التركيز على التفاصيل. • لا يسمح إلا بتعديل متغير واحد خلال فترة زمنية معينة. • يستخدم نماذج تفصيلية ومن ثم تصبح غير ذات أهمية في التعامل مع العمليات الفعلية مثل: (نماذج الاقتصاد القياسي). 	<ul style="list-style-type: none"> • تجميع وتوحيد الأجزاء ثم يقوم بالتركيز على التفاعل بين الأجزاء. • دراسة أثر عملية التفاعل. • التركيز على المفاهيم العامة والشمولية. • يسمح بتعديل مجموعة من المتغيرات في نفس الوقت. • يستخدم نماذج عامة تستخدم كأساس معرفي لكنها مفيدة في تحديد القرارات والتصرفات.

المصدر: د . إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية "مدخل إداري" ، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، 2000، ص 18.

يظهر من خلال هذا الجدول أن مدخل النظم أفضل من المدخل التحليلي في التعامل مع الظواهر المختلفة خاصة وأن المؤسسات تتصف بالتعقيد وتشابك العلاقات.

فبرغم ذلك ينبغي الأخذ بعين الاعتبار أنهما غير متعارضين، كما أن مدخل النظم لا يتعارض مع المدخل التحليلي ولا يعد بديلا له بل هما متكاملان.

وحسب تعريف " Moigme " : " النظام هو شيء موجود في محيط معين يملك هدفا محددًا يمارس من خلاله وظائفه وهياكله يتطور مع الزمن بدون أن يفقد مقوماته " .

و يضيف " Melese " تعريفاً آخر مؤداه أن: " النظام هو عبارة عن مجموعة من العناصر في حالة ديناميكية تتفاعل فيما بينها لغرض تحقيق هدف معين وهو هدف المؤسسة " .

ويقول " Derosey " أن النظام هو: " مجموعة من العناصر التي بإمكانها اتخاذ عدة حالات وتتم معاينة حالة من الحالات لكل عنصر من العناصر " .

وعليه يمكن إعطاء تعريف شامل للنظام يمكن صياغته على النحو التالي : " النظام هو مجموعة من العناصر موجودة في محيط ما، تؤدي وظيفة معينة، وهذه العناصر في حركة ديناميكية تتفاعل فيما بينها لغرض تحقيق هدف معين وهو هدف المؤسسة، له هيكل يتطور مع الزمن، ويمكن أن يكون مغلقاً أو مفتوحاً" (1).

1 . النظام المغلق الذي يركز أصحابه على دراسة المؤسسة بمعزل عن المحيط مساندين في ذلك رأي الكلاسيك، أما النظام المفتوح فيولي أنصاره أهمية بالغة للمحيط الخارجي .

2.2.3. المنظور النظامي للمؤسسة:

قدم العديد من العلماء تحليل نظامي للمؤسسة مثل⁽¹⁾ "Emery et Triste" اللذان درسا المؤسسة من المنظور الاجتماعي - التقني، وقد بينا أن المؤسسة نظام اجتماعي تقني تتكون من نظامين فرعيين هما الأفراد الذين يمثلون " الاجتماعي " والموارد التقنية التي تمثل الآلات والتكنولوجيا، والتي تفرض على الفرد وتيرات في الإنتاج، وتحدث الضجيج، فتفاعل هادين النظامين هو الذي يحقق أهداف المؤسسة، في حين يرى⁽²⁾ "Parsons" أن : للمؤسسة وظائف يجب القيام بها لضمان بقائها، حيث يقول أن على كل نظام اجتماعي القيام بأربعة وظائف وهي : الاستجابة للبيئة، تحقيق الأهداف إدماج الأجزاء وأخيرا المحافظة على نظم القيم.

3.3.3. عناصر النظام:

تؤكد مدرسة النظم أن المؤسسة نظام مفتوح تتفاعل مع بيئتها، وهذا ما جاء به "Katz et Khan"⁽³⁾، فهي تخضع لتأثيراتها، والتفاعل يظهر من خلال العناصر التي تركز عليها المؤسسة ، وفيما يلي عناصر النظام:

- أ- المدخلات: وتمثل كافة حاجات المؤسسة لممارسة نشاطاتها وهي : رؤوس الأموال والمواد الأولية، الأفراد، الطاقة، المعلومات والقيم، وتتحصل المؤسسة على هذه الحاجات من بيئتها.
- ب- عملية التحويل: وهي مجموعة من العمليات التي تساهم في تحويل المدخلات إلى منتجات قابلة للاستعمال وذات قيمة أكبر من قيمة المدخلات.
- ت- المخرجات : وهي النتائج المحصل عليها من جراء عملية التحويل، فالمخرجات تكون على شكل منتجات. وهنا يجب التأكيد على أن المؤسسة الناجحة هي التي تقدم لأفراد المجتمع منتجات تلي رغباتهم وحاجاتهم .
- ث- التغذية العكسية: للحفاظ على توازنها وضمان بقائها، حيث تستقبل المؤسسة ردود فعل ايجابية وسلبية من بيئتها حول منتجاتها، ردود الأفعال هذه هي عبارة عن تغذية رجعية أو معلومات تساعد على تصحيح طرق إنتاجها، وبالتالي فإن هذه المعلومات هي جزء من المدخلات .

1 . Alain Desreumaux , *Introduction a la gestion des entreprises* , Armand Colin , Paris,1992 , P 101.

2 . Guy Rocher , *Talcott Parsons et la sociologie américaine* , Paf , Paris ,1972 , P 47 .

3 . Alain. Desreumaux ,Op.cit , P 95.

4.3.3. البيئية وعناصرها:

1.4.3.3. تعريف البيئة: تعرف البيئة على أنها تشمل كل العوامل أو العناصر التي تؤثر على نشاط المؤسسة سواء من الداخل أو الخارج.

2.4.3.3. عناصر البيئة: نميز فيها نوعين:

1.2.4.3.3. البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من العناصر التالية:

- أعضاء مجلس الإدارة.
- الموارد البشرية.
- ثقافة المؤسسة.

2.2.4.3.3. البيئة الخارجية: تعرف على أنها عبارة عن كل العناصر الموجودة خارج المؤسسة والمؤثرة

عليها أو على بعض أجزائها وهي تشمل:

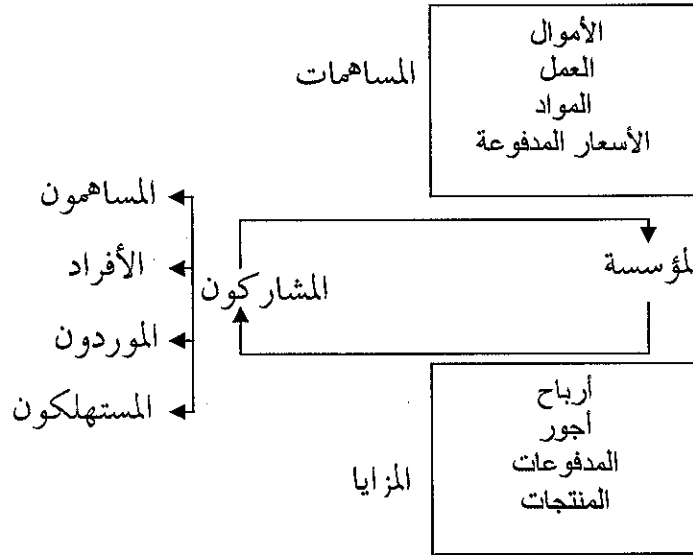
- أ- البيئة الاقتصادية: المنافسون، المستهلكون والموردون.
- ب- البيئة الاجتماعية: سوق العمل ومكاتب القوة العاملة.
- ت- البيئة المالية: نظم المؤسسات المالية كالبنوك.
- ث- البيئة التكنولوجية: تشمل تقنيات الإنتاج، العلوم والتكنولوجيا ومراكز الأبحاث.
- ج- البيئة الإدارية: تضم الإدارات كالولاية، الدائرة، البلدية، إدارة الضرائب، الضمان الاجتماعي ومفتشية العمل.
- ح- البيئة القانونية: تشمل جميع القوانين التي تنظم المؤسسة كالقانون التجاري وقانون العمل.
- خ- البيئة الثقافية: تضم القيم والعادات والتقاليد الثقافية المختلفة..

5.3.3. علاقة المؤسسة بالبيئة: لقد سبق الذكر أن المؤسسة نظام مفتوح تتفاعل فيما بينها، وهي

تتعامل مع عدة شركاء مثل: المساهمين، الموردين، الأفراد والمستهلكين..، وكل شريك في المؤسسة يحاول أن يحقق مجموعة من المزايا، مقابل مساهمته في نشاط المؤسسة، فالأفراد مثلاً يتقاضون أجور مقابل أدائهم للعمل في المؤسسة، والمساهمون يحصلون على أرباح مقابل أسهمهم، والمستهلكون يحصلون على منتجات وخدمات المؤسسة مقابل الأموال التي يدفعونها، والموردون يحصلون على مدفوعات مقابل مساهمتهم في تمويل المؤسسة بما تحتاجه من مواد أولية وآلات لممارسة نشاطها، فمهما كان شكل المساهمة في المؤسسة، فإن الدافع للمشاركة يبقى دائماً مرتبطاً بالمزايا التي يحققها كل

شريك، فإذا واجه الشريك مصاعب في تحقيق مزاياه فإنه ينسحب من المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (04): نموذج المساهمات والمزايا



Source: Alain Desreumaux , *Théorie des organisations* , éditions management , Paris ,1992 , P 19 .

6.3.3. فوائد مدرسة النظم:

مما سبق يظهر أن لمدرسة النظم عدة مزايا تجعل المؤسسة تحافظ على توازنها وتضمن بقاءها في بيئة غير مستقرة، ومن بين هذه المزايا نذكر ما يلي:

- ❖ تعتبر مدرسة النظم أداة تحليل فعالة تخدم أهداف المؤسسة.
- ❖ تهتم مدرسة النظم ببيئة المؤسسة، فتتطلع إليها كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة.
- ❖ لا تهتم مدرسة النظم بأجزاء المؤسسة بقدر ما تهتم بتفاعلها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا فإن مدرسة النظم تولي اهتمام كبيرا لتفاعل الأجزاء ضمن النظام ككل.

3.3. المدرسة الظرفية (الموقفية) : SITUATION SCHOOL

1.3.3. مدخل للمدرسة الظرفية:

تعتبر المدرسة الظرفية من المدارس الحديثة التي اهتمت بالمؤسسة، فقد ظهرت في بداية الستينيات وهي مدرسة تبلورت نتيجة الأبحاث والتجارب التي قام بها العديد من الباحثين في نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات.

وخلافا للمدرسة الكلاسيكية التي أكدت أن هناك أسلوب أمثل لإدارة الأعمال يمكن تعميمه على كافة المؤسسات، فإن النظرية الظرفية تبنت تصورا جديدا رأت فيه أنه لا يوجد أسلوب أمثل في إدارة الأعمال أو نمط قيادي يمكن استخدامه في جميع الحالات، فهي ترى أن نجاح أي أسلوب في إدارة

الأعمال يتوقف على طبيعة الظروف المحيطة بالمؤسسة، لذا فالمدرء ليسوا أحرارا في اختيار الأسلوب الأمثل لتسيير مؤسساتهم بل مرتبطون بالظروف المحيطة بهم، وهذا التأكيد ناتج عن الدراسات التي أجريت في الكثير من المؤسسات والتي بينت بطلان التحليل الكلاسيكي للمؤسسة، ولهذا السبب فإن المدرسة الظرفية ترى أنه من واجب المدرء دراسة وتحليل الظروف المؤثرة على المؤسسة والمتعلقة بالأفراد والموارد المتاحة لها والمتغيرات البيئية، وذلك من أجل التفكير في إعداد هيكل تنظيمي وأسلوب في توجيه الأفراد يتلاءم مع الظروف التي تعيشها المؤسسة، هذا التصور ينبغي أن ينبع من قناعة المدرء بعدم وجود أسلوب أمثل في إدارة الأعمال قابل للتطبيق في كل الظروف والحالات.

ويمكن استعراض أهم الأبحاث التي ساهمت في بلورة المدرسة الظرفية، وهي نتيجة لجهود الباحثين في

هذا المجال وأبرزهم : **JOAN Woodward, PAUL Lawrence, JAY Lorsch**

2.3.3. تأثير التقنية على المؤسسة:

قامت ⁽¹⁾ **JOAN Woodward** بعدة بحوث ميدانية في بريطانيا، حيث درست العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والمبادئ الممارسة فيها، وقد توصلت إلى إحداث علاقة بين هاذين المتغيرين، وفيما يلي أهم نتائج أبحاثها والتي نشرتها في كتاب عنوانه " التنظيم الصناعي: النظرية والتطبيق " الصادر سنة 1965:

❖ يزداد عدد المستويات التنظيمية مع تزايد التعقيد في التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة.

❖ يختلف نطاق الإشراف حسب درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة حيث بينت نتائج أبحاثها أن متوسط نطاق الإشراف في الصناعات الصغيرة كان أربعة أفراد، في حين وصل إلى سبعة في الصناعات الأكثر تعقيدا، أما في الصناعات المعقدة جدا فإن نطاق الإشراف بلغ عشرة أفراد.

3.3.3. أثر التغيير البيئي على المؤسسة:

قاما الباحثان الأمريكيان "لورانس" و "لورش"⁽²⁾ **PAUL Lawrence, JAY Lorsch** بدراسة العلاقة بين البيئة وهيكل المؤسسة، وقد اختارا عشر مؤسسات لإجراء بحوثهم تتوزع على النحو التالي:

1 . Jean Michel Plane , **Théorie des organisations** , Dunod , Paris , 2000 , P52 .

2 . Paul Lawrence , JAY Lorsch , **Adapter les structures de l'entreprise** , Editions d'organisation Paris , 1973 , P101 .

• 6 مؤسسات في مجال الكيمياء.

• مؤسستان في مجال التغليف.

• مؤسستان في صناعة المواد الغذائية.

وقد نشرا نتائج بحوثهم سنة 1967 في كتاب عنوانه: " Adapter les structures de l'entreprise " بينا فيه أن درجة الاستقرار البيئي تؤثر على هيكل المؤسسة ولتفسير العلاقة بين المؤسسة وبيئتها استعمالا مفهومي: الاختلاف والاندماج، فالاختلاف يفسر السلوك الذي تتخذه المؤسسة لمواجهة بيئتها، فكلما كانت البيئة معقدة كلما زاد الاختلاف، وهو أن كل وظيفة في مؤسسة الإنتاج والتسويق مثلا تواجه جزء من البيئة، أما الاندماج فهو عملية تنسيق بين أجزاء المؤسسة، تهدف إلى توحيد جهود الوحدات والوظائف في سبيل المحافظة على تماسكها، فكلما زاد الاختلاف بين الوحدات والوظائف كلما زادت الحاجة إلى الاندماج.

4.3. المدرسة الثقافية: CULTURAL SCHOOL

1.4.3. مفهوم ثقافة المؤسسة: ظهر هذا المفهوم في بداية الثمانينات للتعبير عن النموذج الآسيوي وخاصة الياباني في تسيير المؤسسات، ومنذ ذلك الحين أصبح يشكل موضوع بحث من قبل العديد من الباحثين الذين تخلوا عن بعض المفاهيم القديمة التي عجزت على إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة، وهنا نتساءل هل فعلا هو مفهوم جديد قادر على المساهمة في حل مشاكل المؤسسة أو مفهوم عارض يزول بزوال الهدف الذي نشأ من أجله؟⁽¹⁾

تعرف ثقافة المؤسسة بأنها "مجموع القيم والعادات والتقاليد والأفكار التي يشترك فيها جميع أعضاء المؤسسة"⁽²⁾، فالقيم والمعتقدات التي يشارك فيها الأفراد توجه سلوكهم نحو أهداف المؤسسة، وقد تعرف بأنها "مجموع المراجع التي يتقاسمها أعضاؤها والتي تشكلت مع تطورها استجابة للمشاكل التي واجهتها"⁽³⁾.

من هذه التعاريف يظهر أن ثقافة المؤسسة تنشأ في المؤسسة بدافع الحاجة إلى إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها أثناء نشاطها، فالثقافة أصلا اكتشاف من الإنسان أعدها لحل المشاكل التي تواجهها⁽⁴⁾ وبما أن المؤسسة تواجه باستمرار المشاكل فلا بد من التفكير في أفضل الحلول من خلال استغلال الثقافة

1 . Bourahla Allel , La culture d'entreprise : un concept au service de la gestion , Revue internationale de gestion , N°11 , Avril 1998 , CERISE , Annaba , P 70 .

2 . James Toole , Le Management d'avant-garde , Editions d'organisation , Paris, 1998 , P 233 .

3 . Maurice Thevenet , La Culture d'entreprise, PUF, Paris, 1993 , P 45 .

4 . Pierre Morin , Le Management et le pouvoir , Editions d'organisation , Paris, 1991 , P 90 .

كالقيم والعادات لصالح المؤسسة، فالثقافة التي لا تستعمل في التسيير تعتبر جامدة وغير نافعة فاستعمالها هو الذي يحدث القدرة على التكيف البيئي.

2.4.3. المفهوم الآسيوي للمؤسسة: اتخذت المؤسسات اليابانية الثقافة كطريقة في التعامل مع المشاكل وفي توجيه العنصر البشري، حيث اعتبرتها الوسيلة لحل المشاكل التي تواجهها، فالتسيير في المؤسسات اليابانية يتأثر كثيرا بثقافة المجتمع التي تشره بكل ما يحتاجه لحل المشاكل التي تواجهه، فهو يتميز بعدة صفات نذكر البعض منها فيما يلي:

أ. **النظرة العائلية للمؤسسة:** ينظر الفرد الياباني للمؤسسة على أنها أسرة، وعلى أن المستخدمين هم أعضاء هذه الأسرة الكبيرة، هذا التصور يتقاسمه كل أعضاء المؤسسة، مما يزيد من انتمائهم إليها فيشدد حب الولاء للعمل، والمؤسسة تقابل هذا الارتباط بتطوير مختلف الحاجات للزيادة في نسبة الإرضاء.

ب. **الثقة:** تؤمن المؤسسة اليابانية بقدرة الفرد على الأداء المتميز دون الحاجة إلى إشراف ودون اللجوء إلى الرقابة المباشرة، لأن دافع العمل ينبع من قناعة الفرد دون أن يتأثر سلوكه بالمؤثرات الخارجية كالأجر مثلا.

ج. **الاحترام والتقدير:** تتميز العلاقات بين الأفراد بالتعاون والاحترام المتبادل.

د. **اتخاذ القرارات:** تتخذ القرارات بمشاركة أفراد المؤسسة مما يسهل تنفيذها.⁽¹⁾

3.4.3. الجوانب العملية لثقافة المؤسسة: من ميزات ثقافة المؤسسة أنها تنتج حلول لمعالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة، وقد جاء SCHEIN بتعريف عملي لثقافة المؤسسة حيث يرى أنها: " مجموع المسلمات القاعدية التي اخترعتها واكتشفتها المجموعة من أجل التكيف مع الخارج ومشاكل التكيف الداخلي والتي ظهرت ذات فعالية، مما يقتضي نقلها إلى الأفراد الجدد كأفضل طريقة للإدراك والتفكير والإحساس"⁽²⁾.

4.4.3. ثقافة المؤسسة والنجاحة: بينت عدة دراسات أن ثقافة المؤسسة تنتج النجاحة، ومن أهمها تلك التي قام بها كل من **Peters et Waterman**⁽³⁾ حيث درسا 36 مؤسسة أمريكية كانت ذات نجاحة عالية ما بين 1916 و 1980. وقد توصلا إلى تحديد ثمانية مميزات ذات صلة بالنجاحة، من بينها خمسة لها علاقة بثقافة المؤسسة وهي:

1 . د . حنا نصر الله وآخرون ، مبادئ في العلوم الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1999 ، ص 65 .

2 . Eric Delavalee , Pour ne plus gérer sans la culture , Revue française de gestion , N°110
Septembre-October , Paris ,1996 , P8 .

3 . Tom Peters et Robert Waterman , Le Prix de l'excellence , Inter-Edition , Paris ,1984 , P 16 .

- أ- الأولوية للتصرف: هذه المؤسسات سريعة التصرف وتتخذ القرارات قبل منافسيها.
- ب- الاستماع للزبائن: تهتم هذه المؤسسات كثيرا بزبائنهم عن طريق التلبية المستمرة لحاجياتهم.
- ت- الاستقلالية وروح المؤسسة: تنظر هذه المؤسسات لأعضائها كأصول هامة، مما يمنح لهم شيء من الحرية.
- ث- الإنتاجية عن طريق تحفيز المستخدمين: وضعت هذه المؤسسات نظاماً للتحفيز في سبيل تحسين أداء الأفراد، وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة.
- ج- ثقافة عالية: تمثل القيم التي يشترك فيها جميع أعضاء المؤسسة.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية

لقد زاد الوعي في إدارة الأعمال المعاصرة بضرورة اعتماد منهج مغاير في الإدارة يأخذ في حسبان ما يفرزه المحيط والبيئة من تغيرات دائمة، وهنا جاءت الإستراتيجية كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة توجيه المؤسسة ورسم سياساتها في الأمد الطويل، بغية تحقيق الأهداف المرجوة، وسنحاول في هذا المبحث الإحاطة بموضوع الإستراتيجية من خلال تعريفها وذكر أهدافها وأهميتها وصولاً إلى عناصر بنائها وتكوينها.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية وأبعادها

1.1. تعريف الإستراتيجية:

إن أية مؤسسة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماماً وضعها الحالي (1) :

- أين هي الآن ؟
- وكيف تريد أن تكون في المستقبل ؟
- ما هي غاياتها ؟
- ما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ؟
- من هم المستفيدون من منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها ؟
- بنيتها وهياكلها.
- بنية العمل داخلها.
- السياسات التي تنتهجها.

1. د. محمد محمود مندورة و د. محمد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، جامعة الملك سعود، 1994، ص 10-11.

- الأطر النسبية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار.
- احتياجاتها البشرية والمادية.
- المتطلبات التنموية للتطوير.

وباختصار فإن المؤسسة في حاجة ملحة إلى تحديد إستراتيجية خاصة بها.

والسؤال الذي يمكن أن يتبادر إلى الذهن هو : ما المقصود بالإستراتيجية ؟

ليس من السهل أبدا وضع تعريف للإستراتيجية "**la Stratégie**"، لكن سنحاول أن نستعرض أهمها.

تعرف الإستراتيجية في الميدان العسكري على أنها : " فن تهيئة وتحريك أدوات الحرب ..، بغرض فرض مكان، توقيت وشروط القتال على العدو " (1).

ولكن لتعريفها كطريقة حديثة للتسيير فذلك أمر على درجة بالغة من الصعوبة والحساسية، وهذا نظرا لكثرة التعاريف وشموليتها وتضاربها أحيانا، إذ أننا نجد في الأدب الإداري عددا هائلا من التعاريف المختلفة لإستراتيجية المؤسسة.

ففي تعريفه للإستراتيجية اهتم **J.A.Angelier** (2) بالغايتها منها، فاعتبرها مجموعة من القرارات والوسائل المستخدمة بغرض التنصل من ضغوط المنافسة المفروضة على المؤسسة، وهي رؤية مستلهمة تماما من الإستراتيجية العسكرية.

أما **I.Ansoof** (3)، فقد كان أكثر انتقائية، واعتبر الإستراتيجية كل قرار يدور حول اختبار الزوج (منتوج/سوق)، فحصر اهتمام الإستراتيجية في علاقة المؤسسة بمحيطها، وقد نقح **A.Martinet** (4) هذا التعريف، حيث رأى أنه إضافة إلى الاهتمام بعلاقة المؤسسة بمحيطها، يجب الاهتمام بأنشطة المؤسسة، واعتبر الإستراتيجية وسيلة وأداة لإجراء عمليات التكامل بين أنشطة المؤسسة والتآلف والتركيب بينها، إذ ذكر أن الإستراتيجية هي : "مجموعة من القرارات والتصرفات المتعلقة باعتبار الوسائل، والربط بين الموارد لتحقيق الأهداف".

كما عرفها **Chandler** (5) على أنها: " تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف".

1 . R.Papin , L'art de diriger ,Tome 1, Management et stratégie , Dunod , Paris,1995 , P217 .

2 . J.P.Angelier, Economie Industrielle , OPU, Alger, 1993 , P85 .

3 . I.Ansoff , Stratégie du développement de l'entreprise , Organisation , Paris , 1987 , P23 .

4 . A.Martinet , Stratégie, Vuibert , Paris , 1983 , P13 .

5 .C.Kenedy , Les idées essentielles des auteurs les plus cites , Maxima , Paris. 2002 , P31 .

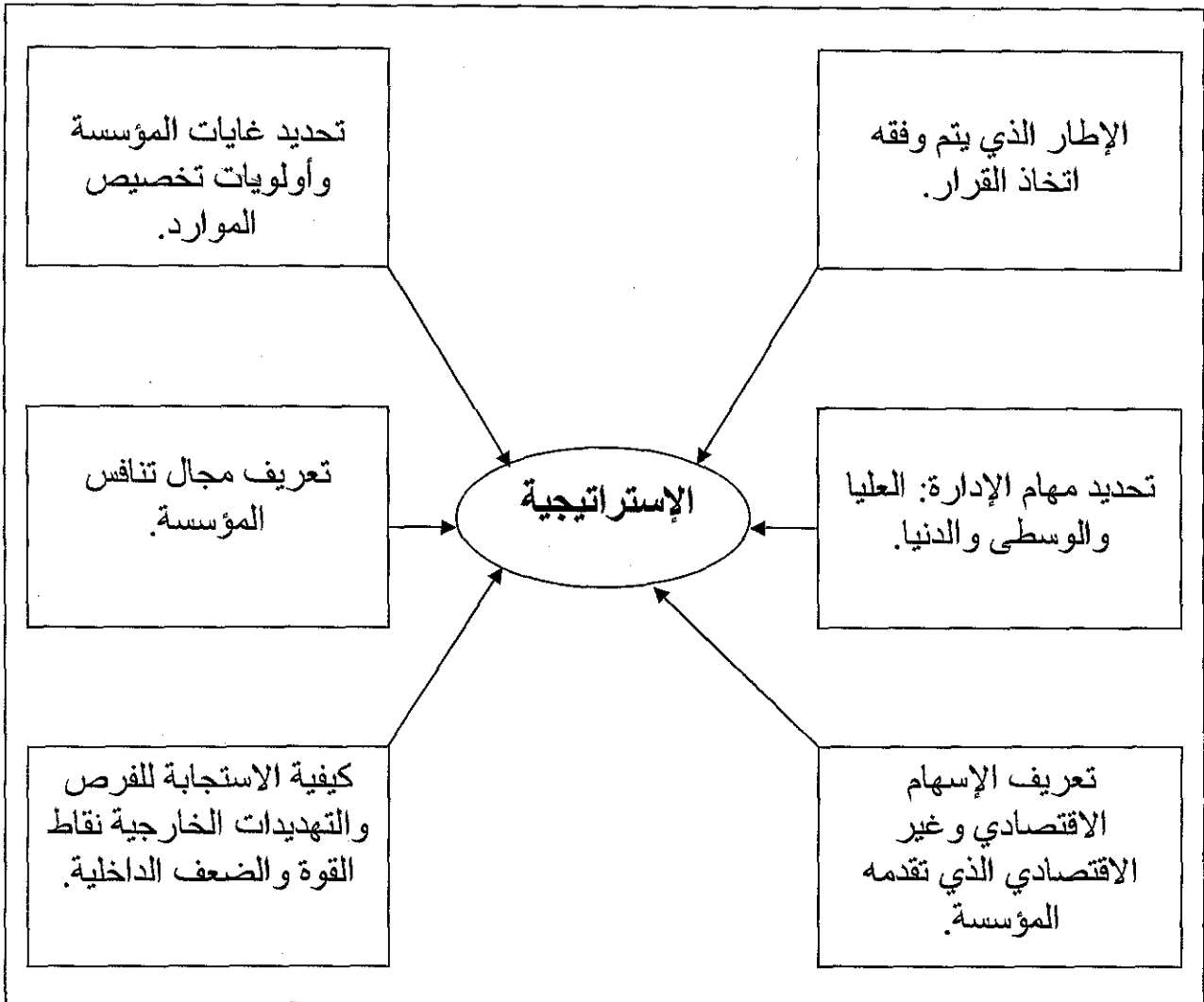
وبعيدا عن الجانب النظري، فإن الإستراتيجية في المؤسسة هي تعبير صحيح عن الخطوات التي يجب بها المسير الأهداف طويلة الأجل، ويحلل بها وضعية مؤسسته، ويختار السياسات التي تمكن من تحقيق أهدافه المنوطة، وتخصيص الموارد واستعمالها بالطريقة الأكثر فعالية.

وما نخلص إليه من التعاريف السابقة هو كون الإستراتيجية عملية تخطيط عقلانية، فهي ذلك التصور الذي تتوقعه المؤسسة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

2.1. أبعاد الإستراتيجية:

لو أننا سلمنا أن الإستراتيجية ينبغي لها أن تحيط بجميع أنشطة المؤسسة، فإن أي تعريف لمصطلح الإستراتيجية لا يخلوا من الأبعاد الرئيسية الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية



وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد (1):

1- تعطي الإستراتيجية إطارا موحدًا عامًا يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات منسجمة ومتكاملة. وهذا المحور في التعريف ينطلق من القناعة بأن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها.

2- الإستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل وأولويات تخصيص الموارد، وفي هذه النظرة التقليدية تعتبر الإستراتيجية وسيلة لتشكيل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمؤسسة، بمعرفة الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات والموارد المطلوبة توفيرها.

3- تعطي الإستراتيجية تعريفًا للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، ويتطلب تحديد مجال عملها التعرض لقضية توسيع وتنوع النشاطات، وكذلك مجالات العمل المطلوب التخلي عنها .

4- وهنا تسعى الإستراتيجية للإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

• ما هي مجالات عمل المؤسسة حاليا ؟

• وما هي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المؤسسة مستقبلا ؟

5- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، من حيث تحديد نقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي، بهدف تحقيق تفوق مستمر على المؤسسات الأخرى المنافسة، ومن هذا المنظور تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافسي المؤسسة في جميع مجالات نشاطاتها، هذا التفوق هو حصيلة تفهم شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.

6- فالإستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي وتساعد كذلك على طريقة التكيف مع المتغيرات الخارجية.

7- تشكل الإستراتيجية نظامًا منطقيًا يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة وأخذ البعد الواسع لضرورة مراعاة مصلحة تتعدى الإدارة بمستوياتها المختلفة، من الإطار إلى العامل البسيط، وكذلك مهام الإدارة المركزية والأقسام والوحدات والفروع، وتتضمن الإستراتيجية الناجحة توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات الانسجام، وبغض

النظر عن هيكل المؤسسة، تتشكل الإستراتيجية من ثلاث استراتيجيات مختلفة هي :

إستراتيجية المؤسسة، إستراتيجية العمل، إستراتيجية التشغيل.

8- عدم حصر وتوجيه الإستراتيجية نحو التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

فيما سبق تم استعراض الأبعاد المختلفة التي تتشكل منها الإستراتيجية، هذه الأبعاد تعطي في مجملها تعريفا متكاملًا للإستراتيجية يجعلها إطارًا مهمًا للعمل، ومن خلال هذا الإطار تثبت المؤسسة نفسها في المجتمع وفي نفس الوقت تتكيف مع التغيرات البيئية بما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء.

يمكن هذا التصور من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة، ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام الإستراتيجية للمؤسسة، أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تحيط بها.

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية

للوصول إلى إستراتيجية مثلى تستطيع المؤسسة بها أن تحقق الأهداف المسطرة في الأجل البعيد فإن ذلك يتطلب جملة من الميزات والخصائص في الإستراتيجية تكفل فرص تحقيق الغايات، ومن جملة هذه الخصائص نذكر:

1.2. الشمولية:

إن الإستراتيجية هي اختبار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها، ما يعني أن الإستراتيجية هي الإطار الشامل لمختلف السلوكيات الصادرة عن المؤسسة من جميع الجوانب فالقرار الإستراتيجي يدمج عدة عوامل، مالية، تجارية، تقنية، اجتماعية..، وحتى سياسية يصبو من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف، كالمردودية والربحية والنمو والتوسع مثلاً..، كما ينجم على القرار الإستراتيجي آثار تمس التوازن المالي، التسعير، الرقابة ...

2.2. الالتزام:

إن للقرارات الإستراتيجية آثارًا طويلة الأمد تفسرها شموليتها وتعدد وتشعب أبعادها فتكون الإستراتيجية بذلك التزامًا على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها، وقد اعتبر I.Ansoff⁽¹⁾ القرارات الإستراتيجية بمثابة أشعة لنمو المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

3.2. المرونة والديناميكية:

على عكس القرارات التشغيلية فالقرار الإستراتيجي يتعامل مع الزمن والمحيط كمتغيرات لا ثوابت ويجعلها في قلب عملية اتخاذ القرار، فالإستراتيجية إذا رد فعل على محيطها والقرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر ملاءمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة للمحيط فالإستراتيجي الذي يتعامل مع بيئة أعمال تسودها دالة الارتياح وعدم التأكد يحتاج حتما لمجموعة من الأدوات والطرائق الاستكشافية المرنة⁽¹⁾ **Heuristiques** التي تساعد على ضبط الأشكال واكتشاف مجال الحلول الممكنة .

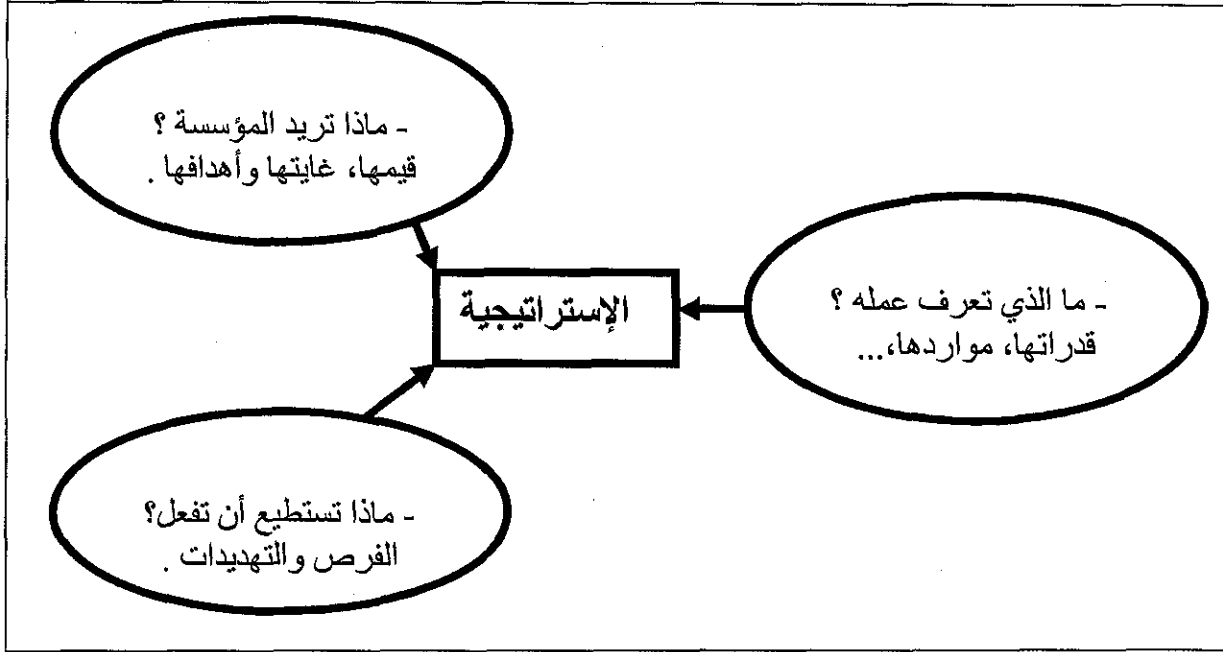
وبالتالي فتوفر عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم اليقين، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإستراتيجي الحديث، ففعالية الإستراتيجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها ويقصد بالمرونة قابلية الإستراتيجية للتعديل قصد التأقلم على ضوء ما يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة، فكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة إلى توفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية ويمكن اعتبار الإستراتيجية مرنة إذا كان من الممكن تغييرها أو تعديلها بتكلفة معقولة لمواجهة المستجدات.

4.2. الوضعية الملائمة:

يقصد بالوضعية المعيار الذي من خلاله يستطيع العملاء التمييز بين مؤسسة وأخرى في أسواق تتحتم فيها المنافسة، فتسعى الإستراتيجية هنا إلى زيادة رضا العميل ومحاولة جذب به إلى المؤسسة وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها، وزيادة درجة إشباعه، فتهدف القرارات الإستراتيجية عادة إلى حيازة ميزة ما، ويكون ذلك على ثلاث مستويات، على المستوى الاقتصادي بالنسبة لمنافسيها في نظر عملائها، على المستوى الاجتماعي والسياسي بالنسبة للمجتمع وأخيرا على المستوى الداخلي بالنسبة لهيكلها التنظيمي.

وللتمكن من تحديد الوضعية المناسبة والملائمة يبحث الإستراتيجي عن أفضل توليفة بين فرص وتهديدات المحيط، وقدرات وموارد المؤسسة، وبالتالي يمكن حصر الإستراتيجية في تقاطع أجوبة هذه الأسئلة الثلاث الموضحة في الشكل الموالي .

الشكل رقم (06): تحديد الوضعية الملائمة



Source: J.L Charron et S.Saparie ,Organisation et gestion de l'entreprise ,Dunod, Paris,2001,P82.

المطلب الثالث: عناصر البناء الإستراتيجي

- يتطلب تطبيق منهجية الإستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر التالية⁽¹⁾:
- آلية واضحة لتحديد النتائج والأهداف المرغوبة، ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
 - آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفير قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة.
 - هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق بين مقتضى الحال في المؤسسة، حيث يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
 - نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية وتستهدف تحقيق النتائج.
 - أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة، وصلاحيات محددة جيدا وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم، مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل، وتتطور مع تغير الأوضاع.
 - نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية، تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
 - نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعالة، لتحقيق التواصل بين أجزاء المؤسسة، وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقيق المعرفة المستقبلية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
 - تجهيزات ومعدات وموارد مادية، تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
 - تقنيات مناسبة **Appropriate Technologies** في مجالات النشاطات المختلفة.
- وكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة، والتصور الشامل لوضع المؤسسة في حركة التطور المستقبلي.

المطلب الرابع: أهداف الإستراتيجية

من بين أهم أهداف الإستراتيجية نستطيع أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

1.4. مواكبة تغيرات المحيط:

حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها وتخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط وتهديداته، سواء كان المحيط الاقتصادي أو التكنولوجي، الاجتماعي أو السياسي.

وفي مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة، يجب على المؤسسة، تكييف قراراتها، فعلى الإستراتيجي قيادة المؤسسة في بيعتها، بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى نقاط قوتها وضعفها.

2.4. البحث عن التنافسية:

التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق ربح⁽¹⁾.

فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها، بغرض عرض سلع وخدمات بسعر منافس، مع إمكانية تحقيق الربح.

في حين أن اهتمام العميل في وقتنا الحاضر، يتعدى البحث عن السعر إلى الجودة، والخدمات المرفقة للمنتج، وهنا توجهت بعض المؤسسات إلى اختيار استراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة: الجودة، مرونة المنتج، التكنولوجيا..

بالنظر إلى المزدوجة (تكاليف/ غير تكاليف) تصبح التنافسية هي القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق ربح.

3.4. النمو:

وأخيرا يمكن القول، أنه على الخيارات الإستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها، بل حتى توسعها ونموها في كل الاتجاهات، بالمنتجات أو بالأسواق سواء كانت محلية أو دولية.

المطلب الخامس: أهمية الإستراتيجية

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر، العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية والعالمية الجديدة، من تغير في بيئة الأعمال ونقص الموارد واشتداد المنافسة، إلى غير ذلك من التحديات، الأمر الذي يدعو أن تكون هذه المؤسسات أكثر مرونة، وما يفرض عليها انتهاج مدخل استراتيجي لأخذ مكان في خريطة العالم الصناعي الجديدة، فهي تتطلع بجرأة إلى المستقبل، مبتكرة بذلك خطط إستراتيجية أملا في أن تحقق لها نموا وازدهارا وغدا أكثر يقينا ووثوقا⁽¹⁾.

فقد أصبح لزاما على المؤسسات اليوم، بل إنه المخرج الوحيد لها إن أرادت الاستمرار والنمو تنمية إستراتيجية طويلة الأجل لمقابلة هذه التغيرات المستمرة التي يجب مواجهتها، فلا الحسد ولا الفطنة كافيان لإعداد مخططات نمو ولا يمكن الاعتماد عليهما فقط، بل إن المسيرين بحاجة إلى إستراتيجية تتبع بالنظر إلى جملة الاعتبارات الجديدة في هذا المحيط المتقلب، الذي لم يعد قط محيط المؤسسة القار الذي تصادر به النظرية الكلاسيكية، ولا حتى محيطا يتطور بنسق خطي ثابت، فمحيط المؤسسة اليوم. التقلب فيه هو القاعدة والاستقرار فيه هو الشاذ.

وقد قالت⁽²⁾ **Fionna Scott Martain** في مقال لها أن: عناصر المحيط اليوم أصبحت متغيرة إذ يمكنها أن تغير اتجاهها في أية لحظة، فتصبح مسؤولية مسيري المؤسسة والقائمين عليها هو اختيار أحسن مسار للمركب لتجنب ليس فقط المخاطر الثابتة كالصخور ولكن أيضا التصادم بمراكب أخرى

1 . www.maktabet.net

2 . www.les échos.fr

تتحرك، هذا المسار هو الإستراتيجية، التي لا تجتنب فقط المخاطر والتهديدات بل تمكن من استغلال فرص يقدمها هذا المحيط المليء بالتغيرات المستمرة.

المبحث الرابع : تطور الفكر والممارسات الإستراتيجية

لقد مثل تاريخ 1911، أول محاضرة حول السياسات العامة للأعمال **Business Policy** ⁽¹⁾ والتي حلت محل مقالات وكتب رجال الأعمال الناجحين، لتدفع بالمبادئ العلمية في إدارة المؤسسات، إلى العقل بدل الحدس والفتنة، وقد كان لهذه المحاضرات الأثر العملي في سنوات العشرينيات، حيث وضعت بعض المؤسسات الشمال أمريكية، مجموعة من الخطوات والطرق للتمكن من التنبؤ والتقدير على المدى المتوسط (سنة واحدة) ⁽²⁾.

وإن لم تكن المؤسسات في بداية هذا القرن، قد اتخذت استراتيجيات واضحة وصريحة إلا أنه كانت هناك بعض الممارسات التي تتضمن توجه استراتيجي عام.

المطلب الأول: مدرسة هارفرد

ظهرت في مدرسة هارفرد في سنوات الستينات مادة تسييرية جديدة تسمى السياسة العامة **Corporate Policy** هدفها تعظيم الربح برفع قيمة الأسهم وبما أن المؤسسات تعرض منتجات عديدة في أسواق مختلفة فإنه يتعين على الإدارة العامة التنسيق بين السياسة العامة للمؤسسة والإستراتيجيات (منتجات ، أسواق) وامتدت آجال التنبؤ من عام إلى ما بين عامين حتى عشرة أعوام. لكن ما نعيه على تقنيات وأدوات هذه الفترة، ميكانيكيته وجمودها، إذ تعتبر المستقبل امتداد حسب نسق خطي للماضي، لكن كما نتصور فإنها قد واجهت العديد من العقبات، فمن غير المنطقي اعتبار المستقبل إسقاط للماضي، لذا اقترح في بداية الستينات بعض من باحثي مدرسة هارفرد - التي يتفق العديد على أنها نقطة انطلاق الفكر الإستراتيجي الحديث - بناء السياسة العامة للمؤسسة على أساس تحليل دقيق لقدراتها ومعطيات المحيط بالإضافة إلى الأخذ بالحسبان نظام القيم الإنسانية، كما تولي اهتماما بالمسيرين الذين يحددون الأهداف الكبرى للمؤسسة، فتبدلت بذلك فكرة التخطيط الخطي، وأصبحت المؤسسة أكثر تحسبا للمخاطر التي تعيق توجهاتها، ولتتمكن من إعطاء شكل لهذه التحاليل وجعلها أكثر منهجية تم عرضها في شكل نماذج، أشهرها نموذج **LCAG** ⁽³⁾ والذي أخذ

1 . D. N Godfrey , **Economie Industrielle Appliquée** , Vuibert , Paris ,1995 , P 75 .

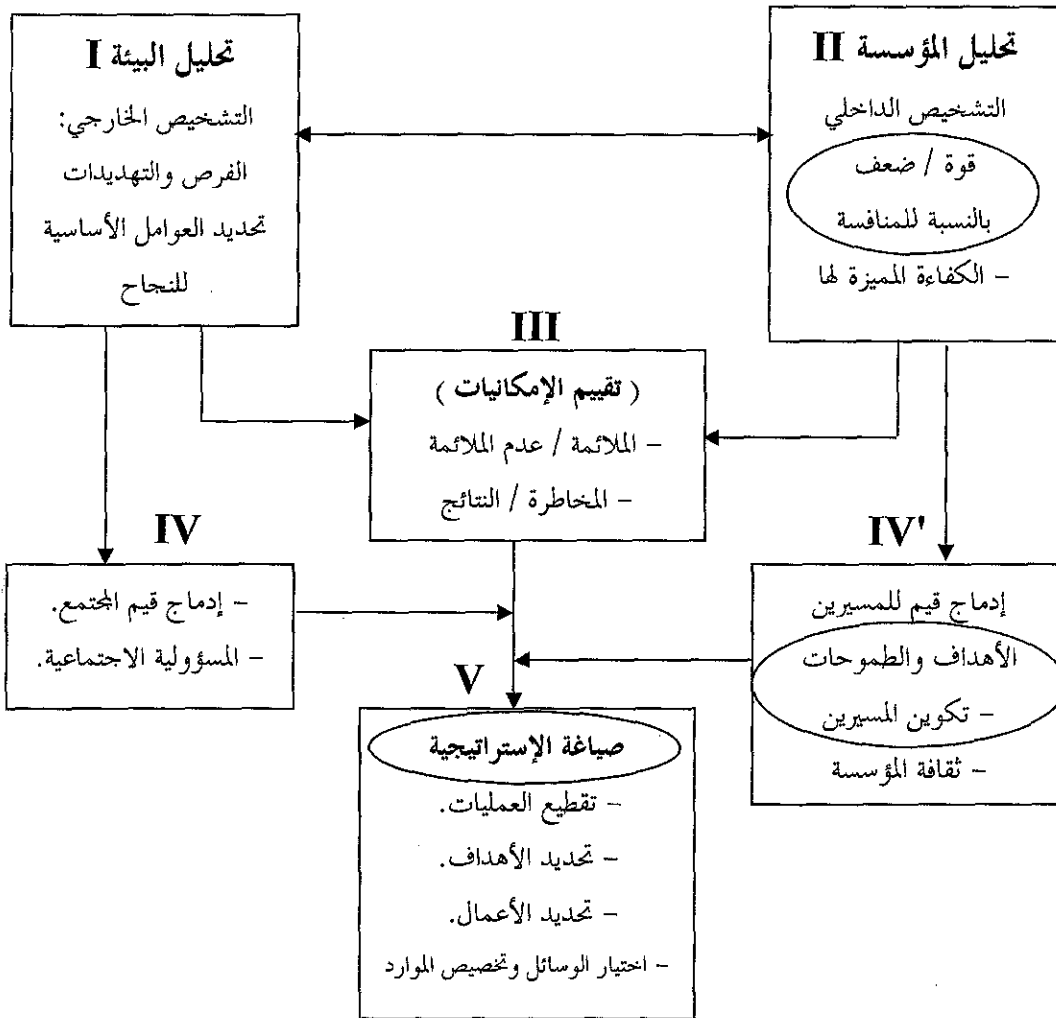
2 . P. Jeffer et G.Koieng , **Gestion stratégique** , Litec , Paris ,1992 , P 10 .

3 . P. Jeffer et G.Kœing ,Op. Cit , P 16 .

اسمه من الأحرف الأولى لأسماء مصمميها: " ليون، كريستنسن، الدرورز، جاث، Learned, Christensen, Andrews, Guth " عام 1956.

حيث أن المبدأ الأساسي لهذا النموذج هو البحث عن أحسن توليفة بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وفرص وتهديدات المحيط، وتتم إذن مواجهة المؤسسة بمحيطها مع الأخذ بعين الاعتبار نظام القيم بداخلها والذي يحدد أهدافها الكبرى.

الشكل رقم (07): النموذج الإستراتيجي لهارفارد LCAG

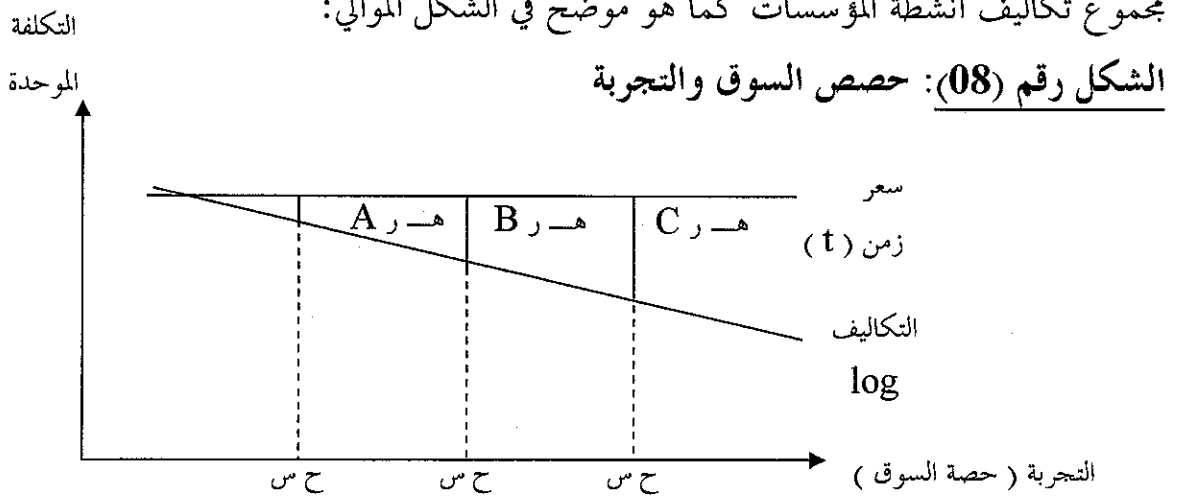


المصدر: د. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 131.

من خلال النموذج السابق يتضح بأن منهجية الإستراتيجية تختصر في مرحلتين: مرحلة تكوين وتشكيل الإستراتيجية انطلاقاً من التشخيص الداخلي والخارجي، ومرحلة التطبيق انطلاقاً من تعبئة وتجنيد الموارد.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج خاصة بالنسبة للتقسيم والتشكيل والتشغيل إلا أنه يبقى رائجا وواسع الاستعمال على الأقل في خطوطه العريضة.

كما تميزت سنوات السبعينيات بتسجيل المستشارين لحضورهم حيث يعتبر بروس هندرسون (Brus Henderson) ، مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) الأول من اقترح تشكيلا دقيقا وأكثر تطورا للإستراتيجية من خلال اعتبار ضرورة استناد هذه الأخيرة إلى قوانين اقتصادية حيث طبق مفهوم "منحنى التجربة" المأخوذ عن فكرة الإنتاج (حصة السوق) بالمقارنة إلى مجموع تكاليف أنشطة المؤسسات كما هو موضح في الشكل الموالي:



المصدر: د . بن حبيب عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 150 .

وكانت النتيجة الخروج بخلاصات حول التأثير للحصة النسبية للسوق بروابط الاحتياجات المالية للمؤسسة بنمو نشاطاتها وبالتالي الفصل بين المردودية وتدفقات رؤوس الأموال، والشكل الآتي يعطي صورة أوضح لمصفوفة BCG1

الشكل رقم (09): مصفوفة BCG 1



المصدر: د . بن حبيب عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 150 .

المطلب الثاني: مدرسة التخطيط الاستراتيجي

في منتصف الستينات كان **Ansoff** وعدد من مستشاري المكاتب المختصة في الإستراتيجية وراء

مرحلة من التدقيق في أدوات التحليل، وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي الذي عرفه **Martinet** بأنه: "نسق مجموعة من الطرق، الخطوات والأدوات، تفاوت في نظاميتها **Formalisé** وتمكن المؤسسة من دراسة وتحديد وتوضيح إستراتيجيتها" أما عن "هنري فايول" فيقول: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"، فيمكن اعتباره اكتشاف للمستقبل الممكن لمحاولة بناء المستقبل الملائم، فهو في الحقيقة ممارسة بعد النظر والإعداد للمستقبل ولكي يكون هناك تخطيط يجب:

- التعريف وبدقة بموضوع التخطيط، كل المؤسسة أو جزء منها.
- أن يتم تقديم تصور للتغيرات المرغوبة.
- تحديد الأهداف والغايات ومدى هذه التغيرات.
- إعداد برامج العمل اللازمة.

فالتخطيط الإستراتيجي، هو محاولة الربط بين السلوك الإستراتيجي وخطة العمل.

وتفترض مدرسة التخطيط الإستراتيجي بأن المؤسسة يجب أن تختبر نفسها منهجيا حول سلوكها الإستراتيجي، وتبحث بواسطة كفاءات وتقنيات عن إمكانية التأقلم والتحكم في التحليل الإستراتيجي لهذه المرحلة مركزة اهتمامها حول تحديد أدوات التخطيط الإستراتيجي باعتباره عملية ومجموعة طرق وكفاءات مكونة حسب المراحل تستطيع بها المؤسسة صياغة وتوضيح إستراتيجيتها.

وخلال نفس الفترة، وكامتداد لمدرسة التخطيط الإستراتيجي، ظهر تيار يتبنى منهجية تحليل أخرى تعرف بمنهجية تسيير النشاط، مستعملا المصفوفات التحليلية والتي تعرف بنماذج الوضعية، صنفه بعض الباحثين كمدرسة منفصلة من حيث التحليل، تسمى مدرسة الكمية.

وقد كان للتخطيط الإستراتيجي، دور تقني وتنظيمي كبير داخل المؤسسة، إذ أنه يؤدي إلى تحسين الأداء حيث بينت بعض الدراسات وجود ارتباط بين إتباع تخطيط استراتيجي وارتفاع مستوى الأداء في بعض المؤسسات⁽¹⁾، فهو يسمح بنمو متناغم على مستوى كل المؤسسة، إذ يتم سير العمل تبعاً لخطوط تطور متلائمة ومتناسقة، كما أنه يحفز دقة التنظيم، ذلك لأنه يعمل على:

- اكتساب التشغيل الاقتصادي، حيث يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفاء وبالتنسيق في العمليات.
 - تركيز الانتباه على الأغراض، نظرا لأن التخطيط كله يوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف.
- إلا أن التخطيط الاستراتيجي لا يجب أن يتعدى كونه وسيلة ليغدو غاية، فيتحول إلى أداة على درجة من التعقيد والتفصيل، تعطل عملية اتخاذ القرار، كما أن الإفراط في التنفيذ، ودورية التخطيط يجعلان منه أداة على درجة عالية من الجمود، تحول دون مرونة نظام اتخاذ القرار داخل المؤسسة تجاه محيطها، وارتباكها أمام المفاجآت، فلا يجب اعتبار الخطة قانونا في حين أنها ليست إلا دليل، وإضافة لما سبق فإن من أهم ما أعيب به التخطيط الاستراتيجي، إهماله للبعدين السياسي والاجتماعي وتركيزه على الجانب التقني - اقتصادي، ما يفسر ظهور بعض المبادرات والتجارب للتخطيط الاجتماعي في فرنسا عام 1977 مثلا.

إلا أن الارتباط بالأساليب البيروقراطية وأدوات التحليل لا يجب أن تمحو التصور الخلاق لنموذج التخطيط الاستراتيجي، الذي يحدد القرارات الإستراتيجية وتنفيذها.

المطلب الثالث: مدرسة التسيير الاستراتيجي⁽¹⁾

إن الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي، لا يتعدى كونه تغيير في إطار الدراسة، إذ يمثل إعادة نظر في التعامل مع مختلف العناصر المكونة للمحيط الخارجي وكذا الظواهر المتعلقة بالهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، كما أنه يبرز أهمية وضرورة الربط بين تصميم الإستراتيجية وتنفيذها (بين المؤسسة كنظام للتخطيط وبين واقعها)، ومحاولة التعديل بين المدى القصير والمدى المتوسط والطويل، ذلك بالاهتمام بالربط بين السياسات والخطوات المتناسقة لتصميم الإستراتيجية.

إذ أن التسيير الإستراتيجي، الذي ظهر في منتصف السبعينيات، قد أدمج الجانبين التنظيمي والسياسي إلى الجانب التقني - الاقتصادي، الذي كان محور اهتمام التخطيط الاستراتيجي، فقد أدرك الاستراتيجي بفعل التجربة، أن المؤسسة كل متكامل، يضم عدة أوجه على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، فمن مهامه الأساسية تصميم التوجهات الاقتصادية برسم إستراتيجية المنتج، الأسواق

والتكنولوجيا، والذي لا يغنيه عن تصميم هيكله التنظيمي الذي من دونه لن يكون التنفيذ الفعال لهذه التوجهات.

إن منهجية التحليل الاستراتيجي لهذه المرحلة، اعتمدت على الدراسة السوسولوجية، وأعطت الخيار الاستراتيجي لمنبعه وهو المؤسسة، أما تقنيات وأساليب هذه المنهجية فقد سمحت بإعطاء رقابة جيدة على الإستراتيجية.

ويمكن تصنيف هذه المرحلة من خلال أفكار ثلاثة مدارس ظهرت لهذا التيار وهي:

1.3 المدرسة السلوكية: وأبرز باحثيها هم: **Cypert , Simon , Mintzberg et March**

حيث تقوم منهجية التحليل في هذه المدرسة على دراسة عملية اتخاذ القرار في المؤسسات والتي تسمح بالضرورة باكتساب عدة أشكال من المعرفة المحددة بمدى توفر المعلومات المتاحة.

2.3 المدرسة النظامية: ومن أبرز باحثيها: **Khan, Mintz et Grozier** ومنهجية المدرسة تقوم

على تحليل الأنظمة المكونة للمؤسسة، كما تحلل المؤسسة نفسها كنظام ديناميكي مفتوح ومتكونة من عدة أنظمة تحتية مترابطة فيما بينها، وقد اهتم رواد هذه المدرسة بالأنظمة الاجتماعية، واعتبروا العامل الإنساني (البعد الإنساني) منبع لصياغة الإستراتيجية، وشرط أساسي لتنفيذها.

3.3 المدرسة الفكرية: وأبرز باحثيها: **Linblom, Peters, Braybrooke et Waterman**

تميزت هذه المدرسة بأفكار معارضة تماما لمدرسة هارفارد ومدرسة التخطيط الاستراتيجي من حيث أنها تعتبر أن كل نشاط يقوم على أشخاص محضين، ثم تنظيمهم والاستماع للزبائن (ما يعني التركيز على القطبين السياسي والتنظيمي).

فيجب الاهتمام بالأبعاد الثلاثة على السواء والمتكاملة بينها دون التفريط في بعد وإهمال بعد، إذ

نعتبر المؤسسة:

« وحدة إنتاج يتم فيها تحويل المدخلات إلى منتجات للبيع بطريقة فاعلة وتنافسية (البعد الاقتصادي).

« هيكل اجتماعي للتنظيم.

« وفضاء سياسي.

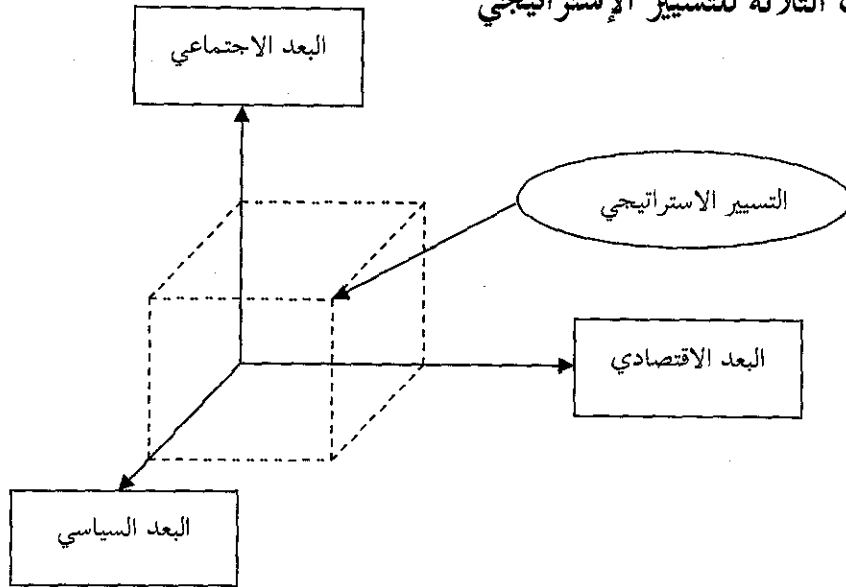
إن التفسير الاستراتيجي يبحث في طريقة تحقيق أهداف المؤسسة المنوطة، وهو يتعدى بذلك

التصميم الاستراتيجي ليغطي جزء من مرحلة التنفيذ، فالبعد التقني والاقتصادي يمثل طبيعة أهداف

المؤسسة ومحيطها أما البعد الاجتماعي والسياسي يظهر وجود أعوان داخل المؤسسة لهم أهداف خاصة، قد تكون أحيانا متضاربة تساعد أو تعيق تطبيق الإستراتيجية.

ولقد درس " تيتار " هذا الفضاء الثلاثي الأبعاد وأقر بأن التسيير الاستراتيجي هو نقطة توازن القوى الناجمة عن هذه الأبعاد الثلاثة⁽¹⁾. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): الأقطاب الثلاثة للتسيير الإستراتيجي



Source : R .A .Thiertart , OP. Cit , P28 .

والمؤسسة التي لا تتمكن من التنسيق المتناغم لهذه الأبعاد الثلاثة، تعاني حتما من "مرض استراتيجي".

إذ أن كل نقطة من المكعب، تعكس وضعية معينة للمؤسسة وكل رأس من الرؤوس الباقية يفصح عن حالة مرضية ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): جدول أمراض التسيير الاستراتيجي

درجة الاهتمام								الأبعاد
ضعيفة				قوية				الاقتصادي
ضعيفة		قوية		ضعيفة		قوية		السياسي
ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	التنظيمي
مجموعة غير عضوية	بيروقراطية	اتحلاف غير متوقع	مؤسسة متكيفة	نظام تقني	ميكانيكي بحت	حركية مستمرة	التوازن	تحديد الإستراتيجية

Source : R .A .Thiertart ,Op. Cit , P 31.

ويشكل هذا الجدول أداة تشخيص لازمة لتسيير استراتيجي جيد، كما أنه يعتبر وسيلة ممتازة، إذ أنه يظهر بصورة واضحة الدور الهام الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي في المؤسسة، فالانشغالات الاقتصادية والتقنية للمؤسسة، تدعمها تنمية الجانب السياسي لها وتحديد أثر الأعوان والمتعاملين داخل المؤسسة وخارجها على تصميم الإستراتيجية وتنفيذها، ويؤطر هاذين البعدين، بعد ثالث وهو الذي يحدد الشكل التنظيمي لعمل المؤسسة ومسار اتخاذ القرار والرقابة، فتسمى الإستراتيجية، الإستراتيجية المختلطة.

يمكن توضيح ما أضاف التسيير الاستراتيجي لمجموعة أدوات ونماذج اتخاذ القرار، بواسطة مقارنته بالتخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- ففي حين أن التخطيط الاستراتيجي مركزي فإن التسيير الاستراتيجي يشرك كل المستويات في إعداد الإستراتيجية.
 - التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحديد الموقع الملائم للمؤسسة في محيطها، بينما يعمل التسيير الاستراتيجي على تنمية المهارات والمعارف داخل المؤسسة التي تتيح لها المرونة والتكيف المطلوبين.
 - التخطيط الاستراتيجي يبنى على أساس أحداث المحيط وأفكار الإدارة العليا، ويضيف التسيير الاستراتيجي لذلك مهارات الأفراد ومرونة الهيكل التنظيمي.
 - نتيجة التخطيط الإستراتيجي خطة عمل، فهو نظام تخطيطي، بينما نتيجة التسيير الاستراتيجي مجموعة من الأفعال، فهو نظام عمل على شكل قرارات.
- بالإضافة إلى ذلك فان:

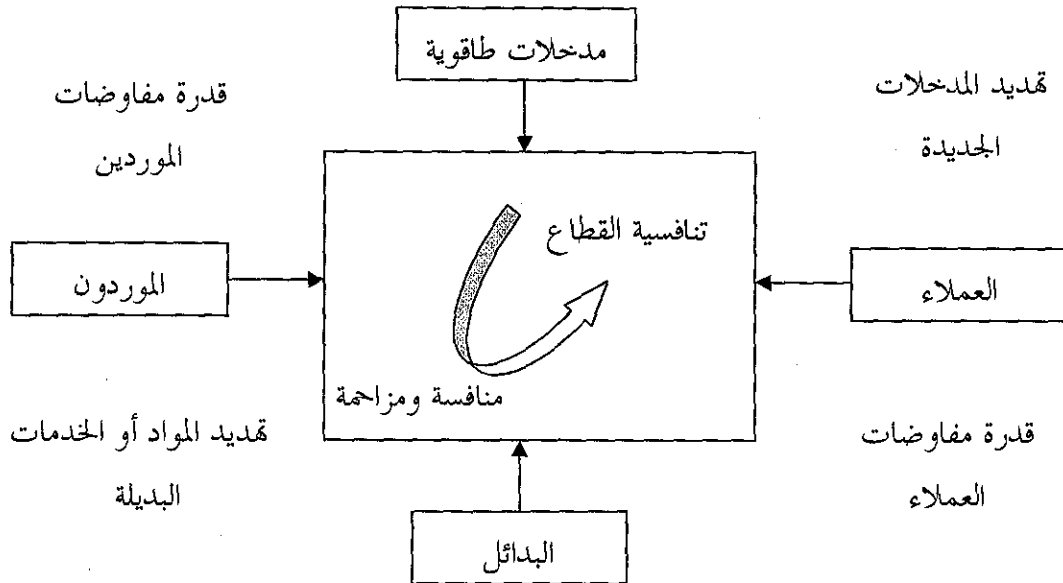
- التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وأحادي البعد (الجانب الاقتصادي) بينما التسيير الاستراتيجي فهو قصير، متوسط وطويل المدى وهو ثلاثي البعد (اقتصادي، سياسي وتنظيمي).
- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالمحيط الخارجي فقط واهتمامه بالتسويق ضعيف في حين أن التسيير الاستراتيجي يهتم بالتنظيم الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة، ويولي عناية كبيرة للتسويق هذا ما جعل التخطيط الاستراتيجي بطيء وغير مرن لا يستجيب بسرعة لتحويلات المحيط، في المقابل فان التسيير الاستراتيجي يتعامل مع المفاجآت ويراجع الأهداف للتمكن من التكيف مع المعطيات الجديدة للمحيط الخارجي أو الداخلي.

المطلب الرابع : التوجهات الكبرى للفكر الاستراتيجي ما بين 1980-1990 :

شهدت سنوات الثمانينيات عودة أساتذة مدرسة هارفرد ممثلين بالأستاذ الشاب خريج الاقتصاد الصناعي (مايكل بورتر)، الذي أخذ على عاتقه مهمة إثراء شبكة التحليل المقترحة من طرف نموذج (L.C.A.G)، حيث أتم (M.E.porter) سنة 1985 تحليله من خلال إدماج ثلاث استراتيجيات: قاعدة السيطرة بالتكاليف، قاعدة التميز وقاعدة التكثيف، التي يفترض فيها أن تمنح المؤسسة خصوصية تنافسية دائمة.

والشكل الموالي يمثل النموذج المطور من طرف "بورتر":

الشكل رقم (11): نموذج التحليل الهيكلي للقطاعات (قوى بورتر الخمسة)



Source: Gilles Bressy et Christian Konkuyt , *Economie d'entreprise* , 7^{ème} Edition , 2004 , édition Dalloz , Paris . P 277.

كما سجلت هذه الفترة حضور مجموعة بوسطن الاستشارية برد الانتقادات الموجهة إليها في مصفوفتها الأولى، واقترحتها لنموذج أنظمة وبيئات تنافسية (BCG2) المعطاة في الشكل أدناه.

الشكل رقم (12): المصفوفة الجديدة BCG2

الميزة التنافسية			
مرتفعة	منخفضة		
إستراتيجية التخصيص	وضعية مجزأة (حالة مقسمة)	متعددة	التميز والمفاضلة
إستراتيجية التخفيض بواسطة التكاليف	وضعية المأزق	محدودة	التنافسية

Source: Gilles Bressy et Christian Konkuyt , Op . Cit , P 279 .

غير أنه وبصفة عامة يمكننا التميز بين ثلاث توجهات أساسية نوجزها فيما يأتي :

1.4. التوجه الأول: يتمثل في الاعتراف بقصور نماذج تحليل الحافظة **BCG1** والتي كان تصورهما إما بدافع البحث عن الإنتاجية (الإنتاج)، أو عن المرونة (بدافع التسويق)، إلا أن هذه المصفوفات أثبتت درجة من العقم⁽¹⁾، بعد أن ظهرت ضرورة البحث عن مصالحة أو توافق بين دافعي الإنتاجية والمرونة في هذه المرحلة.

2.4. التوجه الثاني: تأثير الاقتصاد الصناعي في تحديد الخيارات الإستراتيجية

إذ انضمت دراسة الاقتصاد الصناعي كأداة من مجموعة أدوات التحليل الاستراتيجي في مرحلة التشخيص الخارجي، وأعطت عمقا لدراسة محيط المؤسسة، بالبحث بدقة في العناصر المكونة للمحيط وطبيعة العلاقات التي تربطها، كما هو الشأن بالنسبة للدراسة التي قدمها بور تر، في بداية الثمانينات بدراسة هيكل القطاع، فهو يقترح تحليلا للديناميكية في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وقد بين أن الديناميكية التنافسية يمكن ممارستها داخل الصناعة لتفادي تقليل أثر كل تهديد خارجي، ومن خلال تحليل الديناميكية القطاعية يمكن تحديد الإستراتيجية المناسبة لها .

3.4. التوجه الثالث : ظهر هذا التوجه بانتشار مفهوم جديد هو مفهوم " المجال الاستراتيجي "

فتجاوز الفكر الاستراتيجي بذلك الاهتمام باقتصاديات الحجم ليهتم باقتصاديات المجال، أو ما يسمى **Economics of Scope** من طرف **W.LEVIS** وقد ظهر مفهوم الحقل الاستراتيجي من طرف **W.Levis** سنة 1984، وينطلق في ذلك من مبدأ إمكانية استغلال فرص النجاح من جراء تلاحم نشاطين أو أكثر في المؤسسة، أكثر من استغلالها لنشاط واحد، باعتبار مبدأ التنسيق والتكامل بين النشاطات والوظائف في المؤسسة ضرورة حتمية لتحقيق النجاح وهو مبدأ استراتيجيات المؤسسة .

وتأثرت الإستراتيجية بخيارات المؤسسات اليابانية في هذه الفترة، والتي تركز على تحديد المهارات الأساسية وتنميتها، فتحوّلت التكنولوجيا والموارد البشري من أدوات تنفيذ الإستراتيجية إلى محاور لتصميمها (إذ أنها تؤمن المرونة التي تتطلبها السوق والإنتاجية التي يبحث عنها المنتج)، وتجسدت هذه التوجهات الإستراتيجية في ثلاث ممارسات أساسية :

1.3.4. تخصيص وحدات الإنتاج: حيث تخصص وحدات الإنتاج في منتج واحد، تقدر الإدارة أنها تملك فيها مهارات خاصة أو مهارات أساسية.

وهذا التوجه نحو التخصص والتركز على المهارات الخاصة وجعلها نواة النشاط في المؤسسة يعكس أحد أوجه المؤسسة الصناعية المعقدة في هذه المرحلة، كما أنه يفسر زيادة التبادل بين مختلف المؤسسات وهذا ما دفعها إلى البحث عن استراتيجيات الشبكات التي تمكنها من التركيز على مهاراتها الأساسية / Recentrage / وإخراج / Externaliser / الأنشطة الأقل تحكما، الأمر الذي يوفره العمل في إطار شبكات المقاوله بالباطن ، التحالفات ،... / كما لاحظ ذلك كل من Snow and Miles (1) .

2.3.4. إدخال منتجات مرنة : منتجات مرنة بواسطة:

• مضاعفة حالات أو استعمالات هذه المنتجات.

• مضاعفة استعمال أحد أو كل مكونات المنتجات التامة الصنع، وهي ما يسمى **Module**

والتي يمكن تركيبها على أكثر من صورة ما يعني الحصول على منتجات تامة متنوعة.

وبالتالي فإننا نكون قد حققنا مرونة مع إمكانية الإنتاج بالوفرة، باستعمال "module" الوسيلة

التي توافق بين التسويق والإنتاج، المرونة و الإنتاجية.

3.3.4. استعمال التكنولوجيات: لقد كانت التكنولوجيات المتبعة في عملية الإنتاج سابقا على

درجة عالية من الإنتاجية، ولكنها جامدة وغير مرنة تماما أو مرنة وقليلة الإنتاجية، هذا ما أسماه

Abrenathy بـ : "معضلة الإنتاجية". (2)

لكن التكنولوجيات المرنة، التي تعمل وفق برامج متعددة تسمح بإنجاز أنواع متعددة من المنتجات

مع الاستفادة من الإنتاجية التي كانت الأئمة سببا لها.

1 . A . Dereumeaux , **Stratégie d'Entreprise** , Dalloz , EGM , Paris,1993, P116 .

2 . Jc . Tarondeau , Op . Cit , P 98 .

لقد صاحب هذا التطور التاريخي للتوجهات الإستراتيجية في المؤسسة، تطورا في موضوع الإستراتيجية وأدوات التحليل كما هو موضح في الجدول الأتي:

الجدول رقم (03): تطور أدوات التحليل الاستراتيجي .

منذ 1980	1980 - 1975	1975 - 1965	
- النظرة الشاملة. - المشروع. - إستراتيجية وتنظيم.	- نظرة شاملة. - إدماج البعد الاجتماعي. - تسيير.	- الجـمـود. - البحث عن الأمثلة. - متغيرات كمية.	إطار الدراسة
- تحليل التنافسية. - الجودة الشاملة. - نظم المعلومات. - تحليل التكنولوجيا.	- منحني الخبرة. - مصفوفات إستراتيجية.	- التنبؤ على المدى الطويل. - خطة. - تحليل الانحراف.	أدوات التحليل

Source : A .Dereumeaux ,Op.Cit , P 89 .

المطلب الخامس : التوجهات الحديثة للفكر الاستراتيجي منذ 1990

إن أهم ما ميز هذه المرحلة من تطور المذاهب والممارسات الإستراتيجية نقطتين أساسيتين هما على التوالي: • الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة. • القياسية.

1.5. الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة:

تتميز بيئة الأعمال في هذه السنوات، بتشبع الأسواق وزيادة المنافسة وتسارع معدلات القطيعة والثورات التكنولوجية، ما يفرض على المؤسسات ردودا أسرع وقدرة هائلة على متابعة متغيرات المحيط للتمكن من بناء ميزة تنافسية، ففي ظل محيط متعدد فيها أسباب التقلب والتعقيد والتنوع صار من الضروري توسيع مجال الملاحظة داخل المؤسسة للتمكن من كشف الفرص، وحصر المخاطر ما زاد من أهمية المعلومة والتي أصبحت تعتبر مورد استراتيجي ثمين ومكلف في وقتنا الحالي، فظهر الذكاء الاقتصادي كرافعة أداء أساسية بالمؤسسة، بل انه في بعض الدول كألمانيا مثلا المحرك الاستراتيجي لنموها (1).

1 . Rapport du Commissaire Général du Plan "Intelligence et stratégie des entreprises" Documentation , Paris .1994. P45.

والذكاء الاقتصادي كما عرفه - مارتر- : " هو مجموعة من الخطوات المتناسقة للبحث عن المعلومة الناجعة للأعوان الاقتصاديين، ومعالجتها وتوزيعها على مستويات المؤسسة بغرض استغلالها أو تخزينها.

ولا يجب اعتبار الذكاء الاقتصادي مجرد تطبيق بسيط لمنهجية عملية المراقبة والتيقظ، بل إنه نموذج تسيري برزت فيه إمكانية التنسيق بين تطورات المحيط والمؤسسة، وحتى بين أنشطة العاملين، وينقسم إلى خطوتين.

1.1.5. البحث عن المعلومة الاقتصادية:

هذه المرحلة هي مرحلة البحث عن المعلومة اللازمة في الوقت الملائم بأقل تكلفة ممكنة تتضمن هذه المرحلة أيضا عملية الفرز والتخزين للاستغلال في الوقت المناسب .

2.1.5. الذكاء الاستراتيجي:

وهنا تقوم المؤسسة بتنظيم المعلومة واستغلالها، فامتلاك المعلومة في الوقت المناسب أصبح مصدر تنافس جوهري لمؤسسات اليوم، حيث تتلقى المؤسسة المعلومة التي هي قلب هذا النموذج التسيري الحديث ، في صورتين تشكلان الفرق في الوضعية الإستراتيجية للمؤسسات، الأولى تكون في شكل إشارات قوية من السهل الحصول عليها وفهمها تكون المعلومة واضحة وكاملة، أما الثانية تكون على عكس السابقة فيشكل إشارات ضعيفة من الصعب نيلها تحمل معلومات غير مفهومة وجزئية تتطلب التحليل والمعالجة، وتشكل أصل الميزة التنافسية للمؤسسات فيستثمر صانعو القرارات المال والجهد للحصول على أحسن ترجمة لهذه، الإشارات فالتيقظ والقدرة على الترجمة والفهم الجيد للإشارات هو مؤهل استراتيجي يجب الاستثمار فيه، إذا آرادت المؤسسة البقاء في هذه البيئة.

2.5. ممارسات المؤسسة الحديثة هو الإنتاج على المقاس (القياسية):

بالمقابل فإن الخيارات الإستراتيجية الجديدة التي تتبناها المؤسسات لمواجهة بيئة أعمالها بالاعتماد على الدرجة العالية من المرونة التي أكسبتها إياها التكنولوجيات هي الإنتاج على المقاس، بحشا عن يميزها لدى العميل بإنشاء صورة جديدة للعلاقات التي تربطه بها، إذ أصبح العميل يغطي جزءا من سلسلة القيمة في المؤسسة (التصميم) فأطلق عليه اسم "المنت - ستهلك" من Toffer عام 1981 فلم يعد المنتج مرنا، يسمح بتقليص التنوع لاستعمالاته المتعددة، بل أصبح "على المقاس" يرضي مستهلكا واحدا وفق متطلباته الخاصة، فعملية الإنتاج على مستوى من المرونة تمكنها من التكيف مع حاجات وأذواق مختلفة.

فاستغلال المرونة العالية التي حققتها التكنولوجيا في المؤسسات **Transversale** تؤمن ميوعة وفعالية في معالجة طلبات كل مستهلك، في بيئة الأعمال المتطيرة. وبعد هذا العرض المبسط الذي مس الجوانب العامة في تطور الفكر الاستراتيجي نقدم الشكل الموالي وهو عبارة عن ملخص هذا التطور كرونولوجيا "زمنيا".

الجدول رقم (04): تطور الفكر الاستراتيجي

تطور الفكر الاستراتيجي				
العقود	الستينيات	السبعينيات	الثمانينيات	التسعينيات
المؤلفين	جامعيين - هارفرد/LCAG	مستشارين - BCG (مجموعة بوسطن الاستشارية). - ماكيتزي. - ADL.	جامعيين مستشارين (BCG)	جامعيين مستشارين.
إسهامات	مفاهيم	أدوات	مفاهيم وأدوات	مفاهيم وأدوات
الأمثلة	تشخيص داخلي. تشخيص خارجي. تشكيل/ تشغيل.	مصفوفات تحليل محافظة الأنشطة.	تحليل هيكل للقطاعات - استراتيجيات. - سلسلة القيم. - نماذج الأنظمة. تنافسية (BCG2).	- نماذج جديدة. التعقد. - منافسة مرتفعة. - موارد. - كفاءات. - قدرات. - أرضية. - إستراتيجية.

المصدر: موساوي زهبة، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد الأول، 2002، ورقة، ص 94.

المبحث الخامس: الإدارة الإستراتيجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد، مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

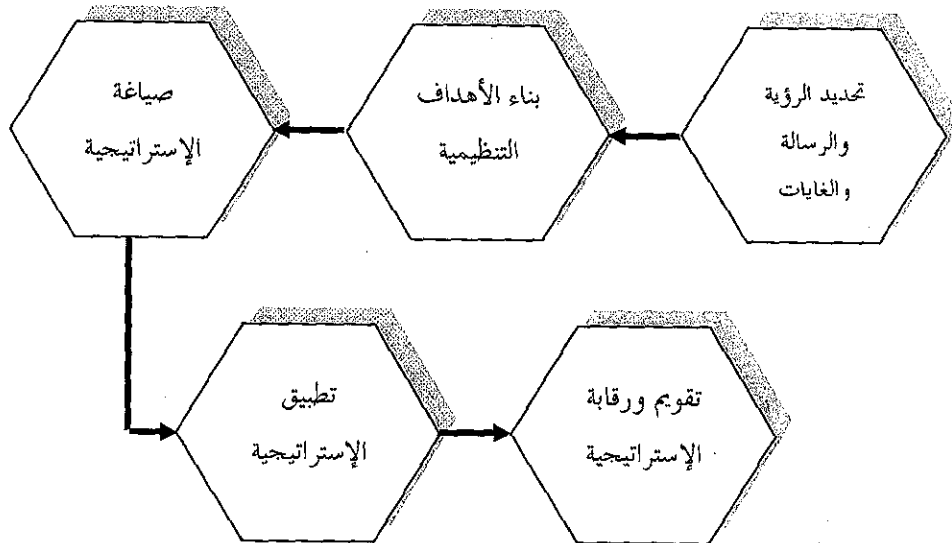
المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية (1):

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية، ومن بين هذه التعريفات ما قدمه

هيجر وفينسر **Higgins & Vincze**، حيث يريا أن الإدارة الإستراتيجية هي:

" العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة **Stakeholders** ، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيعتها الداخلية والخارجية ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة على النحو المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): ممارسة الإدارة العليا لعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: د . عبد الحميد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 219 .

ويشير **توماس Thomas** إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها: " الأنشطة والخطط التي تقرها

المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت "، وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج الحرة.

ويرى **جليوك Glueck** أن: " الإدارة الإستراتيجية تعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة

وتفوقها في السوق أو سقوطها أو اختفائها من السوق، وتشجيعها إلى مثواها الأخير، ومن ثم فهي

تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

أما تومبسون **Thompson** واستركلاند **Strickland** فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها : "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها". ومن جهة نظر روبرت **Robert** نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل: " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة".

أما أنسوف **Ansoff** الذي يعد أحد رواد الفكري الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية فيعرفها في مجال المنظمات الأعمال على أنها: " تصور المنظمة للعلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".

في حين يعرف شاندلر **Chandler** الإدارة الإستراتيجية على أنها: " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات".

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الإستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد، ويهمل العلاقات البيئية، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها وغاياتها، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية تعني: " تصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية (1) :

إن الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية هو استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تتلقاها المؤسسة، فهي إذن وسيلة وأداة تساعد المسير في إدارة تغيرات المحيط مع إمكانية إدماج معطيات جديدة منه، لإعداد إستراتيجية المؤسسة لذا فهي تسعى إلى تحقيق ما يلي:

✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، وإجراء عمليات تخصيص المورد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

✓ التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

✓ تهيئة المؤسسات داخليا، بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل من البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

✓ تجميع البيانات عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا، وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام الأمور بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

✓ زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات، بوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

✓ وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة، تشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية:

ثمة ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية (2):

1.3. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة: Corporate Strategy

وتعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة، والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه، وبمعنى أدق فهي تهتم

1 . بوزيدي دارين ، مساهمة لإعداد إستراتيجية ، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة ، 2005 ، ص 34 .

2 . د . إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، الناشر العربي الحديث ، سوريا ، 1993 ، ص 82 .

بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية، وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، بيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة.

وأما الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة فهي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
 - تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع.
 - تحديد المنتج والسوق.
 - تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
 - خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.
- وبصفة عامة تحاول أن تجيب الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة عن الأسئلة التالية:

- ما هو الغرض الأساسي للمؤسسة؟
- ما هي الصورة التي ترغب المؤسسة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟
- ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المؤسسة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟
- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المؤسسة؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

2.3. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل : Business Strategy

تركز استراتيجيات الأعمال على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المتكاملة، أو قطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المؤسسة ككل، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق واستراتيجيات خطط المنتجات والترويج والتمويل والبحث والتطوير وتصميم نظم العمل وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المؤسسة، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى السوق؟
- من هم المستهلكون المحتملون لهذا المنتج؟
- كيف يمكن تحديد تواجدها على مستوى السوق؟
- كيف يمكن أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المؤسسة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

3.3. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: Functional Strategy

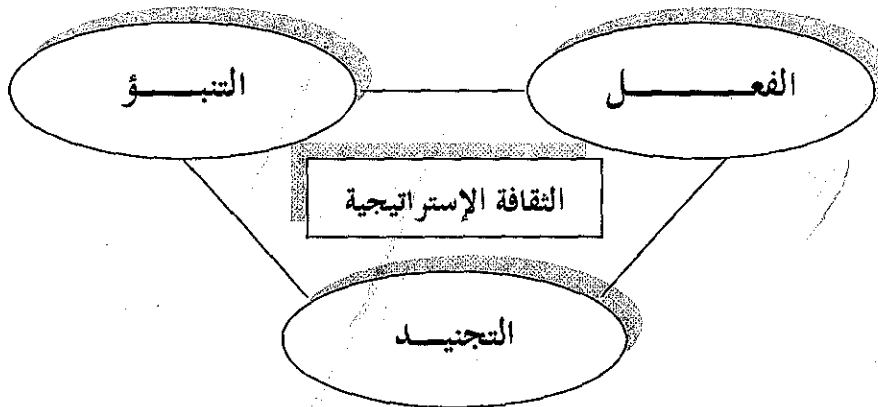
تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا، فمعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق التمويل، ..) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمؤسسة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة، والذي يعد نشاطا هاما وحيويا وضروريا لاستمرارها فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية. وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتكوين.

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكارا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع التزام الإدارة بمجموعة من السياسات العامة.

المطلب الرابع: الثقافة الإستراتيجية أساس الإدارة الإستراتيجية⁽¹⁾

إن للرسالة وأهداف الإدارة العامة والتي تعكس الثقافة الإستراتيجية السائدة في كل مستويات المؤسسة (قدرات المسير، درجة سريان المعلومة وتقاسمها، ..) تأثيرا قويا على الإدارة الإستراتيجية لذا فقد جعل Godet، الثقافة الإستراتيجية أساس الإدارة الإستراتيجية بأقطابها الثلاثة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): الثقافة الإستراتيجية



Source : M .Godet , OP. Cit , P25 .

فعلى الإداري امتلاك ثلاث ميزات دون أن تغيب ميزة منها:

إذ يجب أن يثبت أولا قدرته على التنبؤ، وامتلاك المعلومة بالحجم اللازم والكافي دون مبالغة، إذ عليه فرز من بين مختلف الإشارات التي يتلقى، تلك التي تحمل معنى والتي تملك أثرا على مستقبل المؤسسة، ولتحقيق ذلك فإنه وبالإضافة لحاجته لنظام معلومات فعال، فهو بحاجة إلى ما يمكن تشبيهه بالحاسة السادسة أو ما يمكن التعبير عنه بالحدس.

ثم عليه ترجمة هذه المعلومات إلى قرارات و بعدها ترجمتها في أفعال، والعديد من المؤسسات تعاني من عجز في قدرتها على تنفيذ القرارات المتخذة.

وأخيرا فعليه الحرص على تطبيق الخيارات بتحفيز وتجنيد العاملين في المؤسسة ومعالجة كل أسباب الصراع بينهم، إذ لا يمكن تجاهل أهمية التنسيق بين أهداف المسيرين والعاملين، ويتم ذلك بنشر ثقافة روح الانتماء وبواسطة نظام المكافآت ونظام معلومات، والذي كثيرا ما يكون أساس الفارق في الأداء الاقتصادي للمؤسسات.

إن عملية اتخاذ القرار كإستراتيجية، نسق مستمر مقابل عدة اختيارات، بالبحث عن المشكل وإدراك ضرورة حله، بالاعتماد على المعلومات المناسبة (نتائج التشخيص وباقي المدخلات) والقرار عملية مستمرة ومتغلغلة بطبيعتها في خطوات الإدارة الإستراتيجية، فهذه الخطوات لا يمكن أن توجد لوحدها، بل هي نتيجة لاتخاذ القرارات.

وتظهر عملية اتخاذ القرار أساسا لأن المدير يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه، ويحاول الوصول إلى هذا الهدف أو هذه الأهداف، وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة الإستراتيجية أن تأخذ مكانه ولهذا فإننا نعتبر عمليات اتخاذ القرار في قلب الإدارة الإستراتيجية، إذ لها المقدرة على التعامل مع كل موضوع محتمل، وكل خطوة من خطوات الإدارة الإستراتيجية:

ففي مرحلة التصميم: تحدد قرارات نوع العمل الذي يجب تأديته، والسبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل.

أما في مرحلة التنفيذ: فيتم فيها تحديد قرارات نوع العمل الذي يوزع على الأعضاء المعنيين من الجماعة، والقرارات التي تؤدي إلى تنمية الهيئة الإدارية.

وأخيرا مرحلة الرقابة: فتتعلق بالأعمال التصحيحية بعد الكشف على الانحرافات.

المطلب الخامس: خطوات الإدارة الإستراتيجية

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية، تربطها خمس خصائص أساسية وهي:

- 1- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
 - 2- أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
 - 3- أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى السابقة أو اللاحقة لها.
 - 4- أن عملية الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة.
 - 5- أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات، تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.
- هذه المراحل هي على التوالي مرحلة التصميم أو التخطيط، مرحلة التطبيق وأخير مرحلة التقييم.

1.5. مرحلة التصميم والصياغة:

وتتم مرحلة التصميم بتحديد الرسالة والأهداف الطويلة الأجل، كما تغطي تشخيص المحيط الداخلي والخارجي، وتحليله لاختيار أفضل الإستراتيجيات، وخطوات هذه المرحلة متداخلة تربطها علاقة عضوية، فرسالة المؤسسة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع البيانات عنها، في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عمليات التشخيص يمكن أن تؤدي إلى تغيير الرسالة.

وهناك من يفصل هذه المرحلة إلى طورين، الأول طور للتشخيص الاستراتيجي، ويتم فيه تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية والمقارنة بينها، وفي الطور الثاني يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي أي تحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب.

وينبغي أن تمارس مرحلة التصميم بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، حيث أن لنتائجها أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة طبيعة نشاط المؤسسة، وما تقدمه من منتجات في أسواق معينة باستخدام موارد وتكنولوجيات محددة.

2.5. مرحلة التطبيق والتنفيذ:

إن الإستراتيجية في مرحلة التصميم تظل مستقبلاً مرغوباً فيه للمؤسسة، لكن في مرحلة التطبيق عليها تحويل هذه التصاميم إلى مخططات عمل مجسدة لها في **Business Plans**، يتم تطبيقها على كل

المستويات، وتتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات، وكيفية تخصيص الموارد المالية، المادية والبشرية وتوزيعها، كما تتطلب هيئة المؤسسة من الداخل ما قد يتطلب تعديلا في الهيكل التنظيمي، بإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات، وتجنيد الأنظمة المختلفة كأنظمة معلومات لرصد التغيرات، كما تحدد في هذه المرحلة خصائص القوى العاملة المطلوبة، وتكوينها وتنميتها، بما يساعد تنفيذ الاستراتيجيات.

ففي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية، فإن هذه المرحلة بحاجة إلى نظرة عملية⁽¹⁾ وبحاجة إلى قدرة على تحريك الموارد المالية وغير المالية في شكل نسق منظم ومرتب وغير مركزي، يعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، ولعل أهم أساس لنجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة وكل المستويات الهيكلية في المؤسسة، لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية.

3.5. مرحلة الرقابة والتقييم:

عرف فايول الرقابة على أنها : " تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها"⁽²⁾.

لذا فلقياس أداء الإستراتيجية والتأكد من أن أهداف المؤسسة المحددة مسبقا وقد تم تحقيقها ولمعرفة مدى تناسب الاستراتيجيات المطبقة مع التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي وداخل المؤسسة وتقييم دقة التنبؤات التي تحويها الخطط، تخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم ويتم ذلك بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية، ويساعد ذلك على الكشف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، إذا ما استدعى الأمر في الاستراتيجيات أو في تغيير بعض خطط العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.

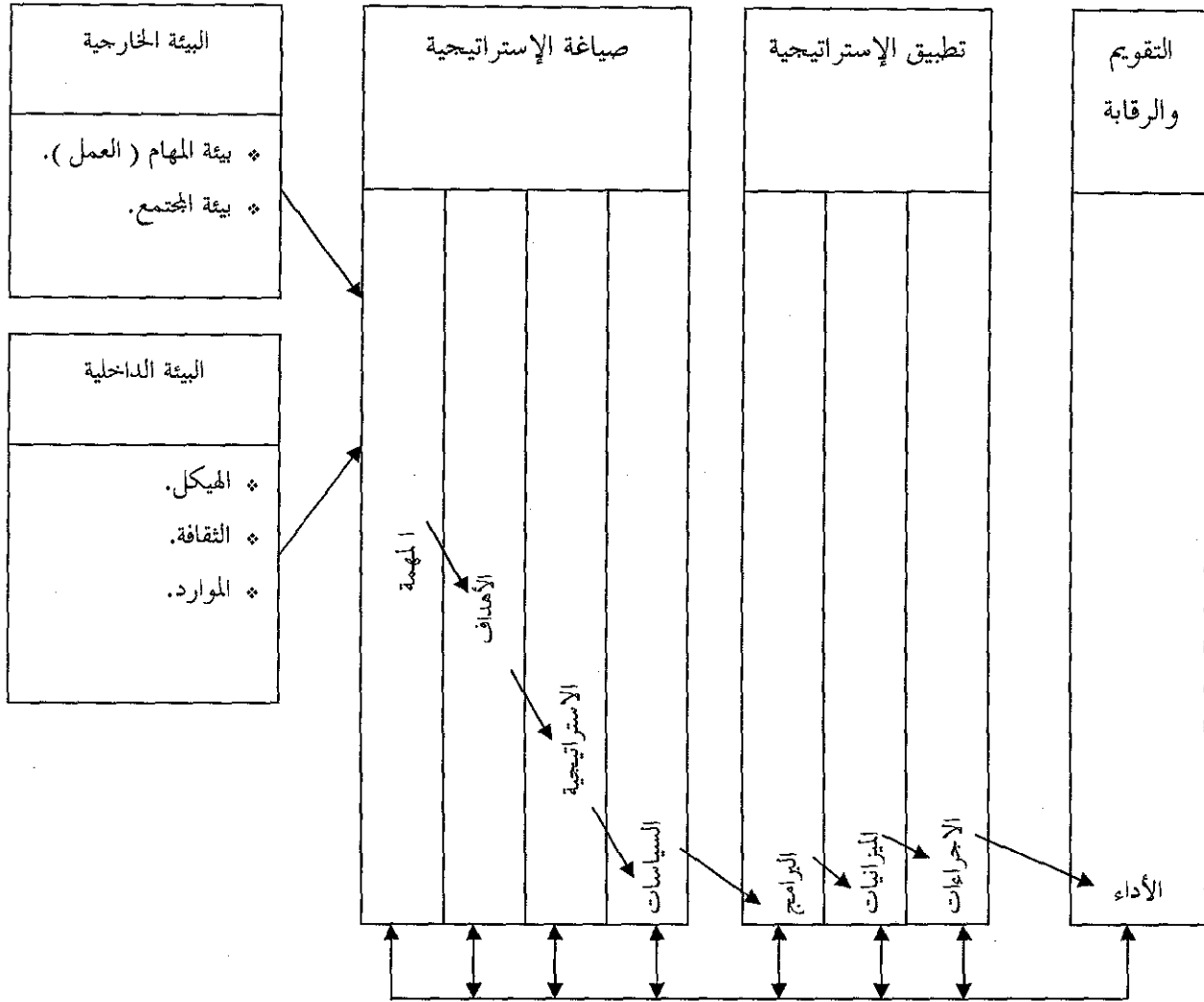
وإذا كان كل من التصميم والتطبيق يتميز بالكمال الأمر الذي يندر جدا حدوثه، لن تكون هناك حاجة للرقابة، لكن قد يتضح أن التصميم غير كامل، أو التطبيق غير سليم تنقصه الفعالية، ومثل هذه الحالات تجعل مرحلة الرقابة ضرورة من الضرورات، وأفضل أنواع الرقابة هو ذلك الذي يمنع حدوث الانحرافات عن طريق توقع حدوثها وبالتالي العمل على تفاديها وهو ما يسمى الرقابة التي تنظر

1 . د . محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 16 .

2 . د . جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 308 .

إلى الأمام **Forward-Looking Control** . وهنا نقدم الشكل الموالي كملخص لأهم المراحل والخطوات التي تستند إليها الإدارة الإستراتيجية.

الشكل رقم (15): نموذج خطوات الإدارة الإستراتيجية



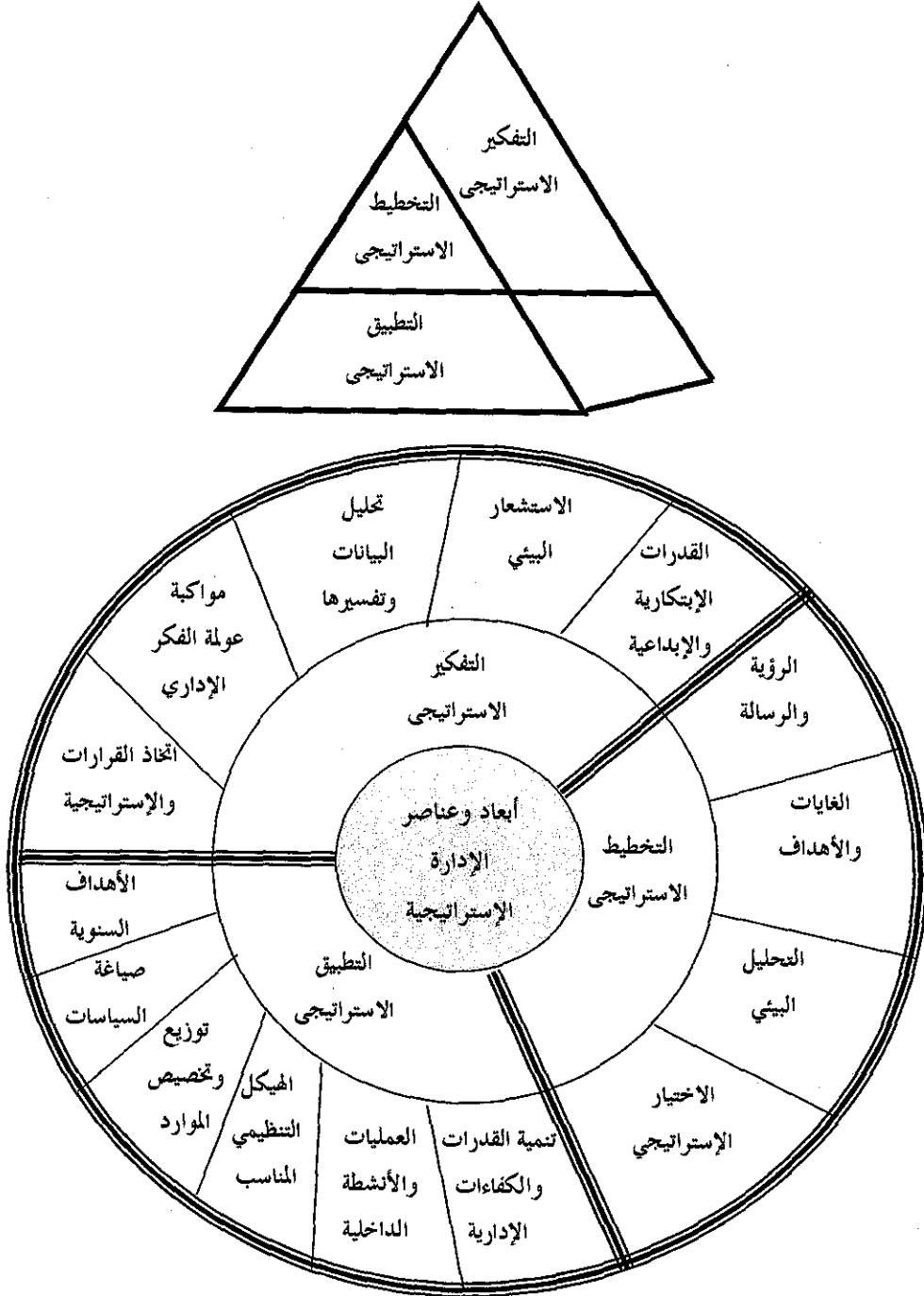
المصدر: د. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 35.

المطلب السادس: الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية يوضحها الشكل

الموالي وفيما يلي نبذة عن كل ركيزة منها (1).

الشكل رقم (16): الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية



المصدر: د . عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 227 .

ومن الشكل السابق يمكننا تناول تلك الأبعاد بإيجاز على النحو التالي:

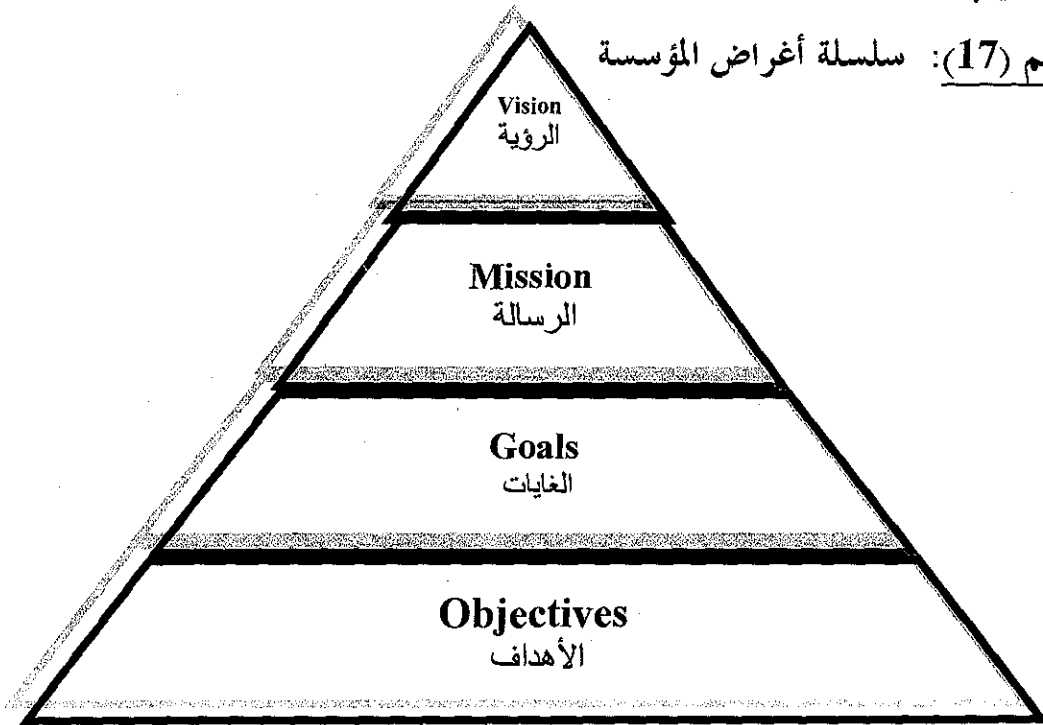
6 . 1 . التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة، والاستفادة من مواردها النادرة، ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي⁽¹⁾:

1. القدرة على بناء الغايات والأهداف:

يتميز الإستراتيجيون بالقدرة على شحذ همهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات **Goals** بعيدة المدى لمؤسستهم يمكن أن تشتق منها أهداف **Objectives** إن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص، وإنما يختص بذلك مفكرا استراتيجيا يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المؤسسة **Mission** وتحليل لأبعادها، ويوضح الشكل الموالي سلسلة الأغراض التي تسعى المؤسسة لتحقيقها:

الشكل رقم (17): سلسلة أغراض المؤسسة

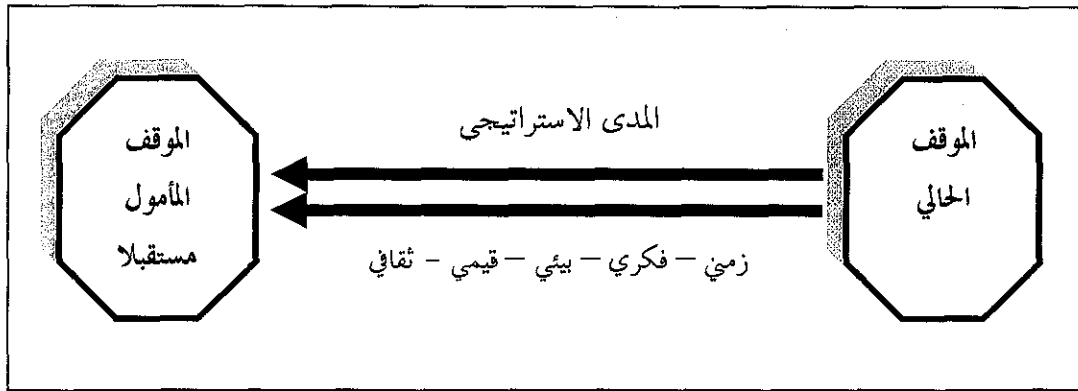


المصدر: د . عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 228 .

2. البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور:

تمثل فراسة المدير الإستراتيجي بعدا مهما في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة، خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها بعض من نواحي الغموض، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير **Vision** كلما اتسع المدى الاستراتيجي **Range Strategic** ذلك الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلا، كما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (18): المدى الاستراتيجي



المصدر: د . عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 229.

3. الاستشعار البيئي:

عن تحديد ما الذي نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية، بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر وعقوبات، وتمثل الفرص البيئية ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها بينما تمثل المعوقات والمخاطر قيودا ومحددات، تعوق ممارسات وأنشطة المؤسسة. فالإستراتيجية قد تبني بصورة رئيسية على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة، كالعامل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة، أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغب فيها الأفراد، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية، لما لها من أثر بالغ على وضع الإستراتيجية المناسبة، وقد تكون القيود دينية وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية البيئية، هذا إلى جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية.. وغيرها.

4. مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها:

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته، كذلك تتوقف حياة المؤسسات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدققها وحسن استخدامها، والمفكر الاستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحاً، ولذا نجده يتوقع بعضها ويتنبأ ويحسب، ويتصل بالعديد من الجهات ويتحسس أحيانا ليحصل على تلك البيانات المستقبلية، أو تلك التي أعدها المؤسسات المنافسة للتعامل في سوق الغد.

إن قدرة الإستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك.

5. مهارة الاختيار الإستراتيجي:

غالباً ما يواجه الإستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط إستراتيجي معين دون آخر، فهناك بدائل إستراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التي تواجهها المؤسسة ويمكن القول أن البدائل الأساسية الإستراتيجية تتمثل في:

- ❖ إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي.
- ❖ إستراتيجية التوسع والنمو.
- ❖ إستراتيجية الانكماش.

ولكل بديل منها العديد من البدائل الفرعية، ومن ثم يجب على المدير الإستراتيجي أن يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها.

6. مهارات تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة:

تتوفر لدى المؤسسة العديد من الموارد، سواء كانت مادية، بشرية، تكنولوجية أو تتعلق بالمعلومات، ويجب على المدير الاستراتيجي أن تكون لديه القدرة على تخصيصها، وحسن استخدامها بمعنى تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصها، والمباني والتركيبات والمواد المطلوبة، والعمليات والخدمات المادية والمعنوية والاستثمارات المطلوبة، وكذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وإعداد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم، والكفاءات الفنية الواجب توافرها، وهذا إلى جانب بيان مستوى

التكنولوجيا الواجب توفيره، ومن ثم فمن الأبعاد الهامة، بيان الموارد والإمكانات التي ينبغي تعبئتها لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة، مما يساعد على تحديد الطريقة التي ينبغي أن تسير على هديها المؤسسة (الخطط، السياسات، البرامج.. الخ)، وهذا يوضح لنا أن هناك فرقا بين ماذا نريد؟ (الإستراتيجية) وكيف نحقق ما نريد؟ (الخطط والسياسات والإجراءات).

7. التجاوب الاجتماعي بين المؤسسة وبيئتها المحيطة:

إن تجاوب المؤسسة مع بيئتها يؤدي إلى المحافظة على موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار وتفاعل المؤسسة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها و محاولة المساهمة في علاجها، هذا إلى جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها الصناعية ومخلفاتها، ومن خلال منتجاتها، كما يجب أن تراعي المؤسسة مصالح عملائها ومورديها و جماهيرها بصفة عامة، وأن تحسن من علاقاتها بالحكومة والمؤسسات المرتبطة معها، وأن تبني علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية، وذلك ما يطلق عليها المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**

ولا شك أن رعاية المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية يمثل بعدا هاما عند بناء الإستراتيجية المناسبة والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلفة الفئات المتعلقة معها، وبما يحافظ على المعدل نموها في الأجل الطويل.

8. مواكبة عولمة الفكر الإداري:

يجب أن يتعرف المفكر الاستراتيجي على أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين مؤسسات الأعمال الدولية، فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها، بل تدخلت عوامل البيئة العالمية، وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فإنتاج الإداري الإستراتيجي، وتكوين حلقات الجودة في المنظمات الكبيرة، وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بتنظيم عملي الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الثروة البشرية، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإداري أصبحت محددات مراعاتها، والتحسب لها بحيث تجد منظمات الأعمال لها مكانا على الساحة الدولية.

9. القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته، ولذا يجدر بالمفكر الإستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية والتي يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

أ- القرارات الإستراتيجية:

تتميز القرارات الإستراتيجية بعدة سمات يمكن تناولها كما يلي:

- **المركزية في المستويات العليا:** عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية، المتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة أو المدير العام للشركة أو مساعديه، وذلك لإمامهم بإمكانات وموارد المؤسسة، ومعرفتهم بظروفها الحيطية وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية على اختلاف نوعياتهم.
- **يعد القرار الإستراتيجي قرارا حتميا:** إذ على المؤسسة أن تتخذه مسبقا حتى يمكن أن تبني القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، ولذا فليس أمام المؤسسة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتهم الإدارية، والتشغيلية.
- **تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار:** إذ غالبا ما تمثل معالم رئيسية تسير المؤسسة على نهجها دون تغيير يذكر، وبالتالي نجده بين قرارات الإدارة التي تستمر المؤسسة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.
- **قرارات قليلة نسبيا في عددها:** فالقرارات الإستراتيجية تنسم بالشمول، ولهذا فهي ليست تفصيلية، وإنما يتكامل العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد.
- **قرارات تعلق بالمدى الطويل:** عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترة زمنية طويلة نسبيا بل قد تمتد لتشمل حياة المؤسسة بكاملها.
- **قرارات تتعلق بالمؤسسة ككل:** غالبا ما تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة.
- **قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية:** تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمؤسسة، إذ منها تستمد مواردها المادية و البشرية، والتي تحدد بشكل كبير من استمرار المؤسسة واستقرارها بتلك البيئة، كذلك في هذه البيئة غالبا ما تفرز

المؤسسة من نجاحها وأنشطتها ومخرجاتها ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطا وثيقا.

ب- القرارات التشغيلية:

تتميز القرارات التشغيلية بعدة خصائص هي في الغالب نقيض القرارات الإستراتيجية ويمكن بيان أهمها على النحو التالي:

- تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص المناسب للموارد والعمليات، كذلك العاملين والآلات..، فيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.
- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المؤسسة على إنتاجها، وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها، ودرجاتها وأشكالها التفصيلية.
- تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل عملياتها الإنتاجية، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة، أو لمجموعة الوحدات من العمل أو المواد أو الطاقة.
- تتخذ القرارات التشغيلية بالمدى القصير، فغالبا ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية.
- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة، فقد تكون يومية كما سبق القول، وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

6 . 2 . التخطيط الإستراتيجي⁽¹⁾:

وهو بمثابة جوهر الإدارة الإستراتيجية، ويشير إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الإستراتيجي.

يشتمل مجال التخطيط الإستراتيجي على العناصر التالية:

- ❖ تحديد فلسفة ورؤية رسالة المؤسسة.
- ❖ إرساء الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال الفترة القادمة.
- ❖ تحديد وتحليل العوامل البيئية الخارجية للوقوف على نقاط التهديد والفرص أمام المؤسسة.

❖ تحديد وتحليل العوامل البيئية الداخلية، للوقوف على نقاط القوة والضعف المتاحة بالمؤسسة.
❖ دراسة البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، واختيار الإستراتيجية الواجب الاعتماد عليها لتحقيق غاياتها وأهدافها.

وفي هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل SWOT الذي يمكن المؤسسة من رسم استراتيجياتها المستقبلية، إذ يستعين مخططو الإستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة، مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة جينرال إلكتريك، وحديثا قدمت مصفوفة SWOT التي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف.
وكما هو موضح في الجدول الموالي، يمكننا القول أن هناك أربعة أبعاد للتوجهات الإستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئي الخارجي والداخلي.

الجدول رقم (05): نتائج تحليل SWOT⁽¹⁾

العوامل الداخلية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
العوامل الخارجية	قوة في التمويل / الأفراد / التسويق	ضعف في التمويل / الأفراد / التسويق
الفرص (O) نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.. وغيرها.	إستراتيجية (so) Maxi – Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص السانحة في السوق.	إستراتيجية (wo) Mina- Maxi الاعتماد على الإستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق.
التهديدات (T) نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجية.	إستراتيجية (ST) Maxi- Mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتنكيسف معها وتحاول تحجيمها وتخفيف آثارها.	إستراتيجية (WT) Mini- Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.

المصدر: د . عبد الحميد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 215 .

1 . S: Strengths نقاط القوة

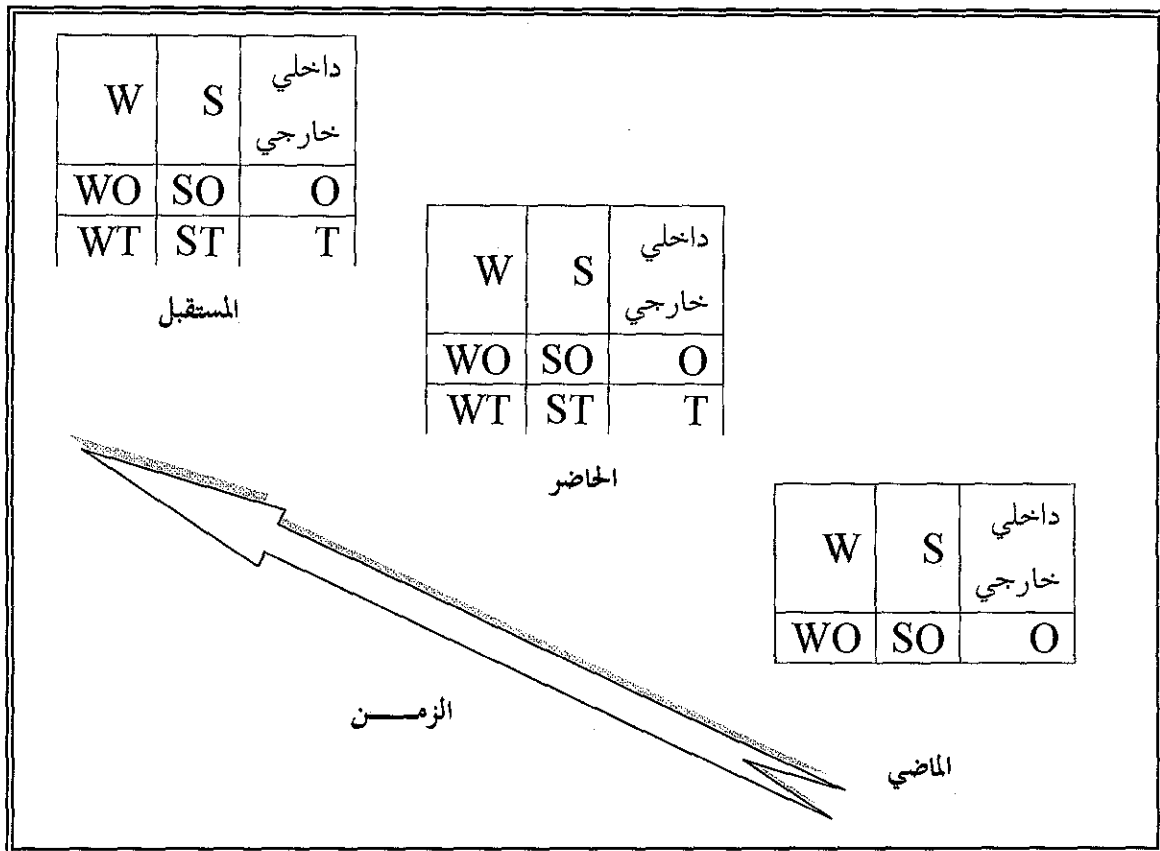
W: Weaknesses نقاط الضعف

O: Opportunities مجالات الفرص

T: Threats مجالات المخاطر (التهديدات)

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية، فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغير، ويؤثر ذلك على واضعي الإستراتيجية، فكما يتضح من الشكل الموالي يجب البدء بإستراتيجية معينة في الماضي، ومع استمرارية التحليل والتغير تتبع إستراتيجية أخرى في الحاضر، ويتم التركيز على إتباع إستراتيجية مغايرة في المستقبل.

الشكل رقم (19): إتباع إستراتيجية متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT



المصدر: د . عبد الحميد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 236 .

6 . 3 . التطبيق الإستراتيجي⁽¹⁾:

ومن أهم متطلبات تطبيق الإستراتيجية ما يلي:

أ. الأهداف السنوية:

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة وتفيد الأهداف في تحديد:

- < أسس توزيع وتخصيص المواد.
- < المعايير الضرورية لتقييم الأداء.
- < مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- < الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

ب. صياغة السياسات:

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة، والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.

وتساعد السياسات كلا من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح، كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة، وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية، وتخفف من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات، وقد تكون السياسات عامة على مستوى المؤسسة كما قد تكون محددة ومتخصصة لإدارة معينة.

ج. توزيع وتخصيص الموارد:

يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية، حيث تمتلك كل مؤسسة العديد من الموارد من بينها:

- ♦ الموارد المالية.
- ♦ الموارد المادية.
- ♦ الموارد التكنولوجية.
- ♦ الموارد البشرية.

وتوزيع الموارد على الإدارات والأقسام، لا يضمن نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية وإنما يتطلب الأمر مراعاة الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها، ومراعاة المعايير المقاييس المختلفة عند التخصيص

بالإضافة إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار المخاطر والتهديدات المختلفة، وأخيرا يجب أن يراعي عند تخصيص الموارد الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ووقت الحاجة إليها.

د. بناء وهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:

إن قيام المؤسسة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق، وكذلك تعاملها مع منتج واحد أو عدة منتجات لا شك أنه يؤثر على الهيكل التنظيمي، فالإستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي أما الإستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق (قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء..).

وهكذا نجد أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه، فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على منتج واحد أو تتعامل مع سوق واحدة، فالتنظيم الوظيفي يكون هو الأنسب بينما إذا اعتمدت على النمو والتوسع فإنها حينئذ تتنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التي تستعين بها، ويتشتت عملاءها وتتعدد مراحل الإنتاج، حينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض يكون هو الأكثر مناسبة لوضعها.

هـ. الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية:

يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الإستراتيجي مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ووضوحها، حتى يسهم ذلك مع العوامل الأخرى في التطبيق الصحيح للإستراتيجية، ومن بين العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة الداخلية الواجب مراعاتها:

- بناء المعايير لقياس الأداء: بحيث تتميز بالواقعية والثبات والدقة والوضوح، وسهولة الفهم والاستيعاب.

- الدافعية ونظم الحوافز: يرتبط نظام المكافأة والتحفيز بمدى الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية، وإن كانت هناك صعوبة في ربط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظرا لطول أجلها إلا أن ذلك يجب ألا يبرر عدم وضع نظم الحوافز المناسبة، فيمكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة.

- الردع والعقاب: يجب أن يوضع النظام الواضح والدقيق والعاقل للردع والعقاب، بحيث تضمن المؤسسة عند تطبيق إستراتيجيتها منع السلوك غير المرغوب، وتحاول منع الأخطاء والتصرفات التي تعطل من التقدم والإنجاز.

و. تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية:

إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الإستراتيجي وهذا يتطلب:

❖ تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية.

❖ بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة.

❖ بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط.

إن لكل إستراتيجية متطلبات من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات.

المبحث السادس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة، حيث توجه عمليات الإدارة بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها، ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية على الموارد البشرية نظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعة تحقيقها، وكذا تفعيل مجموعة من السياسات المرشدة في اتخاذ القرارات، فضلاً على هيكلة تنظيم يتميز بالبساطة والفعالية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، ولتنمية بيئة ثقافية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري"، وتعني الموارد البشرية الإستراتيجية قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في كل من مجالي بناء وتطبيق إستراتيجيات المؤسسة، وهذا من خلال إستراتيجيات وأنشطة الموارد البشرية.⁽¹⁾

ويشير إصلاح إستراتيجيات الموارد البشرية إلى مجموعة تصرفات أو أفعال الموارد البشرية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذا يجب تغيير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها وظيفة استشارية إلى النظر إلى - إدارة الموارد البشرية - على أنها شريك متساوي في عملية الإدارة الإستراتيجية.

وبهذه النظرة لن تقتصر وظائف وأنشطة الموارد البشرية على مجرد التكيف مع متطلبات إستراتيجية العمل، ولكن تحويل الموارد البشرية إلى أصل إستراتيجي بما نستطيع أن نخلق الميزة التنافسية وكشريك متكافئ في بناء وتحقيق إستراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية. ومن جانب إدارة الموارد البشرية، فلا بد من أن تغير من مفاهيمها الذاتية لكي تحافظ على الدور الإستراتيجي الذي تلعبه في ظل الظروف المتغيرة، ولهذا بات من الضروري أن تركز وبدرجة أكبر على تلك الأنشطة التي توضح قيمتها بالنسبة للمؤسسة، كان تهتم بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير، وتغيير ثقافة المؤسسة وصولاً إلى تنمية رأس المال البشري.

المطلب الثاني : علاقات الإستراتيجية بوظائف إدارة الموارد البشرية

لقد فرضت الإستراتيجيات في الوقت الراهن تحديات جديدة على إدارة الموارد البشرية أبرزها ما يتعلق بطرق التوظيف ونوعية المشاركة للأفراد أو للمجموعات، وكذلك التركيز في سياسيات التأهيل والتكوين، ولهذا كان من الضروري بمكان توضيح وتبيان علاقة الإستراتيجية، بوظائف إدارة الموارد البشرية والتي نستطيع التعرض لها كما يلي (1):

❖ إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية : والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية، لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

❖ إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، إضافةً إلى أن التسيير يؤثر على نتائجها وموقفها التنافسي.

❖ إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية: وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

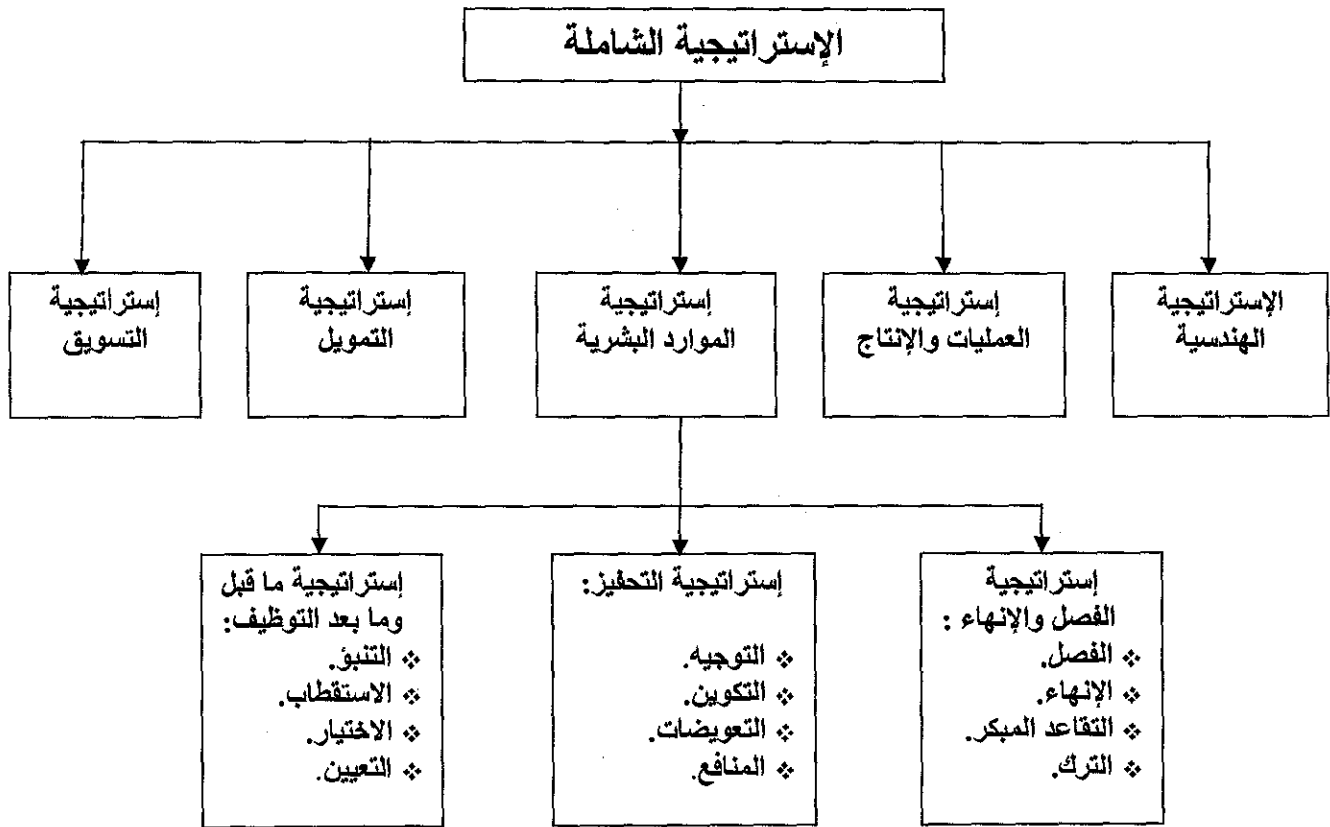
❖ إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق وكذلك تقييم مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

❖ إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغربية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة الشاملة للمؤسسة، وذلك يكون بالاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاصة بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متعددة وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

ولتوضيح العلاقة التي تربط الإستراتيجية العامة والشاملة للمؤسسة بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية نستعين بالشكل الموالي:

الشكل (20): إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات المتفرعة الداعمة لها



المطلب الثالث: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ⁽¹⁾ ، ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها⁽²⁾.

1.3. تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبني عليها المؤسسة، فثقافتها تعرف حسب **Maurice Thevonet** كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها⁽³⁾ " كما يقول أيضا: " أنها منتج تاريخها وليس منتج آني " وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي تنتمي إليه وما هي دوافع أصحاب وكبار الإداريين، فقد يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المؤسسة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها⁽⁴⁾.

وبعد تحديد فلسفة المؤسسة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

2.3. تحليل المناخ الخارجي: حيث يقصد به تحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليه من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المؤسسة كونها تسبب الغرض والتهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها: عرض العمالة والطلبات القانونية المتزايدة، والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، وأيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية⁽⁵⁾.

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

1 . د . علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 77 .

2 . د . علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 83 .

3 . J.M Peretti , M.Gherari , M.Zyanat ,Op . Cit , P 03 .

4 . د . عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره ، ص 144 .

5 . د . رابحة حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 343 .

3.3. تحليل المناخ الداخلي : ونقصد بالمناخ الداخلي مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة لها، وهذه العوامل تتمثل في:

- ❖ الأفراد كونهم أهم مورد في المؤسسة.
- ❖ مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة.
- ❖ المعدات والتجهيزات والأموال.
- ❖ الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المؤسسة.
- ❖ المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- ❖ العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المؤسسة.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المؤسسة من قدرات وإمكانات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها فعلا.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

- ❖ أهداف وغايات المؤسسة ومدى النجاح في تحقيقها.
- ❖ إستراتيجيات المؤسسة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية.
- ❖ تقسيمات المؤسسة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات..).
- ❖ البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.
- ❖ تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية، من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.
- ❖ تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.
- ❖ وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة، ومصادر التمييز في المؤسسة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمؤسسة.

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمؤسسة.

4.3. تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هو تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة، والإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة .. الخ.

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

5.3. تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: أي تحديد ماهية أهداف المؤسسة وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها، وخطط الموارد البشرية، فبالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لا ننسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعير التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

6.3. صيانة وتكوين الإستراتيجيات: وهنا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة : ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية ؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد

إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى تحقق عنها أعلى عائد ممكن، وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، وهذا بغرض تشكيل المؤسسة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة إلقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

7.3. تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها، والتوقيت المحدد للأداء المقبول كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدقيق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، وتتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة. مراعاة ما تفرضه الإستراتيجية، أما في المؤسسات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية فتكون كل وحدة من وحدات المؤسسة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها ضمن إستراتيجية الموارد البشرية.

8.3. متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

- ✓ الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- ✓ مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء، وبيان الانحرافات بين الإنجاز والخطط والبحث في أسبابه ومصادر.
- ✓ وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

المطلب الرابع: أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة⁽¹⁾

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات، والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات واتجاه النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين حيث يعتبر المنطق الأساسي التي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة ولهذا نستطيع ترصد على الأقل استراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن، ولذا فان إستراتيجية المؤسسة كانت في كل الأحوال لا تخرج عن الاستراتيجيات الخمس التالية:

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| Stratégie entrepreneuriale | 1. إستراتيجية الانطلاقة |
| Stratégie de croissance | 2. إستراتيجية النمو |
| Stratégie de profit | 3. إستراتيجية الربح |
| Stratégie de liquidation | 4. إستراتيجية التصفية |
| Stratégie du retournement | 5. إستراتيجية العودة أو الرجوع |

فأول مرة وابتداء من هذه المرحلة أصبح مطروح على الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية أن تضع سياسة خاصة بها تتناسب مع كل مرحلة، وفي نفس الوقت تحضر للمرحلة المتوقعة حسب الإستراتيجية المرسومة من طرفها وذلك في كل ما يتعلق بالعمليات الأساسية لتسيير الموارد البشرية والمتمثلة في المجالات التالية:

◀ التوظيف واستقطاب العمالة.

◀ سياسة الأجور والمرتبات.

◀ التكوين والترقية الاجتماعية للموارد البشرية.

وبذلك تصبح عملية تسيير الموارد البشرية عملية ديناميكية متغيرة ومتطورة تعتمد على القراءة الدقيقة والفهم العميق لإستراتيجية المؤسسة، وليست ستاتيكية وثابتة ثبوت المخطط كما كان يتم في السابق.

1 . بن عيسى محمد المهدي، مداخلة بعنوان : "العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي" ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة ، ورقلة ، مارس 2004، ص 60 .

4 . 1 . سياسة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الانطلاق:

كما هو معروف أن إستراتيجية الانطلاق تخص إستراتيجية المؤسسة التي تريد أن تنطلق في مشاريع جديدة أو منتج جديد وعليه فان المؤسسة، في هذه الحالة تتميز بما يلي:

- ♦ إمكانيات مالية كبيرة.

- ♦ لا تعير أي اهتمام للجانب الإجرائي القانوني أو حتى التنظيمي.

- ♦ لها ثقافة تسييرية تفرض عليها أن تكون مخاطرة، مقاومة، مجددة ومرنة.

ولنجاح هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تأخذ هذه القيم كركائز أساسية في تسييرها لمواردها البشرية، وذلك في المجالات الثلاثة:

1 . مجال التوظيف واستقطاب العمالة:

فسياسة المؤسسة فيما يخص هذه العملية لا بد أن تعمل على استقطاب عمالة شابة وجديدة تتميز بقدرات تأهيلية كامنة عالية، حتى يكون لها هامش تطور في الكفاءة والتأهيل كبيرين، لا بد أن تكون كذلك تتميز بالقدرة على التجديد أي منفتحة على التغيرات والتطورات التي هي مقبلة عليها حتى تكون قادرة على تحمل كل الصعاب والمخاطر المهنية، التي يمكن أن تصادفها أثناء قيامها بمهامها وحتى لا تكون قوة جهود، رافضة ومقاومة لكل عملية تغيير هذا فيما يخص الصفات الأساسية للعمالة التي من المفروض أن تستقطبها المؤسسة في هذه المرحلة، أما الممارسة التسييرية للهيئة المكلفة بعملية تسيير الموارد البشرية لا بد أنها رافضة لكل عمليات التغيير ومقاومة **Résistante**.

2 . مجال سياسة الأجور والمرتبات:

إن سياسة الأجور في هذه الحالة لا بد أن تكون محفزة ومرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع، أما التقييم فيكون على أساس تقييم الأداء الشخصي والنجاحة الفردية، أما المكافأة التشجيعية فتتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها وشكلها وعلى العموم إن السياسة الأجرية في مرحلة الانطلاق لا بد أن تعمل على ضمان أكبر مستوى من المشاركة العمالية.

3 . مجال التكوين والترقية المهنية والاجتماعية:

إن الأفاق المهنية بالنسبة للعمال في هذه الحالة كبيرة، لان المؤسسة مقبلة على تطور ونمو فسياسة الموارد البشرية في هذه الحالة عليها أن تربط بين المشروع الشخصي للعامل ومشروع المؤسسة، وذلك بواسطة مخططات تسيير المسارات المهنية من تكوين وترقية وتطوير للكفاءات وخاصة تلك الكفاءات الإستراتيجية التي تخدم قطاع نشاط المؤسسة.

فالتكوين والترقية يقيان عاملان مهمان بالنسبة للعمال، وكذلك بالنسبة للمؤسسة التي تقوم هيكلتها وتنظيمها والتخطيط لهما بما يتناسب وحاجيات المؤسسة في هذه المرحلة، أي أن سياسة التكوين والترقية يكونان أداتان لتحقيق مشروع النمو.

4 . 3 . سياسة الموارد البشرية في ظل الإستراتيجية الربحية (1):

في ظل هذه الإستراتيجية يكون نشاط المؤسسة أو منتجها قد وصل إلى مرحلة النضج، وعليه تكون المؤسسة في حالة البحث على تحقيق أكبر ربحية ممكنة وتخفيض التكلفة إلى أقصى ما يمكن ففي مرحلة النضج تعمل المؤسسة على تطوير إمكانياتها التنظيمية وآلياتها الرقابية للقضاء على كل ما تعتبره تبذير وإسراف لإمكانياتها المالية، أو يؤدي إلى حالات الارتباك **Incertitude** ولذا تصبح الإجراءات الإدارية والقانونية والتنظيمية هي الميزة الغالبة، مما يؤدي بالنظام للوقوع في البيروقراطية على جميع المستويات نتيجة حرسها المفرط على تجنب ومحاربة كل حالات الارتباك وعدم التأكد **Incertitude** أما سياسة الموارد البشرية فلا بد أن تعمل على خدمة هذه الإستراتيجية في المجالات التالية كما يلي:

1 . مجال التوظيف واستقطاب العمالة:

تكون سياسة التوظيف واستقطاب العمالة في ظل هذه الإستراتيجية محصورة جدا ومقتصرة إلا على بعض الاحتياجات الطارئة والمتخصصة، لأنه من المهم في هذه المرحلة هو جلب الكفاءة العملية لتعويض الكفاءات التي تفقدها المؤسسة لسبب أو لآخر، وبالتالي لا نستطيع أن نتكلم عن توظيف أو سياسة لاستقطاب العمالة في ظل هذه الإستراتيجية.

2 . مجال سياسة الأجور والمرتبات:

إن الممارسات الأجرية في ظل هذه الإستراتيجية لا بد أن تكون مقننة بشكل دقيق جدا لأن المؤسسة كما قلنا يكون هدفها الأساسي هو تخفيض التكلفة، ومنها العمل على التحكم في الكتلة الأجرية، أما المبادئ الأساسية التي تبني عليها سياسة الأجور فتتمثل فيما يلي:

- الربط بين المقابل الأجرى والنتائج المحققة على المدى القصير، سواء من الناحية الكمية أو النوعية أي على أساس المردودية الفردية.
- تقييم أداء الأفراد يكون على أساس مدى امتثالهم للضوابط الإجرائية والقانونية، التي وضعتها المؤسسة كوسائل من تحقيق وإنجاز الأهداف المسطرة، بأقل تكلفة وأكبر ربحية ممكنتين.

3 . مجال التكوين والترقية المهنية والاجتماعية :

إن الأفاق المهنية في حال الإستراتيجية الربحية تكون محدودة جداً، لأن المؤسسة تكون منشغلة بتحقيق إنجازاتها على المدى القصير، وعليه فإن هذه الممارسات من ترقية وتكوين، تلقى رواجاً أكبر في المشاريع المتوسطة أو طويلة المدى، وتكون في حالات محدودة أو مضبوطة بآليات تسييرية مثل التخصيص المالي عن طريق ميزانية المحددة أو مضبوطة، كذلك بمخطط خاص يهدف فقط إلى استخلاص العمالة الخارجة.

4 . 4 . سياسة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية التصفية:

في الحقيقة إن إستراتيجية التصفية أسوأ حالة تكون عليها الموارد البشرية، لأن المؤسسة تكون في حالة انحدار أو شلل كلي في أعمالها من جراء تخلصها من النشاطات التي ليست لها مردودية، مما يؤثر سلباً على حالة الموارد البشرية، ففي هذه المرحلة أن الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية عليها أن تجد الحلول المناسبة للتخلص من التعداد الزائد عن الحاجة، ولهذا لا نستطيع أن نتكلم على التوظيف واستقطاب العمالة، وإنما نتكلم على أحسن الطرق والوسائل التي تسمح للمؤسسة من التنظيم الجيد ليس لتسريح العمال، بل إعادة رسكلتهم في مهن وتخصصات وأعمال أخرى، كما رأينا في المخططات الاجتماعية، أما سياسة الأجور تكون في أسوأ حال لغياب كل آليات وعناصر التحفيز فيها، أما الأفاق المهنية والاجتماعية في ظل هذه الظروف تكون محدودة، إن لم نقل معدومة داخل المؤسسة فبواسطة السياسة الجديدة التي تقوم على المخططات الاجتماعية تريد المؤسسة فتح أفاق مهنية سواء على مستوى التكوين والتشغيل خارج المؤسسة وهذا يدخل ضمن سياسة الموارد البشرية في ظل هذه الإستراتيجية الحتمية.

4 . 5 . سياسة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية العودة⁽¹⁾:

في إستراتيجية إعادة الانطلاق تريد المؤسسة الخروج من قطاع نشاط والدخول إلى قطاع نشاط آخر أو طرح منتج جديد في السوق كرد فعل منها على وضعية الركود التي تعيش فيها، هذا يتطلب منها إعادة النظر في كل شيء، التنظيم الداخلي، الهيئات وحتى في المسؤولين الأساسيين فيها، إلا أنه في هذه المرحلة مصلحة المؤسسة قبل أي مصلحة أخرى فردية أو شخصية، فمن أجل تطبيق هذه الإستراتيجية لابد من سياسة خاصة بذلك على مستوى الموارد البشرية فيما يخص العمليات السابقة.

1 . بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

1- مجال التوظيف واستقطاب العمالة:

إن آليات التوظيف والاستقطاب في هذه المرحلة في غاية الحرج والأهمية وذلك لعدة أسباب منها:

1. الموارد المالية المحدودة لا تسمح بوضع سياسة تحفيزية مادية عالية على حساب مصاريف أخرى.
2. الفائض في العمالة والذي ربما لا يناسب المنتج والنشاط الجديد سواء من ناحية التأهيل والتخصيص المهني، أو من ناحية القيم الثقافية التي أصبح يتسم بها العمال، والتي ربما تكون مقاومة لكل تغيير.

ولهذا السبب فإن استقطاب العمالة يكون متجه نحو التوظيف الداخلي من جهة والخارجي من جهة ثانية، فالتوظيف الداخلي وآليته رغم محدوديته يبقى مفتوح للمرشحين الذين يتميزون بالقدرة على التأقلم مع الوضع الجديد، ولهم الكفاءة المهنية اللازمة، أما التوظيف الخارجي يكون هدفه استقطاب العمالة الأساسية والإستراتيجية، أي التي تتناسب عماليا مع المشروع الجديد والتي تخدم معرفيا وعماليا المشروع الجديد.

2- مجال سياسة الأجور والمرتبات:

إن الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة لا تسمح لها بوضع نظام أجري متكامل، وإنما السياسة الأجرية تقوم في الأساس على المنح الجماعية بالخصوص لأن النتائج الجماعية هي التي تهدف إليها المؤسسة في هذه المرحلة حتى تحقق الانطلاقة المرجوة لكون النتائج الناجمة الفردية لا تفي بالغرض. فإلى جانب التحفيز المادي على المؤسسة أن تجد حولا مناسبة للتحفيز المعنوي من أجل إقناع العمال ودجهم أكثر في العملية الإنتاجية، كنمط القيادة وأسلوب الاتصال وتدعيم دور العمال في اتخاذ القرار في العملية الإنتاجية .. الخ.

3- مجال التكوين والترقية المهنية:

إن انطلاقة المؤسسة تبنى في الحقيقة على مدى حسن تسييرها لهذا المجال مهم سواء في:

- ♦ اختيار العمالة الداخلية المناسبة لهذه المرحلة أو المناسبة كذلك للنشاط الجديد.
- ♦ في طبيعة التكوين ومضامينه بما يتناسب والمنتج الجديد.
- ♦ في وضع مسارات مهنية محفزة لفتح آفاق مستقبلية للعمال الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة من أجل دمجها وتثبيتها.

والجدول الموالي يعطي لنا نظرة شاملة عن علاقة إستراتيجية المؤسسة وسياسة الموارد البشرية التي

تناسبها:

الجدول رقم (06): إستراتيجيات المؤسسة في علاقتها بالموارد البشرية

الممارسات التسييرية فيما يخص تسيير الموارد البشرية .			سياسة الموارد البشرية	طبيعة الإستراتيجية
الآفاق المهنية	الأجور والمرتبات.	استقطاب العمالة		
<ul style="list-style-type: none"> ♦ تكون كبيرة. ♦ مفتوحة على فرص التكوين والترقية. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ تكون مرنة. ♦ محفزة. ♦ تقييم على أساس الأداء الشخصي والفردى. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ تتميز بالقدرة على التأقلم. ♦ أن تكون لها قدرة تأهيلية كاملة. ♦ مقاومة وقادرة على التحمل. 	<p>تقوم على أساس الاهتمام والانفتاح على العنصر البشري كمورد.</p>	الانطلاق.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ يهدف إلى تطوير الكفاءات وتمييزها عن طريق التكوين وآفاق الترقية مفتوحة. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ تقوم على أساس نظام اجري متكامل متنوع من اجل تحقيق التحفيز الفردى،الجماعى والوفاء. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ العمالة ذات كفاءة عالية من الناحية النظرية والعملية. 	<p>تهدف إلى تحقيق الانسجام والمواءمة.</p>	النمو.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ آليات التكوين والترقية محدودة ومضبوطة بآليات الميزانية ومخططات الاستخلاف. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ المقابل الأجرى يكون على أساس تحقيق النتائج على المدى القصير. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ استقطاب العمالة يكون محدود جدا إلا في احتياجات طارئة وظرفية. 	<p>تقوم على أساس تنمية آليات الرقابة الإدارية والتنظيم.</p>	الربحية.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ معدومة داخل المؤسسة وممكنة خارج المؤسسة عن طريق المخططات الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ غياب كلى لآليات التحفيز الأجرى . 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ غياب كلى للتوظيف. ♦ تسريح العمال وظهور المخططات الاجتماعية. 	<p>سياسة الانغلاق والتردد.</p>	التصفية.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ آفاق مهنية مفتوحة بالنسبة للكفاءات الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ غياب نظام اجري متكامل. ♦ الأجور تقوم على أساس سياسة العلاوات الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ استقطاب العمالة في التخصصات الجديدة لها قدرة على التأقلم والتحمل. 	<p>تقوم على أساس إعادة تقييم العمالة المتوفرة وتصفيته.</p>	عودة أو إعادة الانطلاق.

نلاحظ في هذه المرحلة الخامسة، أن نظرة المؤسسة للعنصر البشري تغيرت بحيث أصبح ينظر له على أنه مورد كما أن العملية التسييرية لهذا المورد أصبحت تتم بواسطة سياسة ديناميكية متغيرة بتغير إستراتيجية المؤسسة.

وانتقلت العملية التسييرية كذلك من دور تلبية حاجات المؤسسة من ناحية الكمية والنوعية، إلى مستوى خدمة إستراتيجية المؤسسة إلا أن هذه السياسة لم ترق إلى مستوى الإستراتيجية القائمة بذاتها والمورد البشري كذلك إلى المستوى الاستراتيجي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، ولكن يمكن أن نطلق على هذه المرحلة مرحلة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة:

تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر إلا أن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المؤسسة في عالم التقنيات الجديدة المعاصرة، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط بما فيها، وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم حيث أدت هذه التحويلات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات، ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات الماضي، إلى الانطلاق إلى المستقبل وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي من أهمها:

- **العولمة:** التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار، لاغية بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال، عما يحقق أيضا التنصل من قيود الزمان، الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة .
- **التحدي:** حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها .
- **الرؤية الشاملة:** تعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها، وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية

السياسية، الثقافية والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

• **دورة الحياة:** ومفهوم دورة الحياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الانطلاق النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية، وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

• **المحركات:** تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

◀ **التكلفة:** فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتكوين حيث تلجأ المؤسسة إلى التعاقد مثلاً مع مراكز التكوين الخارجية بدلاً من إنشاء إمكانيات تكوينية خاصة بالمؤسسة .

◀ **حالة السوق:** مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق حيث أن المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمال وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني.

◀ **المنافسة:** حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة، هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المؤسسات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية، والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

◀ **قرارات وتوجهات الدولة:** إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد التي تنظم محيطها والتي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي :

- رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة والكشف عن نقاط القوة في المؤسسة، تنميتها وتطويرها.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد آثارها.

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كلا على حدى والتعرض إلى أهم المدارس التنظيمية في الإدارة، وكذا تطور الفكر والممارسات الإستراتيجية كرونولوجيا وصولا إلى عرض الخطوط العريضة التي تمس حقل الإدارة الإستراتيجية، وأهينا الفصل بدراسة العلاقة التي تربط الإدارة الإستراتيجية بالموارد البشرية في شكل علاقة تفاهم وانسجام.

وانطلاقا مما تعرضنا له في مباحث هذا الفصل يمكن عرض الخلاصة التالية:

تعد الإدارة الإستراتيجية بحق المرشد العملي للتفكير في واقع المؤسسة، ومستقبلها، فهي بحاجة ماسة لها ولا غنى لها عنها، لتعرف محيطها والأحداث المتوقعة، وتمكنها من تحسين وضعيتها وقدرتها على التنبؤ والتغيير، وتطوير أساليب التحليل والمتابعة في بيئة توصف بالمتطايرة أحيانا، وبالزئبقية أحيانا أخرى.

كما تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في نفس الوقت منهجية فكرية ونظاما متكاملًا يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري من متغير تابع إلى متغير استراتيجي، له دوره المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الفصل الثاني

التكوين ودوره على مستوى

المؤسسة

مقدمة الفصل:

إن التطور الحادث في المجتمعات اليوم أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب، ذلك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر وما تفرضه التقنية. هذا، ويتوقف نجاح أي مؤسسة في أعمالها ونشاطاتها على وجود عمال أكفاء متكونين جيداً، ومتحمسين لأداء الأعمال الموكلة إليهم بشغف وحب وبجدية، والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل إرادة المؤسسة وإستراتيجية هامة لتأمين تنمية الموارد البشرية، وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية.

حيث أنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برنامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتنمية كفاءتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء روح المبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم.

وسيتم التعرض في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين.

المبحث الثاني: نظام التكوين.

المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية.

المبحث الرابع: تصميم البرنامج التكويني.

المبحث الخامس: تقنيات وإجراءات التكوين.

المبحث السادس: تقييم فاعلية التكوين.

المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين

يعتبر التكوين من أكثر الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الموارد البشرية، ذلك أن المؤسسة اليوم أصبحت تعيش في بيئة مليئة بالتغيرات السريعة سواء في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاج أو غيرها، مما يفرض على إدارة المؤسسة مواكبة هذه التغيرات بممارسة النشاط التكويني للقوى العاملة مما يسمح لها من استخدام هذه التقنيات الحديثة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتنمية قدراتها التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حاضريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري والتكوين هو الوسيلة التي تمهي للفرد أداء مهامه، من المهام الإدارية كانت أم الفنية، بكفاءة عالية بحيث يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.

وقد أشار الدكتور " الشقاوي" إلى أن التكوين: " عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية، وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر"⁽¹⁾، وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد، مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

وعموما فإن التكوين بجميع أنواعه والتعرف النظري والعملية بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أدائه من قبل المتكون يهدف إلى تنمية معارفه ومهاراته واتجاهاته ليكون من أرباب المهن وقبل هذا كله إكساب الفرد القناعة بأن التكوين أصبح مطلبا حيويا تفرضه ظروف العصر التقنية.

ويشير "مبارك القاسم" إلى أن: "زيادة العائد من رأس المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن." ⁽²⁾

ويشير (هايسون ومايرز) في تعريفهما للتكوين بأنه: " عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة، واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة."

1 . د . عبد الرحمان الشقاوي ، التدريب الإداري للتسمية ، معهد الإدارة العامة ، مصر ، 1985 ، ص 09 .

2 . د . بديع محمود مبارك القاسم، تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق ، طعة الأمة ، بغداد ، 1975 ، ص 04 .

كما يعرف الأستاذ (SEKIOU) التكوين على أنه : " مجمل النشاطات، الوسائل، الطرائق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم، سلوكياتهم، مواقفهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة ولتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية" (1).

وعلى هذا الأساس فمفهوم التكوين ينصرف إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

مما سبق يتضح أن التكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التكوينية الفاعلة.

وهناك تعريف آخر للتكوين مؤداه أنه يمثل: " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل." (2)

ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة ما أشار إليه الدكتور "عبد الكريم درويش" بقوله : " التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية." (3)

إن أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين حتى نسير في الطريق السليم، كما أنه يبين ضرورة اهتمام التكوين بتغيير الفرد والجماعة وليس الطرفين فقط، وأن هذا التغيير الهدف منه هو تمكين هاذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاءة.

1 . P. Laurent et F. Bouard , **Economie d'entreprise** , Tome 1, P 315 .

2 . د . زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت ، 1989 ، ص 255 .

3 . د . عبد الكريم درويش ولبلى نكلا ، أصول الإدارة العامة ، القاهرة ، مطبعة الانجوى المصرية، 1976 ، ص 594 .

ومن بين التعاريف المهمة للتكوين تعريف الدكتور "علي السلمي" حيث عرفه بأنه : " الخيرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات واتجاهات الأفراد في المشروع. " (1)، وهذا التعريف أيضا يوضح الهدف من تعديل معلومات ومهارات واتجاهات العاملين في المؤسسة.

ومن التعاريف الهامة للتكوين: ما أورده الأستاذ "عبد الرحمن عبد الباقي" على أنه : " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة، والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة. " (2)

وأهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات يكسبن من وراء تسطير البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين والعمال، لتحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية ما يلي:

- كسب الفاعلية والكفاية المستقبلية.
 - تنمية العادات الفكرية والعملية للأفراد.
 - رفع مهارات ومعارف العاملين.
 - رفع مستوى أدائهم وكذلك الاتجاهات، بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة.
- أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين على أنه : " عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والمؤسسة التي يعمل فيها، والمجتمع الكبير. " (3)
- ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التكوين وذلك للاعتبارات التالية:
- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
 - أوضح التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد، وهذا يمكننا من التفريق بين التكوين والتعليم فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بالموضوع.
 - أبرز التعريف أن التكوين عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

1 . د . علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، مكتب غريب ، الطبعة الثالثة ، 1985 ، ص 352 .

2 . د . عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، إدارة الأفراد ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1975 ، ص 205 .

3 . د . علي محمد عبد الوهاب ، التدريب والتطوير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1981 ، ص 19 .

- بين التعريف أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح إذ أنه وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
- لكل الاعتبارات السابقة، يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع جوانب العملية التكوينية .

1.1. تحديد المصطلحات:

بعد أن قمنا بالشرح والتفصيل لمفهوم التكوين، سنحاول تقديم بعض المصطلحات المشابهة له وذلك كما يلي:

1.1.1. الإعداد:

إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف، يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد. (1)

1.1.2. إعادة التكوين:

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمله مرادفاً للمصطلح الفرنسي الشائع (Recyclage) أي الرسكلة.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظراً لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد، أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل. (2)

1.1.3. التأهيل:

إن مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم لمباشرة عملهم الأصلي، أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء. (3)

1 . د . حسن الحلبي ، معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي ، معهد الإنماء العربي ، بيروت ، 1976 ، ص 37 .

2 . Lakhdar Schiou , Gestion du personnel , Les éditions l'organisation , Québec , 4^{ème} édition , 1993 , P 313 .

3 . د . صلاح حوטר ، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية ، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، 1991 ، ص 182 .

1.1.1 . العلاقة بين التعليم والتكوين:

تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما:

❖ تزويد الأفراد بالمعلومات.

❖ محاولة تغيير سلوك الأفراد.

حيث يحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها: " عملية تنمية ثقافية للفرد لا

تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام. (1)

ويعرف باس (BASS) وفوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه:

" التغيير الدائم في السلوك، والذي يحدث كنتيجة للممارسة للتجارب السابقة. " (2)

ويهدف التعليم أو التعلم الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات

إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة

لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما

يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقتهم في العمل، حيث أن محور العملية

التكوينية هو الفرد نفسه، وليس موضوع التكوين (3)، لذلك فإن أسلوب التكوين أهم من موضوعه

في حد ذاته. (4)، وبالتالي فإن التعليم والتكوين نشاطين مكملين لبعضهما البعض. (5)

وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني، باعتبار أن التكوين هو محاولة

للتأثير في اتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم قيما ومبادئ جديدة، وإضافة خبرات نافعة لهم يتم

التصرف على أساسها في المستقبل. (6)

وفي هذا الصدد يرى الدكتور "علي السلمي" أن: " التكوين تتحقق أهدافه من خلال ظاهرة

التعليم"، والتي تأخذ الأشكال الآتية: (7)

1 . د . أحمد الباشات ، أسس التدريب ، دار النهضة الحديثة ، القاهرة ، 1978 ، ص 11 .

2 . د . عمر سالم الزروق ، برامج العملية التدريبية ، منشورات المعهد القومي للإدارة ، طرابلس ، 1989 ، ص 8 .

3 . د . محمد عبد الفتاح باقي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، جامعة الملك سعود الرياض ، 1983 ، ص 8 .

4 . د . عبد الكريم درويش ، نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح ، مجلة الإدارة، العدد الرابع ، القاهرة ، 01 أبريل 1972 ، ص 43 .

5 . د . محمد عثمان و د . حمدي مصطفى المعاذ ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1990 ، ص 224 .

6 . د . زكي محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص 285 .

7 . د . علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1997 ، ص 349 .

- تعلم المهارات: ويقصد بها القدرة على أداء شيء معين مثل الرقن على الآلة الكاتبة.
- تعلم الحقائق والمفاهيم: ويقصد بها إدراك مبادئ وقوانين الظواهر المحيطة بالمتعلم، والتي يدرجها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكاته.
- التعلم بالارتباط: ويقصد به تعلم الحقائق من خلال ارتباطها ببعضها البعض، ومثال ذلك كأن يتعلم العامل خطر الاقتراب من آلة معينة إذا رأى الضوء الأحمر مثلا.
- تعلم الاتجاهات: ويقصد بها مدى استفادة الشخص من تأثير جملة العوامل والظروف المحيطة ومدى انعكاسها على اتجاهاته ورغباته ورضاه عن العمل.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

من المبادئ الهامة للتكوين والتي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

1. التكرار والمران: حيث أن التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى شخصية المتعلم، وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.
2. الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته، فالتكوين المقترن بإرشاد هو أفضل بكثير من التكوين وحيدا، فإرشاد المتعلم مثلا إلى الرقن الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة بعض العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.
2. 3. الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون، كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل، كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب، وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته، أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.
2. 4. الطريقة الكلية والجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم الفرد أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية، ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من أفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها فمن المفيد أن يعطى مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

2. 5 . مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التكوين، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التكوين وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد. (1)

وتعتمد الفكرة الرئيسية لمنحنى التعلم والتحسين ما يحدث في سلوك الفرد عند أداء العمل بدرجة معينة من المهارة. (2)

فمنحنى التعلم يبرز العلاقة بين مستوى المهارة وزمن التعلم، وهو يعتمد على كمية الوقت الذي يستغرقه تعلم العمل، ويوضح هذا المنحنى للمشرف مستويات المهارة المتوقعة من فترة زمنية معينة. ويعرض الشكل الآتي تناسبا طرديا بين مستوى المهارة (مستوى التعلم) وطول الفترة الزمنية المستغرقة لتحصيل هذه المهارة.

ويمكن التعبير عن هذا المنحنى بالمعادلة التالية :

$$ص = أس^n$$

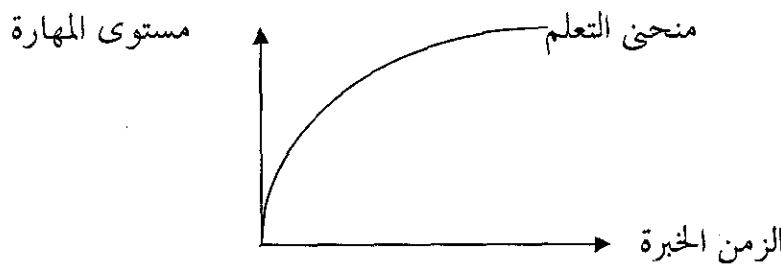
حيث ص = مقياس التحسن .

أ = معامل ثابت (مثال الوقت اللازم لإتمام الوحدة الأولى) .

س = عدد مرات الإعادة .

ن = القوة الآسية لمنحنى التعلم .

الشكل رقم (21): منحنى التعلم



المصدر: د . محمد الخناوي و د . علي الشرفاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 432 .

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين لمنحنى التعلم منحنيات فردية ومنحنيات جمعية.

1. فالمنحنيات الفردية: تمثل مدى التغير والتحسين في أداء فرد في تجربة واحدة في موقف تكويني معين فهي لا تعبر إلا عن حالات فردية معينة.

1 . د . صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987، ص 153 .

2 . د . محمد الخناوي وعلي الشرفاوي ، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ، الدار الجامعية ، بيروت، 1990، ص 432 .

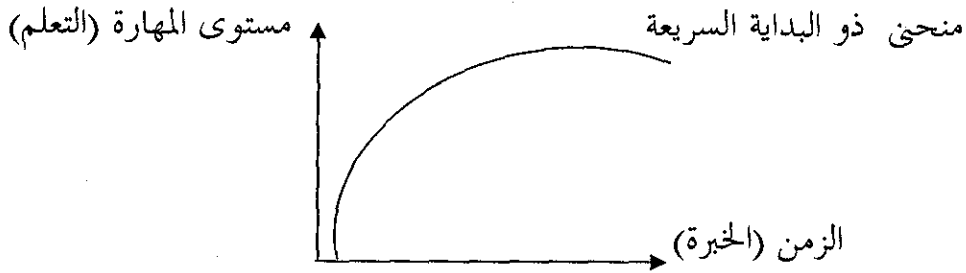
2. أما المنحنيات الجمعية: فتمثل سير التعلم والتكوين لدى عدد من الأفراد في وقت معين من لذا فهذه المنحنيات تم القائمين على التكوين.

وتقسم هذه المنحنيات الجمعية إلى نوعين:

المنحنى ذو البداية البطيئة والمنحنى ذو البداية السريعة.

أ - المنحنى ذو البداية البطيئة:

الشكل رقم (22): منحنى التعلم ذو البداية البطيئة

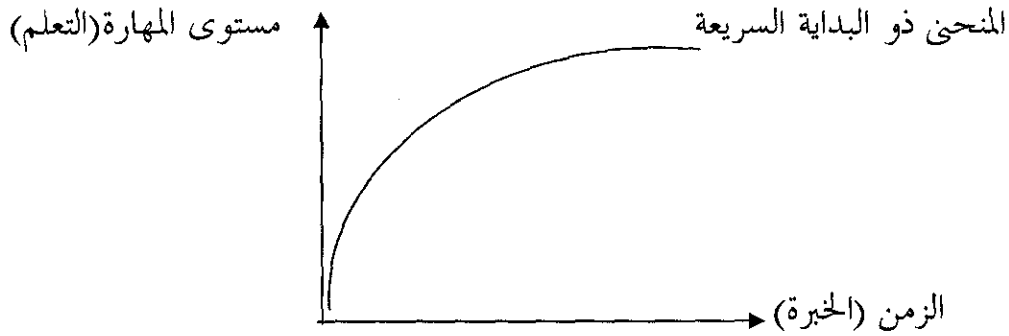


المصدر: د . أحمد عزت ، علم النفس الصناعي، دار القومية، الإسكندرية ، 1965 ، ص 135 .

يمثل هذا المنحنى سير التعليم والتكوين على موضع صعب، أو لم يألفه الفرد من قبل، ويلاحظ أن بداية المنحنى مقعرة ونهاية المنحنى محدبة، أي أنه يبدأ بفترة لا يلاحظ فيها إلا تحسن طفيف في مستوى التعلم تتلوها مرحلة تقدم سريع، ثم يتناقص هذا التحسن قرب نهاية المنحنى.

ب - المنحنى ذو البداية السريعة

الشكل رقم (23): منحنى التعلم ذو البداية السريعة



المصدر: د . أحمد عزت ، مرجع سبق ذكره ، ص 136 .

يمثل هذا المنحنى ما تعلمه الأفراد في موضوع التكوين الجديد، ويلاحظ أن بداية المنحنى محدبة ونهايته مقعرة، أي يكون التحسن فيه سريعاً أول الأمر ثم تقل سرعته كلما اتجهنا إلى نهاية المنحنى.

إن منحى التعلم (التكوين) وسيلة ذات قيمة يستطيع بها المكون الحكم على صلاحية تكوينه وعلى مدى تقدم من يقوم بتكوينهم.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين

1.3. أهمية التكوين⁽¹⁾: بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر ببرامجها التكوينية لغرض تحقيق المزايا التنافسية، إذ يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التكوينية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التكوينية مقارنة بتكلفتها لا بد أن يكون متوافقا مع إستراتيجية المؤسسة، ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية، المتمثلة بتلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات بالنوعية المرغوب فيها، والتكوين في مفهومه الشامل هو تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف، ويدور حول تحسين أداء الأفراد العاملين، ولا يعني ذلك بحال من الأحوال تدني مستوى الأفراد في المؤسسة، إنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء يطمح في الوصول إليه، وحيث أنه من الطبيعي أن يوجد التفاوت في أداء العاملين فإن التكوين يوفر للمؤسسة فئة متميزة من موظفيها تستطيع الاستفادة منهم في زمن المنافسة والتحويلات التكنولوجية، الأمر الذي يضمن استمرارية المؤسسة في خدمة الشريحة المستهدفة بخدماتها، وطالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع العاملين فإن التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعد على الوصول لشغل مناصب عليا.

تظهر أهمية التكوين في مستويين (أهميته بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للفرد):

1.1.3. الأهمية الأولى بالنسبة للمؤسسة:

من بين الفوائد التي يحققها التكوين للمؤسسة زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم، يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

كما أن التكوين يساعد على تحديد الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف، والتكوين أيضا يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة حيث أن: " التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج

1 . Bruno Herniet , Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative, Revue Française de gestion , N° 15 Mars , Avril , Mai 1985, Pp 54 -56 .

التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تكوين موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة."

إذن فبدون التكوين قد تواجه المؤسسة مشاكل في صيرورة العملية الإنتاجية من جراء هذه التكنولوجيا الجديدة، حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين واستيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا، أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل، ولذلك أصبح عامل اليوم مطالباً بأن تكون لديه قدرة من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.

كما أن التكوين يعمل على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وإكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة وعملائها أي يعمل على تقريب العميل اتجاه مصالح المؤسسة، التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.

2.1.3. الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها : تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم اتجاهها، ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

كما أن التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المؤسسة.

كما لا يكفي انتقاء الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختبار توفير تكوين على أعمال الوظائف التي يستغلها العاملون بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن، أو بعبارة أخرى، فإنه مهما كانت قيمة وأهمية عملية الاختيار في اجتذاب المؤسسة لأفراد ذوي قدرات ومهارات فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى الصقل والدعم المستمر، بما يكفل تنمية مواهبهم وإكسابهم صفات جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء ووظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية. (1)

1 . بن زاهي منصور ، الشايب محمد ، مداخلة بعنوان: " التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية" ، المنتدى الدولي حول التنمية البشرية ، ورقة، مارس 2004 ، ص 197 - 198 .

وعلى هذا الأساس سيشهد التكوين أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسة من حيث ما يلي: (1)

1. إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، وبالتالي التعريف بها والتكوين عليها.
2. إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم ، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.
3. إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والإبتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً، تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل. (2)

2.3. أهداف التكوين:

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس، بالإضافة إلى أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى، تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة، وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما.

وعلى ضوء ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني وهي على النحو الآتي:

1 . د . عمرو غنّام و د . علي الشرفاوي ، التنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984 ، ص 607 .

1.2.3. الأهداف الإدارية:

ويعنى هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

أ- تخفيف العبء على المشرفين⁽¹⁾: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل لتصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم⁽²⁾: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي، أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

ج- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات: لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

د- تسهيل عملية الاتصال: وهذا سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

2.2.3. الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:

أ- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها⁽³⁾: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثالي، تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

1 . د . عبد الرحمان عبد الباقي عمر، مرجع سبق ذكره ، ص 206 .

2 . د . محمد عثمان و د . حمدي مصطفى المعاذ ، مرجع سبق ذكره ، ص 220 .

3 . د . عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد "دراسة علمية عملية"، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1996 ، ص 282 .

ب- تخفيض حوادث العمل⁽¹⁾: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إذا إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.

ج- التقليل من نسبة العدم أو التلف⁽²⁾: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

د- معالجة مشاكل العمل⁽³⁾: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوى والمظالم.

فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل لمؤسسته بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها وأكثر إيماناً بسلوكها، سياستها وأهدافها.

3.3.3 الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين، بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة.

ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي:

أ - زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث أصبحت العديد من المؤسسات تعيد النظر في برامجها التكوينية لغرض تحقيق المزايا التنافسية، وذلك من خلال ما يسمى " بتدريب الدافعية العالية " ⁽⁴⁾، حيث يتم الربط في البرنامج التكويني والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا المفهوم يركز على نموذج التصميم المهيكل لتأمين نوعية من التكوين مقارنة بكلفته، وكذلك مقارنة ذلك بالمؤسسات الأخرى. إن تطبيق هذا المفهوم يساهم في خلق ظروف عمل تدعم التعلم المستمر من المؤسسات لمواجهة المنافسة وتلبية حاجات الزبائن ومعايير النوعية ومواصفات الإنتاج المتغير باستمرار وفق التغيرات التكنولوجية.

1. د . عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1991، ص 259 .
2. د . منصور فهمي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1973 ، ص 285 .
3. د . منصور أحمد منصور ، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 ، ص 87 .
4. د . سهيلة محمد عباس و د . علي حسني علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، 1999 ، ص 108 .

ويهدف التكوين بصفة عامة إلى زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية مهاراتهم المهنية وتحويل اتجاهاتهم وسلوكياتهم لخدمة أهداف المؤسسة التي يعملون بها ويتمثل دور التكوين في زيادة الكفاءة الإنتاجية في الجوانب التالية: (1)

- تنمية مهارات الأفراد: وذلك بزيادة قدرة وكفاءة الفرد في أداء عمل معين عن طريق تكوينه عليه وتعريفه به وبالظروف المحيطة به وبأسلوب أدائه.
- تنمية القدرات الذهنية للأفراد : بالإضافة إلى توفير درجة عالية من المهارة فإن التكوين يهدف إلى تنمية القدرات الشخصية والذهنية للفرد وتمكينه من استغلال هذه الطاقات أحسن استغلال .
- تحسين إنتاجية الفرد: لا شك أن زيادة مهارة الفرد وقدراته سوف تؤدي إلى تحسين إنتاجيته حيث نحصل على كمية إنتاج أفضل خالية من العيوب وبكمية أعلى، وسوف ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.
- تخفيض حوادث العمل: تشكل حوادث العمل التي تحصل بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو في عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد نسبة عالية من إجمالي حوادث العمل، ويساهم تكوين العامل على الآلة وطريقة الإنتاج، إلى التقليل من هذه الأخطاء والحوادث التي تحدث نتيجة لنقص الخبرة والمهارة في العمل.
- تقليل الحاجة للإشراف: يساهم التكوين في التقليل من عملية الإشراف على العمال، لأن العامل المكون لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، بالإضافة إلى مساهمته في تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد.
- تحسين جودة الإنتاج: يساهم التكوين في تحسين جودة الإنتاج عن طريق التقليل من نسبة العوادم في المواد التالفة نظرا للتحسين في كفاءة العامل، كما يساعد على التقليل من نسبة دوران العمل لأن العامل المكون يكون أكثر انسجاما وتعلقا بعمله من العامل غير المكون.
- ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحها.

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، حيث يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء.

المطلب الرابع: أنواع التكوين

غالبا ما تأخذ كلمة تكوين بعدا تقنيا للتدريب الذي يجريه العامل فقط، وهذا يتم إما بمبادرة العامل أو بمبادرة صاحب العمل، سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها ويتم غالبا خارج توقيت العمل وأحيانا أثناءه.

لكن أشكال التكوين مختلفة، وكثيرا ما يمكننا بالفعل أن نميز بين أربع مجموعات من أنواع

التكوين:

- التكوين التقني .
- التكوين الاقتصادي .
- التكوين الإنساني .
- التكوين في مجال العمل .

4 . 1 . التكوين التقني:

يعتبر التكوين التقني إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفاعلية، لا سيما في المجال الصناعي باعتباره يركز على رفع الأداء للقوى العاملة، هذا النوع من التكوين يبقى دائما مطلوبا في المؤسسات، فالشخص يجب أن يعرف على الأقل ما يحيط بالآلة التي يعمل عليها من الناحية التقنية.

وتكون ضرورة هذا التكوين في حالة:

❖ توظيف عمال جدد، فالأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة فهم في أمس الحاجة إلى مجموعة من المعلومات عن العمل الذي سيقومون به، والتهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة وبالتالي التعريف بها والتكوين عليها.

❖ إن الوظائف نفسها تتغير كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة بل ينتقلون بين عدة وظائف ومسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى، لأن هناك احتمال في الاختلاف في

المهارات والمعارف الحالية للأفراد، وبين المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيقون أو ينتقلون إليها.

❖ إن التطور التكنولوجي تواكبه تحسينات في عمليات الإنتاج، مما يؤدي إلى بروز وظائف جديدة وإلغاء البعض الآخر، وهذا يتطلب تكوين الأفراد على الوظائف المستحدثة من حين لآخر فمثلا حين تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات.. الخ، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

إذن فللتكوين هدف مزدوج بالنسبة للفرد والمؤسسة معا، فهو أداة للتنمية وتطوير الأداء لدى العامل، وينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام لدى المؤسسة.

4 . 2 . التكوين الاقتصادي:

إن الإطلاع على الحقيقة الاقتصادية التي توجد فيها المؤسسة، عامل هام في سلوك الأفراد اتجاه النتائج الشخصية التي يحصل عليها كل فرد، هذه المعارف الاقتصادية في غالب الأحيان لا تؤخذ بعين الاعتبار ولا تعطى لها أهمية كبيرة.

حيث يمكن النظر للتكوين الاقتصادي من جانبين:

الجانب الأول: ويتعلق باستعداد كل فرد في معرفة المشاكل العامة للمؤسسة، وما يمكن القيام به في أي وقت، وخاصة أثناء الحصول على معلومات تتضمن وقائع وأرقام تتعلق بحياة المؤسسة .
وبالفعل فإن تصرف كل شخص بعد أن يطلع على المشاكل والوضعية الحقيقية للمؤسسة يكون مختلفا عندما يكون جاهلا لها.

الجانب الثاني: يتمثل بضرورة معرفة المبادئ الأولية للتسيير والاقتصاد لشغل المنصب، خاصة عند إدخال طرق حديثة للتسيير مثل: (D.P.O مساهمة الإدارة حسب الأهداف، مراقبة الميزانية..)
إذن فمن الضروري وضع فترات أو دورات تكوينية لكل العاملين من أجل وضعهم في الصورة التي تريدها المؤسسة، إضافة إلى هذا فإن إهمال هذا الجانب قد يؤدي إلى مواجهة مشاكل واضطرابات كثيرة.

4 . 3 . التكوين الإنساني:

هذا النوع من التكوين يمس الجانب الإنساني للأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية في المؤسسة والذي يتمثل في طرق التعامل، والقيادة التي تمكن المسؤولين من التحكم في واجباتهم اتجاه الأفراد

الذين هم تحت سلطتهم من جهة، ومحافظتهم على التقيد الجيد والصارم للقرارات والأوامر من جهة أخرى.

فعند اختيار شخص لإدارة مصنع أو شركة أو مؤسسة، فإنه لا يجب اختياره فقط من أجل الكفاءة التقنية لهذا المنصب، أو الشهادات العليا لأنه خلال قيامه بوظيفته كمدير لا يستعمل تقنياته فحسب ولكن سيواجه الاتصال مع الأشخاص الذين يرأسهم ويشرف على عملهم، وهذا الجانب من أصعب المهام، لأن الإنسان بطبيعته متغير المزاج والأحوال.

فالمسؤول الذي لديه تكوين إنساني لا يجد صعوبة في أداء عمله وواجباته، حيث أن هذا التكوين يعمل على خلق نوع من مرونة الاتصال وانتقال المعلومات أفقياً وعمودياً بين الرئيس ومرؤوسيه، وبين مختلف رؤساء المصالح، إلا أن هذا النوع من التكوين مهمل في كثير من الأحيان بالرغم من اعتباره أهم العوامل المحركة والتي تقوم عليها كل سياسة.

4 . 4 . التكوين من أجل الأمن:

إن أمن العامل في العمل يعد أمراً في غاية الأهمية، حيث أن جهود كبيرة تبذل من أجل تقليل الضرر الناتج من حوادث العمل، ولهذا يجب أن تكون هناك تربية وقائية تامة وكاملة في هذا المجال لكي تكون النتائج جيدة ومقبولة، ومن الضروري عدم إهمال هذا الجانب مهما تكون النتائج المحصل عليها، ولهذا فإن وجود المكونين أثناء العمل داخل المؤسسة، أمر ضروري من أجل توعية العمال بأخطار العمل.

فالتكوين من أجل الأمن يكون في صالح العامل من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى، حيث أنه إذا كان العامل واع بالأخطار التي يمكن أن تصيبه أثناء قيامه بعمله، فإنه سوف يتفادها بإتباعه للنصائح والإرشادات الوقائية التي تعطى له خلال تلقيه للتكوين في هذا المجال، وهذا يؤدي إلى سلامته وصحته أما فيما يخص المؤسسة فإن إصابة أي عامل قد تؤدي إلى تحمل تكاليف باهظة كمصاريف التأمين من جهة، ومصاريف شغور المنصب خاصة إذا كان المصاب يشغل منصبا مهما من جهة أخرى.

وحتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية، فنية، اقتصادية واجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1. الأهداف العادية:

إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين ومنها ما يلي: ⁽¹⁾

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
 - تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.
 - إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلومااتهم الوظيفية الأساسية.
- وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.

2. أهداف حل المشكلات: وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

المطلب الخامس: مسؤولية التكوين

بالنظر إلى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته، فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الأفراد، ومما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:

1. أنه يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني.

2. أنه يمكن تحديد مسؤولية هذه الجهة تجاه التكوين، بما يمكن معه مكافأتهما إذا كان هناك اهتمام

من جانبها بتطوير النشاط التكويني، أو مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها.

اختلفت الآراء حول مسؤولية (تبعية) التكوين ومن الذي سوف يكون مسؤولاً عنه، هل هي الإدارة العليا؟ أم الإدارة الوسطى؟ أم الرئيس المباشر؟ أم تختص إدارة مستقلة للتكوين عن هذا النشاط الحيوي تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة؟

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

◀ الرئيس المباشر وتكون مهمته تحديد مجال التكوين ونوعه ومستواه.

◀ الفرد نفسه الذي يراد تكوينه.

2.5. مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى:

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

3.5. مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية:

وهناك رأي آخر يقضي بأن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة وهذا بالاستعانة بخبراء في التكوين.

4.5. مسؤولية التكوين من مسؤولية الإدارة العليا:

ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه.

وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين، ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، ومن ذلك تنبع الحقائق التالية: (2)

1. تكون الإدارة العليا مسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة وخارجها، ومتابعتها بصفة مستمرة لتحقيق من أن برامج التكوين منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.
2. لا بد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين، وهي التي تقوم بدراسة وتحديد احتياجات التكوين وتقرر ميزانيته.
3. من الضروري أن تشارك كافة الإدارات في المؤسسة بالاتفاق على برامج التكوين وتكاليفها.

المطلب السادس: وظائف (مهام) مصلحة التكوين

نستطيع أن نضع على عاتق مصلحة التكوين إنجاز عدد كبير من المهام منها :

- 1 . 6 . وظيفة المانجمنت: تترجم هذه الوظيفة عدة نشاطات منها تحديد مجالات التكوين، تسيير أفراد التكوين، تجديد أهداف خطط التكوين.
- 2 . 6 . وظيفة المفاوضات: تتمثل مهمتها في إنجاز بعض العمليات كإعلام ممثلي العمال بعمليات التكوين، تحسيس المسؤولين بأهمية التكوين.

1 . د . شوقي حسين عبد الله ، سياسات الأفراد "دراسة في التنظيم" ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1968 ، ص 163 .

2 . د . محمود فهمي ، نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1975 ، ص 265 .

6 . 3 . وظيفة التحليل: تتمثل في إحصاء الإمكانيات البشرية، وتحليل التحفيزات الخاصة بالمتربين وغير المتربين، وكذا تصنيف الحاجات الفردية والجماعية الخاصة بعمليات التكوين، تحليل طبيعة المناصب وتحديد المهارات والمؤهلات الضرورية.

6 . 4 . وظيفة الدراسة: هناك نوعان من الدراسة التي يجب أن يأخذ بهما مسؤول التكوين وهي:

1. دراسات الأساليب: الهدف منها تحقيق التوافق بين الحاجات والوسائل بالنسبة لكل تكوين.

2. الدراسات البيداغوجية: وتتعلق بالأدوات والوسائل المساعدة لتطبيق الطريقة البيداغوجية

المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.

6 . 5 . وظيفة شراء مواد التكوين من السوق الخارجي : بشرط أن تكون مصلحة التكوين لها

معرفة مسبقة وعميقة عن برامج وطابع التنظيمات التي تريد استخدامها في تقديم الدروس في مجال التكوين.

6 . 6 . وظيفة المراقبة: وتعني مراقبة النتائج في ختام حصص التكوين، عما إذا كان التكوين قد حقق

النتائج المنتظرة أو لا؟ فهذه الوظيفة ترتبط أساسا بعملية تقييم التكوين.

6 . 7 . وظيفة الإعلام باتجاه الخارج: أي تعريف مسؤول التكوين بمؤسسة بالخارج، عن طريق

المشاركة في المنتديات الخاصة بمسؤولية التكوين.

6 . 8 . وظيفة تكوين المنشطين الداخليين: من بين المهام الموكلة إلى مسؤولي التكوين، اختيار

المنشطين (الدائمين أو المؤقتين) لأداء مهنتهم، كما يساعدهم على تحصيل المعارف الضرورية عن طريق تكوين بيداغوجي وتقني .

6 . 9 . الوظيفة الإدارية: وتظم التنظيم الإداري، الصيانة، الأمانة وتسير العتاد..

المبحث الثاني: نظام التكوين

إن أهم سبيل يجب إتباعه من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومنه التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس جيدة، هو انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة، ومن أجل هذا كله لابد من إتباع بعض النظم الخاصة بعملية التكوين.

المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التكوين

1.1. منهاج النظم:

يعتبر منهاج النظم من الأساليب والطرائق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبحت الاتجاهات العلمية في الوقت الحاضر السائدة في الفكر الإداري الحديث، ومما زاد في قوة هذا الفكر هو

إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن أظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً، والأمريكية على وجه الخصوص.⁽¹⁾

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

2.1. تحليل النظم:

إن تحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض وبالكل.

فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي تجهله يتسم بعدد من الصفات والخصائص التالية⁽²⁾.

1. يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف، حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأي نظام، ضرورة اللجوء إلى خبراء في مجالات العمل المختلفة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتصف بالعمل الجماعي، حيث تتعاون مجموعة من الخبراء في مجالات عمل وخبرات مختلفة في الدراسة والتحليل للنظم، محدودة للتوصل إلى حقيقة واضحة في هذا المجال.

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

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

3.1. مفهوم النظام:

إن الفكرة الأساسية لمنهج النظم تعتمد على مفهوم النظام (System) الذي يمكن تعريفه بأنه : " هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعتها تركيباً كلياً موحداً." ⁽³⁾

1. د. علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

2. د. حسين الدوري ، نظريات التطوير والتنمية الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، 1980 ، ص 26 .

3. د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني ، الطبعة الخامسة ، 1995 ، ص 55 .

فالتكوين ليس نظاما فقط، بل إنه نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية، فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التكوين؟

1.2. المدخلات (INPUT): وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام.

ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

1.1.2. مدخلات إنسانية (Human Input): وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه⁽¹⁾، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكوّنين ومتكوّنين وإداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها⁽²⁾.

فبالنسبة للمتكوّنين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو العمال أنفسهم وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترفيتهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسّين مستوى أدائهم، أو من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسّين السلوك أو الاتجاه لديهم..

أما المكوّنين فقد نجدهم أساتذة جامعيين، مكوّنين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين.

أما بالنسبة للإداريين والفنيين والمساعدين، فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك..، والذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها بهذه الأعباء.

2.1.2. مدخلات مادية (Material In put): وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته⁽³⁾، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من أموال اللازمة للاتفاق على استمرار مراحلها، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

1 . د . حسين الدوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 125 .

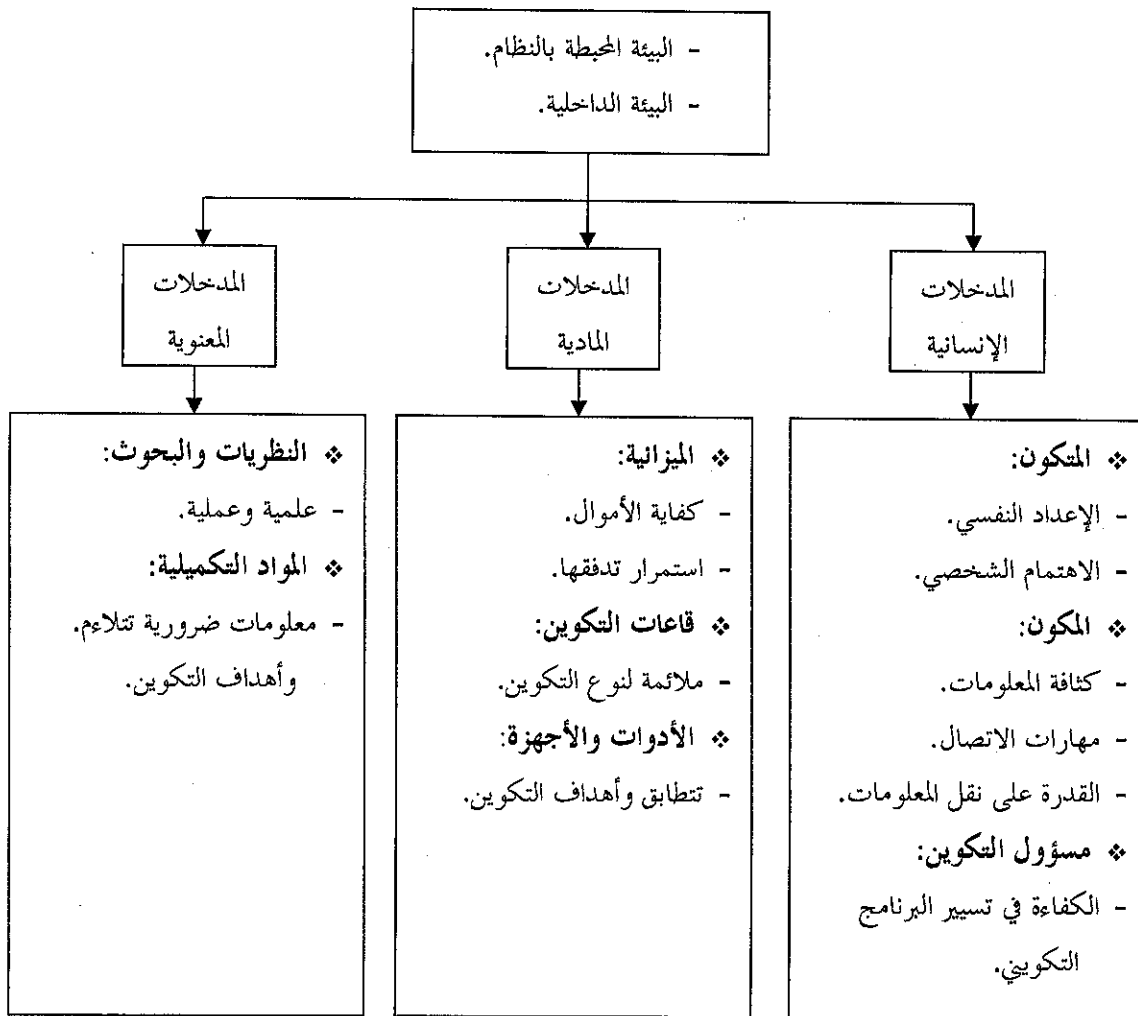
2 . د . علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

3 . د . حسين الدوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 126 .

3.1.2. مدخلات معنوية - المعلومات (Morale input Information): تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات، وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكئون، كما تتضمن الطرائق، الأساليب، الإجراءات، المعايير وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحوي بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار⁽¹⁾.

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، الإنسانية، المادية، والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض، وبدونها لا يوجد نظام وانطلاقاً مما سبق، وتلخيصاً لمدخلات نظام التكوين يمكن وضع الشكل التالي:

الشكل رقم (24): مدخلات نظام التكوين



المصدر: يرقى حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، 1997، ص 45.

2.2. العمليات (Operations):

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة، ويمكن تصنيف نظام التكوين عمليا وفق المعايير والمراحل الآتية:

- أ- المرحلة التحضيرية: وتشمل تحديد الاحتياجات مع وضع وصياغة الأهداف ومن ثم تصميم البرنامج التكويني في إعداد متطلبات التكوين.
- ب- المرحلة التنفيذية: وتضم التفاعل بين جمل العناصر وعملية التحويل بالتغيير في خصائص المدرسين... الخ.
- ت- مرحلة المراقبة: أي متابعة البرامج التكويني وتقييم النتائج مع التنبيه للأخطاء وتصحيحها.

3.2. المخرجات (Out put):

تتمثل المخرجات أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة (المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكونون) عن العمليات، وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد... ويستمر في أداء أنشطته.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي: (1)

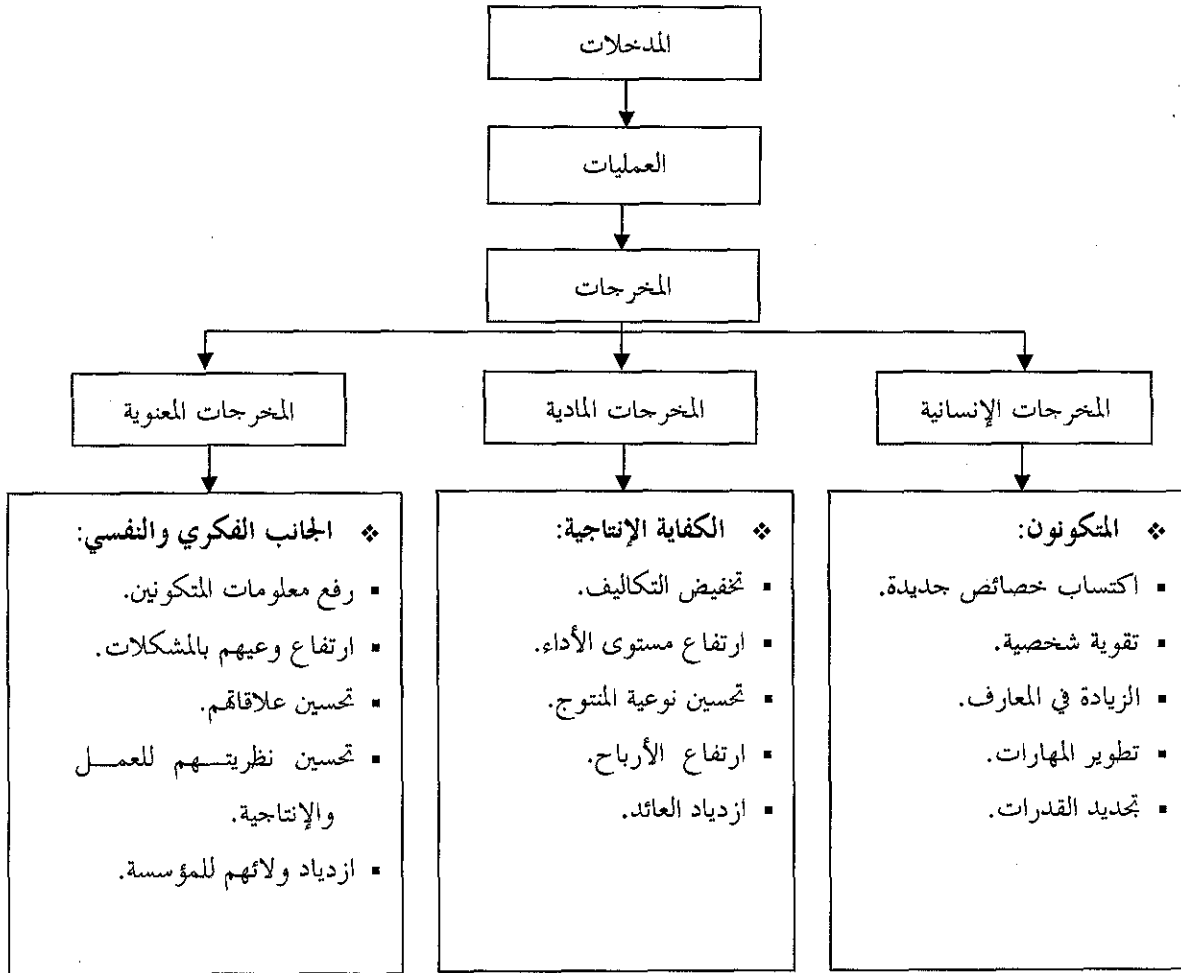
- أ- المخرجات الإنسانية (Human Output): وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهارتهم أو تحديد لقدراتهم.
- ب- المخرجات المادية (Material Output): أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفورات في الوقت والجهد وارتفاع مستويات الأداء.

ج- المخرجات المعنوية - المعلومات (Morale Output Information): وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات

في شكل تطوير معلومات المتكويين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

وانطلاقاً مما سبق ذكره، وتلخيصاً لهذا العنصر يمكن وضع الشكل الآتي:

الشكل رقم (25): مخرجات نظام التكوين



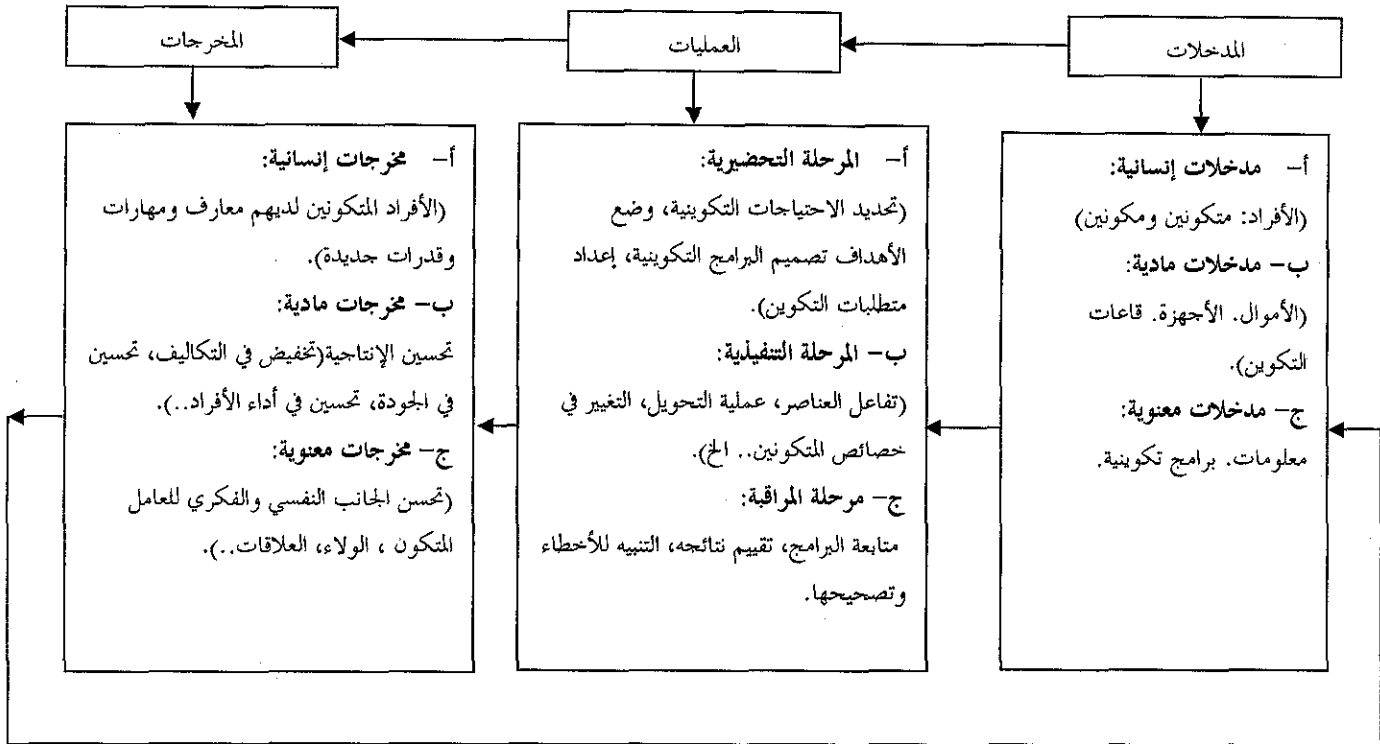
المصدر: يرقى حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

4.2. الأهداف: إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها وبالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، هناك شروط يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تكويني يكون الهدف من وراءه إلى تحقيق مبتغى الفرد والمؤسسة في آن واحد.

5.2. البيئة: وهي مجموعة الظروف لما تحتويه من فرص وقيد، والتي تحيط بالنظام وتتأثر به وتؤثر فيه والتكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين.

وبالتالي فهذا النظام الذي يكتسي صفة التكامل والترابط والذي يقوم على أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية ستكون محصلتها النهائية مثابة الناتج الذي يحققه النظام كله ويوضح لنا الشكل الموالي مكونات نظام التكوين في صورته الكلية.

الشكل رقم (26): مكونات نظام التكوين



(التغذية العكسية): مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المخططة.

المصدر: حسن يرقى ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

المطلب الثالث: شروط فعالية النظام

يعتبر التكوين نظام متكامل، لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين، ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل، وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن ثم يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين.

ولكي يكون النظام فعالاً، يقترح (جونسون)، (كاست) و (روزتروي) ثلاث خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه، ونرى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي⁽¹⁾:

3 . 1 . البساطة: ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالا، بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج، فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلا: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينهن وتحديد أدوار المتكون والمتكوينين وأساليب تقسيم أداء المتكوينين.

3 . 2 . المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، حيث يجب أن يكون النظام مصمما بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

3 . 3 . الاقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية

إن الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها⁽¹⁾، كما أن تحديد الاحتياجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف ممن تم تعيينهم حاليا أو الذين هو في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة، ويمكننا القول أن تحديد الحاجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث من المؤشرات⁽²⁾، والمتمثلة أساسا في:

مؤشر الأداء التنظيمي، مؤشر أداء العاملين ومؤشر حاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين، ومن خلال كل هذا سنتناول أهم العناصر المحددة للاحتياجات التكوينية.

المطلب الأول: تخطيط التكوين

يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة أو الدولة ككل، لإعداد الأفراد القادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج، وبما أن سرعة التطور والتقدم التقني والمتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلبا أو إيجابا، كان من الواجب على الأنظمة التعليمية

1 . د . كامل بربر ، تكوين العمال واقتصاد الوقت ، مجلة اقتصادية شهرية، عدد 23 أيلول 1995، ص 22- 23 .

2 . د . أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1995، ص ص 580- 582 .

والتكوينية في الدول النامية التركيز على تنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد لمواكبة هذا التغيير والرقى في تحصيلهم وإنتاجهم إلى درجة أكثر كفاءة ملائمة للعصر الذي يعيشون فيه.

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاث أي البعد الاقتصادي الاجتماعي والتنظيمي ورسم السبل الأكثر فاعلية لتحقيقها.⁽¹⁾

إذن فتخطيط التكوين يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي:

3. 1. مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: وتعد هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق

البرنامج التكويني لمعرفة المستوى المهني، الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تكوينهم.

3. 2. مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات: وهي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية

والطبيعية والبشرية، وتحديد حجم احتياجات التكوينية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

3. 3. مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني: سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها، واختيار

الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية الوظيفية أو المهنية للمتكونين.

كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجربها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم

عملية التخطيط للبرنامج التكويني في هذا الصدد يرى: (وليم تريسي) أن: " الخطوات الأولى في

تصميم نظام التكوين والتطوير المتكامل للمنظمة ما هو إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتكوين والتطوير

بشكل دقيق، وتحديد متطلبات التكوين المستقبلية".

المطلب الثاني: ماهية تحديد الاحتياجات التكوينية

إن تخطيط نشاط التكوين هو عملية منظمة تستند على الدراسة العملية في الكشف على

الاحتياجات التكوينية، وتحديد الأهداف الواضحة، واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك

الأهداف، بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

إن المهمة الأساسية للتكوين، هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى توفير الخدمات

والأنشطة اللازمة لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة التي تعمل بها، وبالتالي رفع

الكفاية الإنتاجية.

ومن أجل ضمان تقديم البرامج التكوينية في وقتها المناسب، يجب أن يتم إعداد برامج تخطيطية

وتتقيد العديد من الأنشطة، التي بواسطتها يتم تحديد الاحتياجات التكوينية.

1.2. مفهوم الاحتياجات التكوينية:

إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءتهم بناء على الاحتياجات اللازمة، للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات⁽¹⁾. كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أنه يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية⁽²⁾، وهذا الفرق بين الواقع المفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم، وتحسين اتجاهاتهم، لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية (وهي الكفاية الإنتاجية).

2.2. أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة، والمبرر الوحيد للاتفاق على التكوين ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعنى بتلك الاحتياجات. ولقد أشار الكاتبان (Mivhael and Thayes) إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية، قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع، وهكذا يمكن للإدارة أن تضع البرنامج الذي تحتاج إليه، وتقوم بتحديد من يحتاج إلى تكوين وجعل النشاط التكويني مرغوبا فيه بشكل جيد، من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة⁽³⁾.

لهذا فإن الاحتياجات التكوينية تغير أساس التخطيط وتسبق أي عمل تكويني، وتعود أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الأسباب التالية:⁽⁴⁾

- أن رسم سياسة التكوين على أساس الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية.

1 . د . محمد جمال برعي ، التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1973 ، ص 149 .

2 . د . عمرو وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، 1991 ، ص 220 .

3 . Michael Egordon , Planning training activity and development , January , 1973 , P 03 .

4 . د . حسين الدوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 136 .

- يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن، وهذا يتطلب رسم سياسة تكوينية تأخذ في اعتبارها تحديد الاحتياجات التكوينية.
- تعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح خصوصا وأن البرامج التكوينية تعد وفقا لها.
- بدونها يصبح التكوين مجرد تضييع للوقت وللمال.
- وتقدير الاحتياجات التكوينية له أربعة خواص رئيسية هي: (1).
 - أ. الدقة والجودة.
 - ب. الوقت الذي تستغرقه.
 - ج. الوقت المتاح للتكوين وظهور نتائجه علميا في أداء المؤسسة.
 - د. التكلفة.

لذا فإن فاعلية تقدير الاحتياج التكويني تتوقف على الخواص الثلاث الأولى وتزداد الفاعلية كلما زاد "أ" وكلما قصر "ب+ج".

أما تكلفة تقدير الاحتياج التكويني فإنها من الطبيعي أن تتناسب طرديا بالدرجة الأولى (بدرجة أسية) مع درجة الدقة والجودة المطلوبة من نتائج هذا التقدير.

3.2. تحديد الاحتياجات التكوينية كنظام فرعي:

إن الاحتياجات التكوينية تعرف بأنها أهداف للتكوين تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمؤسسة يمكن التعبير عنها بمعايير سلوكية واقتصادية، وهذا الاتجاه يتمثل في منهاج النظم الذي يؤكد على ضرورة ربط الاحتياجات التكوينية بالهدف العام وبالموقف العام للمؤسسة (2).

فإذا نظرنا إلى الاحتياجات التكوينية بمفهوم النظم نجد أن هذه المرحلة تكون جزءا من العمليات التحضيرية للنظام التكويني الكلي، وهي إلى الجانب ذلك تكون جزءا نظاميا فرعيا قائما بذاته، يتكون من مدخلات علمية ومخرجات.

1 . د . طلعات دياب، الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصادياتها، منظمة العمل العربية، الجزء الأول، 1994، ص 223.

2 . د . محمد عبد الفتاح باقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 - 44 .

المطلب الثالث: صعوبات تحديد احتياجات التكوين (1)

يعتبر التكوين فرصة تمنح للفرد بهدف اكتسابه لخبرات ومهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء واجباته، وعليه فنشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الإجراء غير أنه ليس من السهل تحديد مفهوم هذه الحاجة.

حيث يرى بعض الكتاب أن المشاكل التي تمت تسويتها، تبرز الحاجيات التي يمكن تليتها بواسطة التكوين وبوسائل أخرى.

وحسب: (Labeau) يجب تصنيف المشاكل حسب كل صنف من الأفراد:

✓ فالأفراد المتخصصين (O.S) لا يهتمون كثيرا بالتكوين إذ يرون أن غاية التكوين شكلية فقط لأن لا فرصة لهم للترقية المهنية.

✓ أما العمال المؤهلون والتقنيون فيرغبون في التكوين لأنهم يريدون تقوية مهاراتهم التقنية ويأملون في الترقية.

✓ أما الإطارات المتوسطة فنجدهم جد متحمسين للتكوين المتخصص.. الخ.

ولكن لا يجب بأي حال من الأحوال إهمال طبيعة العلاقة التي تربط بين " الثقافة، الأفراد والهياكل " فهو يرى أن المؤسسة ليست بنظام اقتصادي فقط، إنما أيضا نظام ثقافي يعني هذا أن تستوعب القيم الثقافية لمحيطها الداخلي والخارجي وبالمقابل تفرض على هذا المحيط معايير وقيم، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار مستقبل المؤسسة (التقنيات الجديدة، التنظيم الحديث، تطور الوظائف..)، ومراعاة احتياجات الأفراد المتعلقة بمستقبلهم، ولكن هذين الاثنین ليسا دوما متكاملين، لأن مصالح المؤسسة لا تشمل مصالح الأفراد إضافة إلى صعوبة تحديد الاحتياطات لمستقبل مجهول.

فإذا أهملنا هذه الجوانب ستكون لدينا سياسة تكوين تناقض مع الحقيقة، إذن فالتكوين يجب أن يشبع حاجات كثيرة منها الثقافية والاقتصادية..

كما أن تكوين علاقات استثنائية ووضع تقنيات ضرورية تمس كل وظيفة وما يختص بالتنظيم والتسيير، وما يخص الاتصالات الأفراد والأفواج وغيرها..، أمر في غاية الأهمية.

المطلب الرابع: أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

تظهر الحاجة للتكوين من خلال ثلاث مستويات هامة، من خلال القيام بالتحليل التنظيم أولا والمهام ثانيا، وأخيرا تحليل خصائص الفرد.

1.4. تحليل التنظيم: حيث يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المؤسسة ورسالتها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المؤسسة، والتكوين ليس هدفا في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيميين، والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية وتكلفة المواد⁽¹⁾، ودراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها وعلاقتها ببعضها البعض، وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي.

وتحليل التنظيم يتضمن النقاط الآتية:

1.1.4. دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة:

تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمؤسسة في أنها تعد أساس سبب وجود و استمرار المؤسسة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين، يساعد أكثر في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، وهذه الأهداف هي التي توجد من أجلها المؤسسة حيث توضع في إطار رسمي للمؤسسة ويسمى هذا الإطار برسالة المؤسسة.

2.1.4. دراسة تطور المؤسسة:

تنطوي دراسة تطور المؤسسة من حيث تطور الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، وكذلك دراسة الأهداف المستقبلية، والمشاريع المستهدفة تنفيذها، والأسواق الجديدة التي تنوي المؤسسة دخولها، وكذا أساليب العمل التي تتبعها المؤسسات المماثلة لعمل المؤسسة إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المؤسسة المستقبلية، وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها.

وبالتالي فالمؤسسة مجبرة حتى تبقى مسايرة للتطورات أن تركز اهتمامها على هذه النقطة الهامة حيث من خلال هذه الأخيرة تستطيع المؤسسة أن تعرف وضعها في الماضي وفي الوقت الحالي، كما أنها يتاح لها معرفة أوجه الاختلاف بين الوضعيين، فإن تطور نظام عملها للأحسن، فهذا يدل على أنها ستواصل على هذا الدرب حتى تبقى محافظة على نموها ومكانتها في السوق، أما إذا كانت لا تثبت

اختلافا كبيرا بين الوضعيتين، فإنها مجبرة على التحرك والعمل على معرفة سبب هذا الركود، وأن تعمل على إعادة هيكلة مصالحتها وهيكلها التنظيمية، إما بالتدريب لصالح مواردها البشرية، وإما بمعرفة أسباب هذا الركود الذي يعيق نمو وتطور المؤسسة في اتجاهه الصحيح، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف وسبب وجود المؤسسة حتى لا تضيع مكانتها الحالية في السوق.

3.1.4. تحليل الهيكل التنظيمي:

يعتمد هذا التحليل على تحديد ومعرفة كل أقسام وهيكل المؤسسة الرئيسية والفرعية التي تتكون منها المؤسسة وفق اختصاصاتها وحجمها، من حيث النشاط الممارس، وأساليب الاتصال المعتمدة والصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال، ومدى ملاءمتها لذلك، ومدى ممارسة الصلاحيات الحالية كما أن تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها الحالية تستدعي أيضا دراسة سياسات المؤسسة المعتمدة في مختلف المجالات، وكذلك النظم واللوائح والتعليمات التي تحكم ذلك، ومدى تفهم العاملين لها ومساهماتهم في وضعها وصياغتها والإيمان بها.

والهدف حسب هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمؤسسة، هل هذا الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي؟ هل هو متسلسل حسب الأولويات التنظيمية؟ هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات؟ هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المؤسسة؟

كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المؤسسة بناء هيكل تنظيمي متوازن وصلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمؤسسة.

2.4. تحليل المهام (العمل):

ويمثل دراسة الوظائف المتواجدة في المؤسسة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية، ويهدف تحليل المهام إلى تحديد نوع المهارات، المعلومات والاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل وكذا المعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة وأهداف الوظيفة ومعدلات الأداء⁽¹⁾.

وهكذا ومن خلال هذه الطريقة نستطيع الإجابة على السؤال التالي:

- ما نوع التكوين المطلوب من حيث المهارات، المعلومات والاتجاهات؟

كما يتم معرفة حاجات التكوين من خلال هذا المستوى، عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفو، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، فمعنى ذلك وجود فجوة، وهذا يتطلب تعديل في مواصفات الوظيفة قصد سد الفجوة أو التقليل من حجمها حتى يتسنى لشاغلها أداء مهامه على أحسن وجه، أو محاولة التقريب بين مواصفات الوظيفة و شاغلها، أما إذا كان شاغل الوظيفة لا يتحلى بالمواصفات المطلوبة فلا بد من تكوينه لشغل هذه الوظيفة، وفق المواصفات المطلوبة، أو تغييره بفرد آخر يملك المواصفات المطلوبة لأداء أو شغل هذه الوظيفة.

والهدف من تحليل المهام هو تعريف العاملين لمهامهم ومسؤولياتهم اتجاه المؤسسة، بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم، ومن ثم تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم، وبذلك يساعد تحليل المهام على الحصول على تصور متكامل عن جوانب القصور في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء، وبين الإنجاز الفعلي.

ومن بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام:

1.2.4. وصف الوظائف: إن إعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة كل واجب من واجباتها، وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفا دقيقا لكل من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أن عدم الوضوح في الوصف يؤدي إلى عدم الوضوح في الاحتياجات.

والوصف للوظيفة لا بد أن يشمل اسم الوظيفة، على شرط أن يكون اسم الوظيفة مدرج ضمن الهيكل التنظيمي أي لا تكون عشوائية، كذلك يتم وضع الغرض أو الغاية من هذه الوظيفة والواجبات الأساسية لها، وحدود السلطة وأطرافها في الهيكل التنظيمي، وعادة يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها، الشيء الذي يعني تحديد ومعرفة المعلومات، السلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

والأهمية من هذا النوع من الوصف والتحديد عادة تكمن في التغلب على نقاط الضعف في شاغل الوظيفة وتمهيدا لتأهيله للقيام بأغلبها على أكمل وجه.

2.2.4. تحديد الأهداف: بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها (Profils)، تأتي مرحلة أخرى تسمى: مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي، بحيث يطلب من كل فرد أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، والتي يطمح إلى تحقيقها في المستقبل، على شرط أن لا تتعدد هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد العامل التوفيق بين مهامه والأهداف المرجو تحقيقها.

ومنه يقوم الفرد العامل بالتعاون مع مسؤوله المباشر بتحليل الفوارق والاختلافات بين الانجازات والأهداف، مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التكوين.

3.4. تحليل خصائص الفرد:

يتطلب تحديد الاحتياجات التكوينية توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني، حيث لا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة ومفهومة من قبل جميع الأفراد العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم، أي لا بد أن تكون هذه الأهداف قابلة للإنجاز.

ويعد هذا المستوى على درجة كبيرة من الأهمية، لكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة، حيث أنه يبين لنا من تحتاج إليه الموارد البشرية في المؤسسة من تكوين وتنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أداءه الحالي وتحسينه في المستقبل، وهذا يتم من خلال برامج التكوين التي ستوضع لاحقا في إطار تنمية الموارد البشرية، والشيء الذي يميز هذا المستوى هو أنه يعتمد على تحليل أداء الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء مهامهم، وهذا مجد ذاته يساعد كثيرا في معرفة وتحديد طبيعة الحاجات التكوينية والتنموية للأفراد.

وفي نفس السياق، يمكن أيضا تحديد الأفراد الذين هم بحاجة ماسة إلى تنمية قدراتهم بالتكوين ومجالات تلك التنمية، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل من خلال تحديد جوانب الأداء التي بها نقص، عندئذ تكون هناك حاجة إلى التكوين وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

ويهدف تحليل الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته و يشبع دوافعه الوظيفية والشخصية ويقوم مسؤول التكوين بدراسة الآتي:

✓ الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كاتجاهاته، دوافعه، استعداده للتعلم وحاجاته التي يطمع في إشباعها.

كما أن هناك أساليب أخرى لتحديد الاحتياجات التكوينية بالنسبة للفرد من بينها:

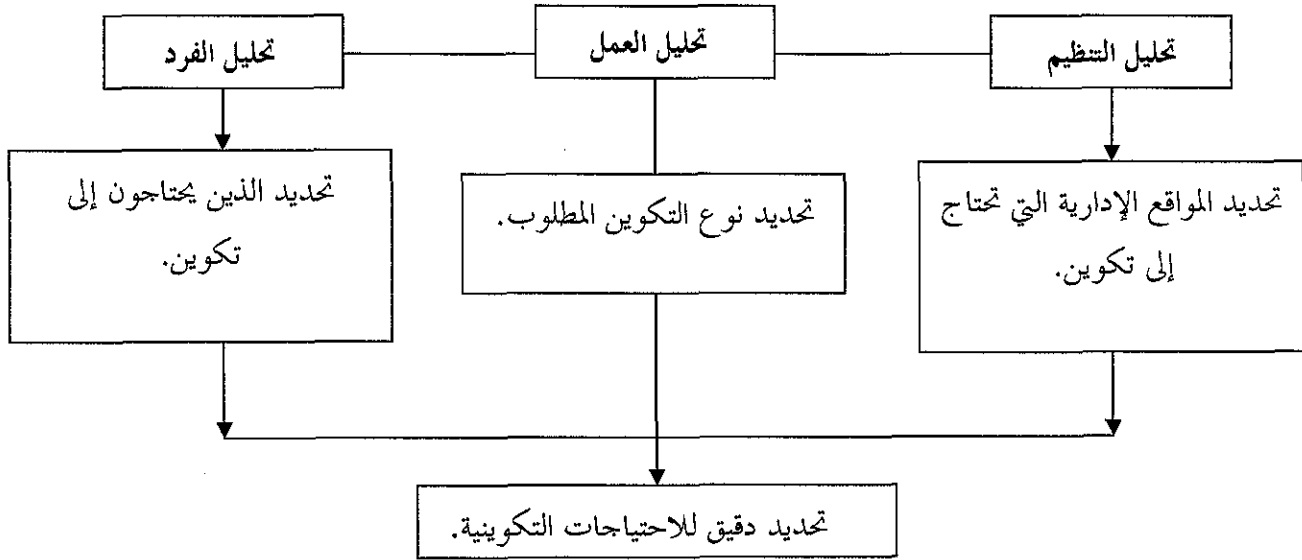
✓ الملاحظة، وذلك بمراقبة العمال وتلقي جوانب الضعف والقوة في أداء الفرد، من خلال سلوكه وانضباطه في مركز عمله.

✓ الاستماع المستمر للأفراد العاملين، وإجراء مناقشات حول وضعية العمل والظروف المحيطة وتلقي اقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يحتاجونه من دورات تكوينية تساعدهم على القيام بمهامهم بطريقة أفضل، ومن مزايا هذه الطريقة أنه يتاح فيها للفرد أن يظهر نواحي الضعف في مقدرته مما يمكن الإدارة من معالجة ذلك التكوين، ومن عيوبها أن بعض الأفراد العاملين يحاولون استغلال هذه الوضعية للحصول على مكان في دورات تكوينية.

✓ كما أن نتائج تقييم الأداء تمثل مصدرا هاما وغنيا يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من الأفراد في المؤسسة إلى تكوين وتنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه لتطوير أداءه الحالي.

وبعد هذا العرض الذي مس أهم الطرائق والمداخل والأساليب في تحديد الاحتياجات التكوينية نقدم الشكل التوضيحي الموالي.

الشكل رقم (27): أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: حسن يريقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

المطلب الخامس: خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية⁽¹⁾

إن الأساس المنطقي في مجال تخطيط النشاط التكويني، بعد المعرفة الدقيقة للاحتياجات التكوينية وطرق تحديدها، وهو التعرف على خطوات تحديد احتياجات التكوين، ولأهمية هذا الموضوع وما

يترتب عليه من نتائج بالغة الأثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من ناحية، وعلى تركيب الموارد البشرية من ناحية أخرى.

1.5. وصف الوظائف والعمال التي تحتاجها المؤسسة:

هذا الوصف الذي يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة، وبالتالي تحصل الإدارة على المعلومات وعن الواجبات التي تنطوي عليها الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق من سيوكل إليهم أداء تلك الوظائف وللظروف التي تؤدي فيها، كما تحصل الإدارة على بيانات عن المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأشخاص الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

2.5. حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة⁽¹⁾:

أما الخطوة الثانية فتتمثل في إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة وبيان تخصصهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها، وهذا الحصر يخدم وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، والتي تستطيع أن تستخدمها في ملء الوظائف المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التكوينية القادمة.

3.5. عقد مقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين:

هي مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال والوظائف من ناحية، وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التكوينية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة من حيث:

1. أن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات الآتية:

▪ أنواع وأعداد الوظائف اللازمة.

▪ مواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف.

2. ومن ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات الآتية:

▪ إعداد مواصفات العاملين الحاليين في المؤسسة.

▪ مدى ملاءمة كل عامل للعمل القائم به.

المبحث الرابع: تصميم البرنامج التكويني

بعد قيامنا باستعراض لأهم الاحتياجات التكوينية، التي يتطلبها المسؤول في المؤسسة على عملية التكوين للأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك، ونوعه المطلوب، يصبح من الواجب وضع أهداف بعد ذلك لهذه الاحتياجات، كذلك اختيار الزمان والمكان المناسبين لتلك العملية، ومنه اختيار من سيكون لهم الفضل في التكوين وكذلك اختيار المكونين، مع تحديد ميزانية لتلك العملية.

المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التكويني

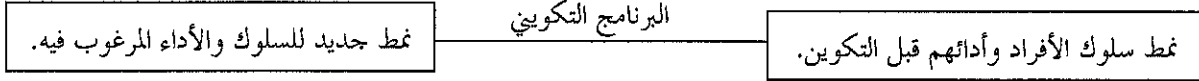
1.1. تحديد أهداف البرنامج التكويني:

إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة، وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضا التكييف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية، ويصنف "أبو النيل" أهداف التكوين إلى (1):

- ❖ تنمية المهارات والمعرفة: وهذا بالعمل، وبإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعملهم الحالي أو الأعمال التي سينقلون إليها في المستقبل.
 - ❖ نقل المعلومات: يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجهها بشكل أساسي لأكثر من مجرد المعلومات الخاصة بالعمل نفسه، بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياستها.
 - ❖ تعديل الاتجاهات: حيث يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين، تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتسمية اتجاهات أكثر ملاءمة لدى الموظفين، وزيادة الدوافع لدى الموظفين، والوعي بالإدارة والإشراف.
- ومن أهداف التكوين في المؤسسة أيضا:

- ❖ تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.
- ❖ إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم، بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية، القدرات التنظيمية والخبرات التخطيطية.

الشكل رقم (28): أثر البرنامج التكويني على سلوك الأفراد



المصدر: مولاي لخضر عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 108 .

❖ تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة ويساهم التكوين في معالجة شكل العمل أو كثرة الشكاوى والمظالم، ويكون كاشفا عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المؤسسة، فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات، أو عدم إتقان العاملين للأسباب المطلوبة لأداء عملهم.⁽¹⁾

❖ كما يهدف التكوين إلى فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر وبعد فني أدق. إن لمفهوم التكوين ضرورة قصوى لانتظام وضمان الأداء المطلوب، هذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التكوين كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

- 1- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد، سواء في النواحي الفنية، السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
- 2- تكوين الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب، وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- 3- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.
- 4- إعداد المعينين الجدد، وهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- 5- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة، على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

إذا فالتكوين لا يقتصر فقط على إعطاء المعلومات، بل يتعداه إلى الاقتران بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد، ومن ثم نصف التكوين بأنه: محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرائق وأساليب مختلفة لأداء أعمالهم.

2.1. محتويات البرنامج التكويني:

بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني نتوجه بعدها مباشرة إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج، والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية، ومن أهم هذه المحتويات نذكر:

- 1- اختيار المحتوى: إن لمحتويات برنامج التكوين أكبر الأثر في نجاح البرنامج التكويني، لذا فمن الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات والموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية والعملية) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتكونين.
- 2- تسلسل المحتوى: إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم بواسطتها وضع المحتوى أو الخبرات للتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم وفي أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصمموا البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.

المطلب الثاني: تحديد أنواع البرامج التكوينية

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، وفي هذا الصدد هناك عدة أسس لتقسيم التكوين فقد تعتمد مدة البرنامج التكويني كأساس للتقسيم، فتقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، أو قد يعتمد على عدد المتكونين، فتقسم إلى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية.

يلاحظ أن هذه التقسيمات عامة ولا تلمس جوهر البرنامج التكويني، لذلك سننعمد على أسلوبين آخرين لتحديد أنواع التكوين وهما⁽¹⁾:

- أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي.
- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها.

1.2. أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي:

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

- **التكوين المهني:** وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال اليدوية المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى، و يهدف هذا التكوين إلى إكساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة، ويطلق عليه البعض "التدريب التخصصي"، لكونه يؤدي إلى أن يتخصص الفرد المتكون في أداء مهنة أو تخصص معين.
- ويحتل هذا التكوين مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلية فيها وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.
- **التكوين الإداري:** وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يركز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز هذا التكوين على أساليب اتخاذ القرار، وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.
- ويحتل هذا النوع من التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المشروع بصفة عامة، لأن فاعلية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها توجيهها صحيحا، وكذا العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من مواد وأفراد ورأس مال، لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- **التكوين الإشرافي:** ويشمل هذا التكوين المشرفين، ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليهم، كما يشمل هذا التكوين معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والصراعات العمالية، وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كاف للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.
- **تكوين المكونين:** ويتعلق هذا التكوين بتهيئة المديرين، للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة، ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المكونين، كما يشمل هذا التكوين الجوانب التي تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية، والأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين.

2.2. أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

حسب هذا النوع يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية من التكوين:

- التكوين التوجيهي: يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن الأساسية التي تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم .. الخ.

إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة، مما يولد لديه الرغبة في العمل ويحسن من روحه المعنوية.

- التكوين العلاجي: إن الأفراد الذين سبق وأن اجتازوا برامج تكوينية معينة، قد يحتاجون إلى تكوين علاجي بسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم، والسبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرائق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة لمرور الوقت، أو قد يكون السبب ناتجا عن إهمال المناهج السليمة وإتباع أساليب مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكونات والآلات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما يكن فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النقص في أداء الأفراد نتيجة لعوامل أدت إلى انخفاضه.

- التكوين للترقية: يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي، فيتم تزويد بعض الأفراد بمعارف ومهارات جديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

المطلب الثالث: تحديد الزمان والمكان (الزمان)

يعتبر الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج التكويني.

1.3. الزمان (Time):

يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

2.3. المكان (Place):

كما قمنا بتحديد زمان العملية التكوينية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي تجري فيه العملية التكوينية

للأفراد واختيار المكان المناسب لذلك، وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم، والأمثلة في اختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التكويني هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: اختيار المتكويين والمكويين

يعتبر اختيار المتكويين والمكويين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تكويني، فالمتكويين هم محور أي عملية مع المكويين.

1.4. اختيار المتكويين: لا بد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية فاختيارهم (الأفراد) يتم في خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية، ويبقى فقط أن يوضع المتكويين المناسب في البرنامج المناسب، لكي يكون التكوين فعالا وكفؤا، فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأفراد المطلوب تكوينهم: ⁽¹⁾

أ. الأمور الإدارية: وهي الأمور التي تنحصر في:

- ✓ تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع.
- ✓ الوسائل والأساليب لتأمين التكوين المناسب.
- ✓ اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعملية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم.
- ✓ الإلزام بالحضور والاستمرار في البرامج حتى نهايته.

ب. الأمور السلوكية: وتمثل في :

- ✓ انتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والإطلاع وتقبل كل جديد.

ج. الأمور الفيزيولوجية: وهي الأمور التي تتجلى في العودة إلى البيانات الخاصة بهم، والتي تم اختيارهم بموجبها (القدرات، الاستعدادات، الميول..)، ومدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعية، والتي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفية التي يتم التكوين من أجلها.

2.4. اختيار المكويين: يعتبر المكويون أهم عنصر من عناصر التكوين بعد المتكويين (المدرسين)

فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكويين ويوفرون الخبرة في مادة التكوين، كما أنهم يلعبون دورا بارزا في تقديم نظم التكوين، وعلى ذلك فإن جودة

وفعالية العملية التكوينية أو بصفة أشمل نظام التكوين ككل، يعتمد على حد كبير من كفاءة وخبرة المكونين في الميدان، وجملة هذه الكفاءات ناتجة عن تراكم عدة قدرات لعل من أهمها ما يلي: (1)

- ✓ قدرات تحليلية: بمعنى إمكانية تحليل المواقف والقيام بعملية التأليف.
- ✓ قدرات الاتصال: الاستماع الديناميكي والقدرة على التعبير.
- ✓ السيطرة على اللغات: لأنها تعتبر وبحق البوابة لمعرفة الحضارات الأخرى.
- ✓ السيطرة على المعارف والتقنيات: خاصة تلك التي تتعلق بموضوع ومجال التكوين
- ✓ قدرات بيداغوجية: أي أساليب التكوين المعاصرة.

المطلب الخامس: تحديد ميزانية التكوين

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين، في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين، ويؤثر في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارسين (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين)، وعليه فإن هناك نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

ويلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التكوين، أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز خاصة، فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الدارسين كما هو محدد بواسطة معهد، أو مركز التكوين، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين والبحث عن برامج تكوينية والاتصالات، وأي مصاريف أخرى تحملتها إدارة التكوين.

ويأتي العائد الأساسي للتكوين في تحسين الأداء، وذلك من خلال التطور في معايير معينة مثل:

- التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.
- التحسن في سرعة الأداء.
- التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية.
- التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

وهنا يمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية:

إجمالي ميزانية التكوين

نصيب العامل من التكوين =

متوسط عدد العاملين

إجمالي ميزانية التكوين

نصيب الأجور من التكوين =

إجمالي ميزانية الأجور

إجمالي ميزانية التكوين

تكلفة اليوم من التكوين =

عدد أيام التكوين

أيام التكوين الكلية

عدد الأيام التي يتكون بها العامل الواحد =

متوسط عدد العاملين

المطلب السادس: اختيار أساليب التكوين

يقوم المكون خلال إدارته للدرس، باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي يمكنه بواسطتها من عرض الأفكار، وتثبيتها في الأذهان، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأساليب:

1. التكوين العملي: COACHING

ويقوم المكون بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية، ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.

2. تمثيل الأدوار: ROLE PLAYING

يقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها، ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكويين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين على كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين

على إدارة المقابلات الشخصية، والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3. دراسة الحالات: COSE STUDIES

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارس بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة، وتقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات، حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سائلة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكمل.

4. البريد الوارد: IN BASKET

في محاولة أخرى لإبراز الواقع و للحكم بصورة واقعية على المتكون، يتم إعطاءه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

5. الوقائع الحرجة: CRITICAL INCIDENT

إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة الممارسة وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إشارة إحدى هذه الوقائع.

6. المباريات الإدارية: BUSINESS GAMES

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية، من تسعير و منافذ بيع منتجات برامج ترويج

وإعلان، فالجوانب الإنتاجية من جداول الإنتاج، خطوط الإنتاج وتدفق خدمات وصيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتكوين وأجور وحوافز، وكذا الجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالباً) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيراً يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المماريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مماريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

7. المناقشة الجماعية: GROUP DISCUSSION

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، وتكوين مجمع أوحصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول ويمكن للمناقشات الجماعية أو تعود بفائدة عالية على الجميع.

8. تكوين الحساسية: SENSITIVITY TRAINING

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات، والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تكوين (TRAINING GROUP) من حوالي 10 إلى 20 فرد، على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سابقة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة)، وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرائق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة الشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

9. نمذجة السلوك: BEHAVIOR MODELING

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعرض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع، مع توضيح الخطوات المتتالية لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي

ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي.

10. العصف الذهني: BRAIN STORMING

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة، ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير والمشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

11. المكونون: Trainers

لا يجب أن يتبادر لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المكونين، وتختلف هذه الصفات باختلاف نوع والهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني، فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمجموعة من العمال، مع صفات مكون يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المكونين، وعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا في اعتبارهم هدف البرنامج ومحتواه، والدارسين ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين.

وعلى الرغم من هذا يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهذه الصفات هي:

- ✓ المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة، فكلما كان المكون متخصصا في مجال الدراسة ولديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في مجال كلما كان أفضل .
- ✓ القدرة على الاستماع إلى الدارسين فكثير من المدرسين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.
- ✓ القدرة على تشجيع الدارسين للحديث، وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم اتجاه المادة المقدمة إليهم.
- ✓ القدرة على التساؤلات، والتفاعل مع مشاعر الدارسين، والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة أثناء توجيه الحوار.

- ✓ القدرة على حل التعارض والتزاع المحتمل في حلقات التكوين، ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المعارضة والتوفيق بينها.
- ✓ توفير العدد اللازم من المدرسين للطلبة الدارسين في المستويين الثاني والثالث.

المبحث الخامس: تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة⁽¹⁾

تتعدد التقنيات والإجراءات التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للأشرف والعمل داخلها.

المطلب الأول: تقنيات التكوين في المؤسسة

رغم أن المبادئ والأساسيات الخاصة بالتكوين يمكن القيام بتطبيقها في شتى مجالات التكوين: (التكوين التشغيلي، التكوين الإداري..)، إلا أن الأساليب والطرائق الخاصة بالتكوين تتفاوت حسب نوعية التكوين.

- ◀ التكوين في العمل.
- ◀ التكوين في قاعات الدراسة.
- ◀ التكوين المهني.
- ◀ برامج التكوين الخاصة.
- ◀ برامج إعادة التكوين.
- ◀ برامج تكوين أخرى.

المطلب الثاني: إجراءات التكوين في المؤسسة

- يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:
- ❖ إعداد المكون وتأهيله: حيث يجب أن يكون مؤهلا، وقادرا للقيام بتكوين الأفراد.
- ❖ تهيئة المتكون: يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- ❖ استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- ❖ إعطاء فرصة للممارسة: بداية المتكون في التطبيق العملي.
- ❖ المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر، للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ومفرزا لآثاره الإيجابية، فإنه لا بد من أن

يتبع هذه الإجراءات، لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدماً الوسائل الآتية.

1. الاستبيانات: حيث توزع على المكونين (المدرين) استبيانات قبل البدء في البرامج وبعد نهاية البرنامج، بغرض معرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم، والذي حدث نتيجة التكوين.
2. الاختبارات البسيكولوجية: وتشمل اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمكونين، حيث تستند إلى مجموعة من المؤشرات وهي:

- الأداء في العمل.
- الغياب بالإذن أو بدونه.
- مرات التردد على العيادة الطبية.
- الحوادث في العمل.
- مخالفات تعليمية للعمل.
- تقرير الكفاية الإنتاجية.

وتجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمدة معينة، ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين، فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث، وزاد بعضها كالأداء ودرجة تقرير الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثيره في المكونين.

المبحث السادس: تقييم فاعلية التكوين

يعد التقييم مهماً جداً بالنسبة للأفراد من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى، حيث أنه يعتبر بمثابة نقطة حرجة، ويدل على نجاح المؤسسة والأفراد في نشاط عملهم، ويعطي التوضيح عن مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل، وعملية التقييم تعد بعداً هاماً، حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الاستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مساهمهم العملي، فالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرتهم نحو اقتراح معايير التغيير والتحسين، لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين⁽¹⁾، كما أنه بمثابة إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغييرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيرها لها.⁽²⁾

1. Annick Saint Sauveur et Hean Pascal Hama , **Fonction formation dans l' entreprise** , Le manuel du responsable de formation , édition Garnier , Paris , 1984 , P 76 .

2. Sekou et autres , **Gestion des ressources humaines**, les édition 41, INC, Montréal ,1993 , P 386 .

تكويني خاص باكتساب المهارات والقدرات في حل المشكلة، فإن معيار نجاح وفاعلية البرنامج التكويني هو توافق الأهداف التكوينية مع الحاجة (الآنية والمستقبلية)، وإذا ما تشعبت أهداف التكوين لتتضمن الأعداد والتهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا، والتغير المرافق لها، عندئذ لا بد من تحليل البيئة وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وعلى ضوء هذه الأهداف يتم تحديد الأهداف التكوينية، أي لا بد من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية والبرنامج التكويني.

من كل ذلك نستخلص أن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة، وأهداف التكوين وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف، هو من بين التعابير المهمة الجديدة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.

2.2. تكلفة التكوين:

أما فيما يتعلق بتكلفة التكوين مع العوائد، فلا بد قبل البدء بالبرنامج التكويني احتساب التكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية، والتي تتطلب برنامجا تكوينيا، وكذلك تكلفة البرنامج التكويني المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن تكلفة أي برنامج تكويني تتضمن تكلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج بكل مكوناته، حيث من الممكن أن يكون البرنامج مناسبا للمؤسسة ووفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.

فالعوائد أو العوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية، والتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية، قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية، كبناء فريق العمل مثلا، فقد لا تظهر نتائجه على المدى القصير، ومع ذلك لا بد من الاعتماد على هذا المعيار أي العائد من البرنامج التكويني في تقييم البرنامج التكويني.

فالبرنامج الفاعل هو البرنامج الذي تزداد العوائد فيه على التكلفة أو تتساوى كل من تكلفة والعائد منه.

3.2. درجة نجاح التكوين عند التنفيذ:

يعد نجاح التنفيذ واحد من المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية وأكثر وضوحا، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التكويني، ودرجة توافقها مع الحاجات التكوينية، وكذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد، تبقى هناك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التكويني في الواقع، من هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة واتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التكوين للفرد والمؤسسة، ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

المطلب الثالث: خطوات تقييم التكوين (1)

إن عملية تقييم التكوين تمر بخطوات منطقية، وبسؤال حول ما إذا كانت برامج التكوين سيتم تقييم فعاليتها من عدمه؟ وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج إلى تقييم. فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى تقييم شامل.

كما أنه من الضروري تقويم كل طريقة من الطرائق التكوينية الواردة بالفقرات السابقة في تحقيقها لأهدافها، وفي تطوير المهارات والقابليات، وتغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

يلي ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التكوين، قد تختلف أساليب تقييم فعاليتها وستعرف على ثلاث طرق لتقييم التكوين أحدها تركز على مساهمة برنامج التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة أو في القضاء على مشاكل معينة، وترتكز الثانية على قياس الخبرات التي تعلمها أو اكتسبها الدارسون وترتكز الأخيرة على قياس رأي ردود فعل الدارسين حول برنامج التكوين.

يلي ذلك تحديد التصميم المنهجي لقياس فعالية التكوين ثم تأتي خطوة جمع البيانات الخاصة بفعاليتها وتحليلها واستخلاص النتائج التي تشير إلى ما إذا كان برنامج التكوين فعالاً أم لا؟ وتفيد هذه النتائج في وضع حلول واتخاذ قرارات خاصة ببرنامج التكوين المشابهة في المستقبل.

وتتلخص خطوات تقييم فاعلية التكوين فيما يلي:

- ✓ تحديد طريقة التقييم.
- ✓ تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.
- ✓ تحديد أسلوب جمع البيانات.
- ✓ جمع البيانات.
- ✓ تحليل البيانات.
- ✓ استخلاص النتائج.
- ✓ وضع توصيات خاصة بالمستقبل.

الفصل الثالث

تكوين وتنمية الموارد

البشرية من منظور استراتيجي

مقدمة الفصل:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال، عددا من المتغيرات الأساسية التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وحتى الاقتصادية.

وفي خضم هذه التغيرات، بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة، حيث تبنت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات، ومن جانب آخر فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة باستخدام أسلوب تكوين وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم بدأ التزاوج وهو أمر منطقي، بين وظيفة تكوين وتنمية الموارد البشرية وبين مفاهيم ومصطلحات الإستراتيجية، التي تعمل على بلورة قيم وأساليب فكرية جديدة يصبح الفرد في نسقها هدفا في حد ذاته، تقوم المؤسسة بتكوينه وتنمية أفكاره ومهاراته وأدائه، وفق أحدث الأساليب المبتكرة، بغية تحضيره لمجابهة ومواجهة المتغيرات العالمية الجديدة في مجالات المزايا التنافسية وكذا السوق العالمية.. ومن هذا المنطلق فقد ضم هذا الفصل خمسة مباحث تم تصنيفها على الشكل الآتي:

المبحث الأول: الإطار العام للموارد البشرية.

المبحث الثاني: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية.

المبحث الرابع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الخامس: دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار العام للموارد البشرية

إن ظاهرة التخصص في النشاط هو التحدي الكبير الذي تواجه المؤسسة في الآونة الأخيرة حيث نتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة لتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على منح مردود أحسن عن طريق إدراك وفهم الدور المنوط بهم، ولمواجهة ذلك عمدت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التكوين كمسلك إجباري وحتمي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج، كما راجعت المؤسسات ظروف العمل من جميع الجوانب، بتجميع القوى والجهود بصيغة جماعية سميت بالموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف و دور الموارد البشرية

1.1. تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد وفق خمس مجموعات:

- الموارد الاحترافية.
- الموارد القيادية.
- الموارد الإشرافية.
- باقي الموارد المشاركة.
- التكتلات العمالية والاتحادات.

لتسهيل فهم المصطلحات في هذا الميدان نشرح بصفة وجيزة، المفاهيم المستعملة بتحديد نشاطات التسيير وتطوير الموارد البشرية.

فعن عملية تسيير المؤسسة ينتج عن ذلك وبصفة تلقائية ظهور ثلاث أنظمة:

- 1- التسيير التقني (الاستغلال).
- 2- التسيير المالي والاقتصادي.
- 3- تسيير الموارد البشرية.

حيث أنه من المعروف أن أي مؤسسة تهدف للعمل على ضمان نجاح فاعلية أكثر، عن طريق النظر في نوعية الأنظمة والعمل على دفعها إلى طريق استراتيجي شامل ومتلائم وموجه نحو بلوغ الأهداف المسطرة، وفي هذا الصدد يجب أن يحدد نشاط كل نظام في بيعة تسهل العلاقات بين الأنظمة الثلاثة ومنه التوجيه السليم نحو الهدف المسطر للمؤسسة.

إن نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على كل نشاطات المؤسسة، وعلى جميع المستويات قصد عملية جرد القوى العاملة.

كما أن تسيير الموارد البشرية لا يتطلب إدارة هذه الموارد فحسب، بل تنميتها وفي هذا الاتجاه يعتبر التكوين الجانبي الأساسي في تنمية الموارد البشرية، مع مراعاة التخطيط المهني في التداول على المهن عن طريق عملية إعادة توزيع هذه القوى وفق معطيات وتوجهات تستخدم من واقع ووضعية المؤسسة والعالم الخارجي.

2.1. دور الموارد البشرية:

يقول الاقتصادي "فريدريك هاريسون" في كتابه: (الموارد البشرية في ثروة الأمم) أن: "الموارد البشرية وليس رأس المال ولا الدخل ولا الموارد المادية، هي التي تشكل القاعدة الأساسية لرفاهية وغنى الشعوب، فالموارد الطبيعية والرأسمالية تعتبر عوامل إنتاج سلبية، أما الموارد البشرية فهي وسائل ايجابية من شأنها تجميع الأموال واستغلال الموارد الطبيعية، وإنشاء هيئات سياسية، اقتصادية واجتماعية لدفع عجلة التنمية إلى الأمام".

إن التنمية الاقتصادية تبدأ بتحريك عوامل الإنتاج، ومصادر الثروة التي تدر غلات قليلة على الفعاليات البديلة التي تتنامى فيها إنتاجها الاقتصادية، ومن ثمة تأتي إمكانية تعويض أو إحلال العوامل محل غيرها لتأدية قسم من العمليات بغية الاقتصاد بالكلفة، ويكون ذلك بإيجاد الفنيين الذين هم مجموعة الأشخاص والجماعات التي تنجز أعمالاً إنتاجية يتطلب القيام بها توفر قدر معين من المهارة الفنية والتخصص بالعمل، وحيث تعتبر هذه الأعمال ضرورة لتحقيق الإنتاج، فإن الفنيون هم أول من يجب أن يلجأ إليهم⁽¹⁾، فبمقدورهم ابتكار أعمال جديدة بمنح الأرض المنهكة حياة وخصوبة وبتحويل الموارد والثروات الطبيعية بآلات ومعدات قد أبدعوها.

إن هذه الأهمية الاقتصادية للموارد البشرية ساعدت في حل الكثير من التناقضات، ومثال ذلك ما يلاحظ في الدول المتقدمة، وخاصة معدلات الزيادة في مواردها الطبيعية، فقد لوحظ أن الدخل القومي الأمريكي يزيد بمعدل أسرع بكثير من معدل زيادة عوامل الإنتاج المادية مجتمعة، كما أن التباعد بين المعدلين آخذ في الازدياد، ولا يفسر ذلك بأن الولايات المتحدة في مرحلة تزايد غلة الحجم، لأنه إن صح ذلك في بعض الصناعات فهو غير صحيح في الآخر، ولكن يمكن إرجاع السبب إلى وجود عوامل غير منظورة تفسرها الوحيد هو، التحسن في نوعية عوامل الإنتاج المادية والتي ترجع جميعها إلى

دور الموارد البشرية وما لديها من علوم ومعرفة⁽¹⁾، ومثال آخر جسده الحرب العالمية التي أتت على الصرح الاقتصادي لمعظم دول أوروبا، حيث سجلت خسائر جسيمة في رؤوس الأموال المادية وباقي القوى الإنتاجية المادية، كالمصانع والبنى التحتية مما دعا الاقتصاديين إلى توقع أن إعادة البناء الاقتصادي لهذه الدول وخروجها من هذه النكسات، سيأخذ وقتاً أطول بكثير من الفترة الفعلية التي استغرقتها إعادة البناء، والسبب الرئيسي في ذلك هو أن معظم هؤلاء الاقتصاديين أدخلوا في حسابهم أهمية الاحتياجات إلى رؤوس الأموال المادية فقط، وأهملوا أهمية الموارد البشرية، والذي اتضح أن لها دوراً استراتيجياً في عملية البناء والتنمية الاقتصادية، وبسببها لم تأخذ عملية إعادة الإنعاش في هذه البلدان من الزمن ما كان متوقعا.

ولكي نرى بوضوح أهمية العنصر البشري ودوره في العملية الاقتصادية يكفينا أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية التكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية استخدام هذه الإمكانيات والنتيجة المتوقعة حتماً هو انخفاض مستوى الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانيات، وهذا إثبات آخر للدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على إدارة وتطوير ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة الإنتاج، بل إن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي وتكنولوجي قديم وحديث⁽²⁾، ولذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه انخفاض وسوء استخدام الرأس المال المادي المتاح بالكفاية المطلوبة.

ولقد رأينا من خلال ملاحظة، أن الزيادات الحاصلة في الناتج القومي لبعض البلدان المتقدمة كانت كبيرة مقارنة بالزيادات في المستخدمات من رأس المال المادي وساعات العمل (التشغيل) والموارد الطبيعية، ومن هنا استنتج أن الزيادة في الناتج القومي كان بفعل العنصر المتبقي **Residual Factor** والذي صار بعد ذلك مرادفاً لتعبير " الرأس المال البشري"⁽³⁾

. Human Capital

رأس المال البشري هو ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات وطاقات تساعد على أن يكسب دخلاً وبذلك يكون الدخل الذي يحصل عليه مقابل ما يقدمه من خدمات - مهما كان نوعها - عائداً لرأس المال البشري والذي يمتلكه، ولذلك يمكن أن تعتبر الفترة التي يمضيها الفرد في التعليم والتكوين واكتساب المهارات، كعملية خلق رأس المال البشري، تماماً مثل عملية صناعة الآلات والبناء

1. د. أحمد مندور و د. أحمد رمضان، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص 326.

2. د. أحمد مندور و د. أحمد رمضان، نفس المرجع أعلاه، ص 327.

3. د. عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 380.

التي تخلق رأس المال المادي أي السلمي **Physical Capital** وكل ما يؤدي إلى زيادة قدرة أفراد المجتمع على العمل نسميه استثمارا بشريا **Human Investment** كالإنفاق على التعليم والصحة وتكوين الإطارات المختلفة التي يحتاجها العمل في النشاطات المختلفة، خاصة الإطارات المهنية القادرة على نقل المعلومات العلمية النظرية إلى تطبيقات عملية (1).

ويسود الاعتقاد أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال البشري وأثرها في تعجيل عملية التنمية الاقتصادية، يمكن إعاقتها إذا لم تتم المعرفة والخبرات البشرية بنفس المعدل على الأقل، وعلى ذلك فالنظرية التقليدية للاستثمار يلزم توسيعها لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين توعية رأس المال البشري ورفع الكفاية الإنتاجية للأفراد، وأهم هذه الإنفاقات الاستثمارية، تلك التي تتم بالنسبة للخدمات الصحية والتعليمية.

وقد لوحظ أن أجور العمال الزراعيين الذين يدخلون إلى ميادين الصناعة حديثا تقل عن أجور أولئك العمال الصناعيين المدربين، ويرجع ذلك الاختلاف في درجات المهارة الصناعية بين المجموعتين وترجع الاختلافات أساسا في درجات التعليم والخبرة والصحة، فالأفراد المعتلين صحيا لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محدودة من العمل الشاق، وهذا يعني اقتصاديا قصر حياتهم الإنتاجية وهذا بين لنا أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات والكفايات الإنتاجية (2).

ولقد تأكد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بإصدار هيئة الأمم المتحدة لتقريرها الأول لتنمية الموارد البشرية حيث عرفتها بأنها: "عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها..". ويلاحظ في هذا الصدد أن تنمية الموارد البشرية لها جانبان هما: جانب تكوين القدرات، حيث يشير أسلوب (WAY) إلى الطريقة التي يتم بها مزج العناصر للحصول على منتج ما، وهذه العناصر ممثلة في التعليم، الصحة التكوين والتغذية وغيرها..، للحصول على مستوى معين لتنمية الموارد البشرية، والجانب الثاني هو جانب الاستفادة من هذه القدرات.

إن الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تلعبه الموارد البشرية كان نتيجة التغير الكبير خلال الأربعين سنة الماضية، والذي حدث على مستوى طبيعتها، تكوينها، نوعيتها وتركيبها، ويعتبر اتساع

1. د. عقيل جاسم د. عبد الله أبو رغيف، د. طارق العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 157.

2. د. عاصم بن طاهر عرب، اقتصاديات العمل "نظرية عامة"، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، ص 123.

حجم الموارد البشرية المظهر الأول لهذا التغيير⁽¹⁾، إضافة إلى أن عامل اليوم أصبح أصغر سناً، أفضل تعليماً، فضلاً عما يتوقع من عمله ومن من يستخدمونه (المؤسسة)⁽²⁾.

وهنا توجد عدة عوامل أدت إلى هذا التطور الذي حدث في الموارد البشرية وبالتالي دورها في الحياة الاقتصادية في العصر الحديث، نوجز أهمها فيما يلي:

✓ ارتفاع وتعقد مستوى التقنية (التكنولوجية).

✓ ارتفاع مستويات التعليم.

✓ التزام الحكومات بتحقيق مستوى التشغيل الكامل.

حيث أن هذا الالتزام أدى إلى ضرورة تحقيق العمالة الكاملة، وبالتالي الاستغلال التام للطاقات البشرية ومن هنا ظهرت أهمية الموارد البشرية من منطلق القضاء على البطالة.

إن هذه العناصر الثلاث التي أدت بصفة عامة إلى تطور الموارد البشرية وإعادة توجيهها للقيام بالدور الاستراتيجي كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الرئيسي في تحقيق الأداء الإنتاجي المتميز، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان لا غير.

ويتضح من ذلك كله، أنه ما دام للموارد البشرية هذا الدور الاستراتيجي الهادف، فإنه لا بد أن تكون هناك نظرة موازية لهذا الدور، أي أن على المؤسسات أن ترسم سياسات طويلة الأجل لتوجيه الأداء البشري والتأثير عليه، وأن توفر أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء لتحقيق قدر أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، وهذا ما يفسره البعد الاستراتيجي الرائد الذي أصبحت تمثله الموارد البشرية.

المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية

في مؤتمر عن الموارد البشرية عرض مدير التطوير لشركة بلجيكية (ستيفان تاكون) وجهات نظره حول تحويل أعمال الشركة في العقود القادمة، وحسب رأيه فإن: "مؤسسات اليوم لا يمكن أن تستمر في البقاء كما هي عليه الآن، وبدلاً من ذلك فسوف يكون هناك نوعان من المؤسسات، أولاً: سوف تنتشر الشركات العملاقة على مستوى العالم وتسيطر تقريباً على كل مرافق المنتجات والخدمات، ثانياً: سوف توجد المؤسسات القائمة على الأفراد حيث يديرها مهنون مؤهلون تقنياً

1. ففي الولايات المتحدة مثلاً: كان حجم الموارد البشرية عام (1950) 62.20 مليون عامل، ارتفع هذا الرقم ليصبح 93 مليون عامل عام 1975 ليتعدى حجمها مع بداية الألفية الثالثة 120 مليون عامل.

2. د. محمد الخناوي و د. محمد الصحن و د. محمد سلطان، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 228.

ومتخصصون مستقلون، وسوف تتعامل هذه المؤسسات الصغيرة مع سلع وخدمات معينة وسوف تصبح تكنولوجيا المعلومات المدخل الرئيسي لكل من العميل والشركة."

يعطينا الموقف السابق الذي توقعه المدير العام التنفيذي فكرة جيدة عن الموضوع الذي آلت إليه المؤسسات الحالية الآن، وما يلزم أن تكون عليه، بوضع أساس للتفكير الاستراتيجي في المنظمات وبتطبيقه بنفس الأهمية مع الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية الذين عليهم أن يبدأوا التفكير استراتيجيا لمواجهة النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

لقد أدركت المؤسسات التي تعمل على المستوى العالمي، وتريد أن تبقى منافسة أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها.

كما أيقن المدبرون والقادة الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المؤسسة ترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات على مستوى العالم لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة **Knowledge-Based Society** حيث العمالة المزودة بالمعارف أضحت مسألة محورية، ومن ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب فكرية جديدة لا تساهم في المخرجات النهائية وحسب، ولكن أيضا في الأساليب التي تجعل هذه ممكنا في النهاية (1).

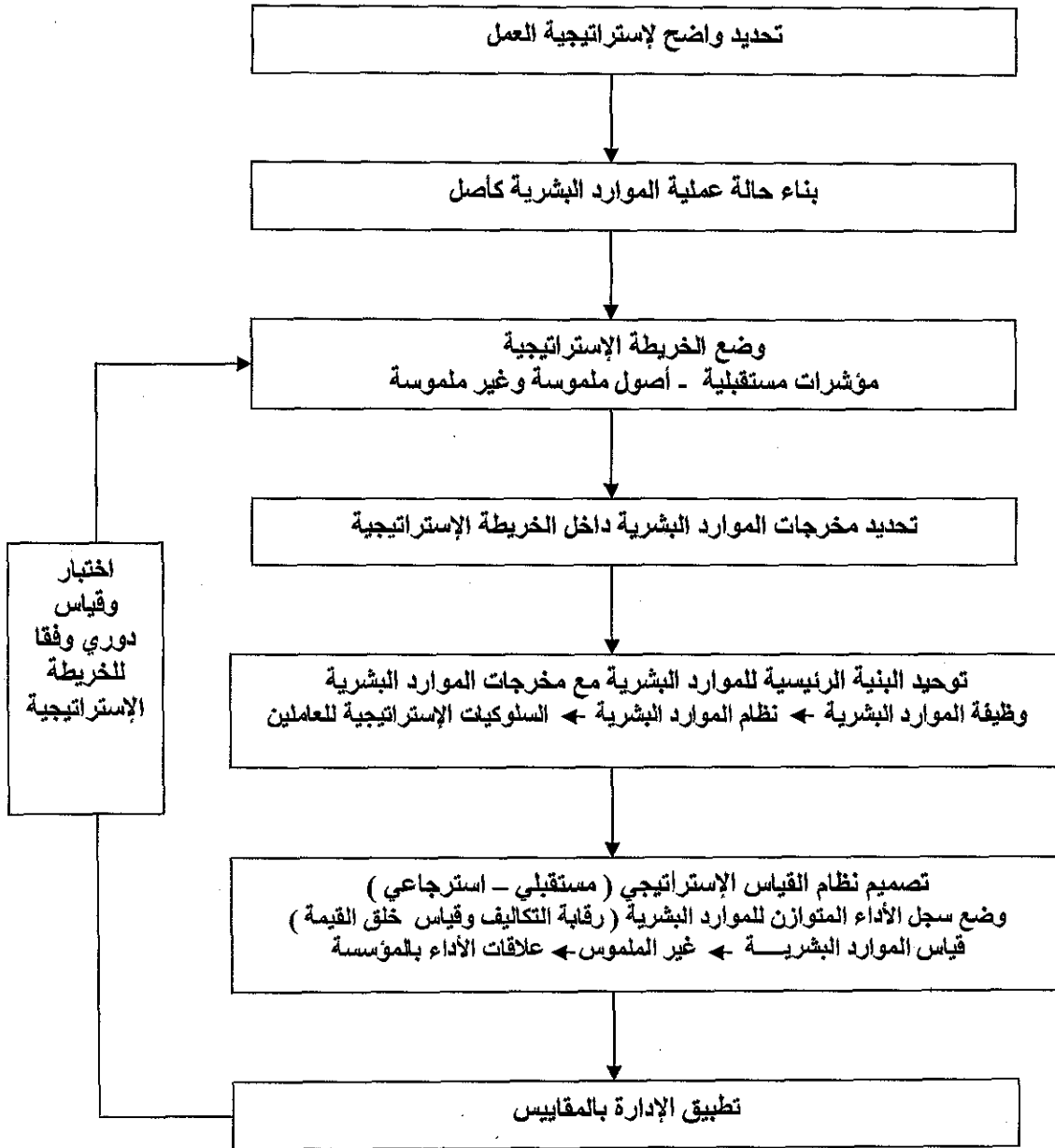
فهناك اليوم حاجة ماسة للتفكير في وضع الموارد البشرية وكيفية تصميم وظائفها، سياساتها ونتائج أعمالها، وكيف يمكن أن تصبح أحد الميزات التنافسية التي تدفع المؤسسة إلى القمة في الأداء وقد دعا إلى ذلك أن الإدارة العليا بصفة خاصة لديها الكثير من الشك في أهمية دور الموارد البشرية بل وأغلب المدبرين التنفيذيين الذين يرددون الشعار السائد حاليا "البشر هم أهم أصل من أصولنا" لا يدركون دور وظائف الموارد البشرية في تحويل هذا الشعار إلى حقيقة ملموسة.

تكمن هذه المشكلة في صعوبة قياس تأثير العنصر البشري على نتائج أعمال المؤسسة ومدى نجاح المقاييس الحالية للموارد البشرية في التحديد الدقيق لإستراتيجيتها في توليد قيمة مضافة للمؤسسة. ومما لا شك فيه أن هناك ضغوطا قوية لتوسيع دائرة مهام الموارد البشرية من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية للعاملين، وهو ما يمثل الدور التقليدي إلى دور استراتيجي أكثر عمقا، خاصة بعد أن تحول المورد الأول للإنتاج في الاقتصاد الحالي من النشاط العضلي إلى رأس المال المعرفي..، وبالتالي أصبح لزاما على رجال الموارد البشرية أن يثبتوا كيف يمكنهم إضافة قيمة لمؤسساتهم، بل ومواجهة

1 . Serge Vallement , *Gestion des ressources humaines dans l'administration* , La Documentation française , Paris ,1999 , P 26 .

التحدي في العمل كأحد الأصول الإستراتيجية الهامة للمؤسسة، والشكل الموالي يعطينا صورة أوضح للطريقة الملائمة التي يمكننا بها تحويل الموارد البشرية واعتبارها أصلا استراتيجيا.

الشكل رقم (29): كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي



المصدر: اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ايتراك للطباعة والنشر، 2004، ص 102 .

المطلب الثالث: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد.

تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم، أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية⁽¹⁾، ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة للموارد البشرية والاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يجعل هذه الموارد تمتاز بإستراتيجية فعالة على مستوى المنظمات.

إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر، أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة ما لم يغذى بالتخطيط، الإعداد، التوجيه والتنمية المستمرة في إطار متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المؤسسة.

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية مست مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد.

1- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراح والابتكارات، عنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

وفي هذا الصدد قال المفكر الاقتصادي (ألفريد مارشال) أن : " أمثن ضروب رأس المال ما يستثمر في البشر".⁽²⁾

2- كما أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل يطمح في المبادرة والسعي إلى التطوير والإبداع.

1 . د . علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

2 . د . مصدق الجيب ، الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري ، مجلة الدراسات العربية ، دار الطليعة ، بيروت ، العدد الرابع، مارس 1980 ، ص 65 - 66 .

3- أضف إلى ذلك أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتكوينه وإسناد الأعمال المتوافقة مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج للتدخل من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

4- وفي الأخير إن الإنسان يزيد عطائه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية والتيارات الفكرية المتجددة المستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية.

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته، بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

الجدول رقم (07): إدارة الموارد البشرية التقليدية والجديدة

إدارة الموارد البشرية الجديدة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
* تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل التي تحمل المسؤوليات.	* اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
* تهتم لمحتوي العمل والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية.	* ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.
* التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.	* اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

المطلب الرابع : المحيط والنشاطات المرتبطة بالموارد البشرية

1.4. محيط الموارد البشرية:

1.1.4. مخطط القطاع الاقتصادي: (1)

يجب أن تراعي النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية، السياسة العامة للقطاع الاقتصادي الوطني وذلك بهدف إبراز العلاقة المحتملة بين مختلف هذه النشاطات التي قد تكون لها انعكاسات على سياسة المؤسسة في هذا الجانب، ويجب أن نتذكر أن إحدى أهم وظائف الموارد البشرية هي إدارة حركية للموظفين بما في ذلك الحركة الداخلية (الترقيات و إعادة التوزيع..) والحركة الخارجية (الإحالة إلى التقاعد، الاستقالات..).

ولإدارة الحركة الداخلية والخارجية للموظفين، من المهم جدا أن تعرف المؤسسة:

▪ من أي مصدر يمكنها الحصول على موارد بشرية؟

▪ كيف تتم عملية توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة وخارجها؟

كما أن النشاطات الأخرى للموارد البشرية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وجود قطاعات متخصصة مثال: نشاطات التكوين المتعلقة بالقطاع الخارجي " المعاهد المتخصصة" أو الأنشطة الاجتماعية المتعلقة بقطاع " الأوضاع الاجتماعية والمالية."

وبوجه عام فإن أي نشاط للموارد البشرية في أي مؤسسة، له ارتباط بقطاع اقتصادي معين وبالسياسة التي يتم تبنيها، وبمخصوصيات محيط هذه المؤسسة.

2.1.4. المحيط الداخلي:

1.2.1.4. المحيط الهرمي:

يرتبط المحيط الهرمي⁽²⁾، الذي ينتمي إليه نظام الموارد البشرية والذي يعمل له هذا النظام هيكلية المؤسسة وحجمها، حيث يمكن تقسيم الهيكلية النموذجية إلى عدة مستويات، لكل مستوى منها هدفه الخاص.

ويمكن أن يوجد نظام الموارد البشرية في أبسط أشكاله في المستوى "الاستراتيجي" و "التنفيذي" وذلك حسب نشاطات الموارد البشرية المعنية.

1 . د . حسين عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ، 1984 ، ص 82 .

2 . د . أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دار المصري الحديث ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 27-28 .

وفي المؤسسات الكبرى والمعقدة، يتوزع نظام الموارد البشرية بين مستويات "الإستراتيجية" و"التنفيذ" و"الإيجاز" مع بعض الأنشطة بعيدة المدى.

2.4. النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية:

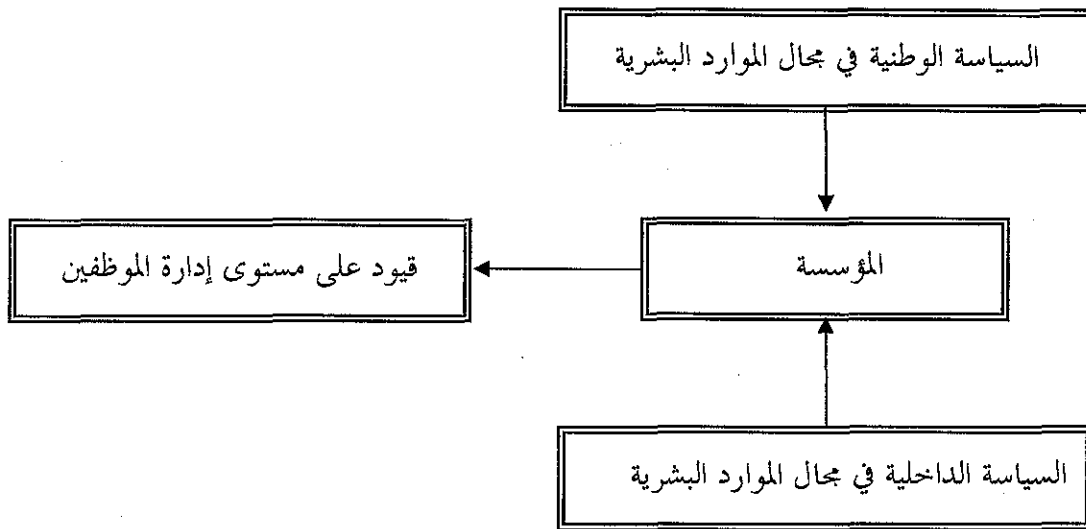
1.2.4. سياسة الموارد البشرية⁽¹⁾:

إن سياسة الموارد البشرية هي انعكاس للوضع الاقتصادي الموجودة على المستوى الوطني والذي ينعكس على مستوى المؤسسة، ذلك أن الوضع الاقتصادي لأي بلد هي التي تحدد التوجهات التي سيقع تبنيتها على المستوى الوطني، بما في ذلك سياسة الموارد البشرية، وذلك على ضوء الوضعية المترابطة للقطاعات الاقتصادية والأولويات المحددة على مستوى المؤسسة، وأن مثل هذه الانعكاسات قد تؤدي مثلاً إلى فتح فرص التكوين في الاختصاصات العلمية مع إعطاء الأولوية للمجال التكنولوجي الحديث كالإعلام الآلي مثلاً..

هذا النموذج من السياسات الوطنية في مجال الموارد البشرية سيؤدي إلى تسهيل (التوظيف) وتحسين مستوى الإطار الفني في هذا الاختصاص.

ومن جهة ثانية ترتبط إمكانيات المؤسسة بالميزانية الداخلية والإدارة الداخلية في الموارد البشرية وبصفة عامة تتقرر مستويات التوظيف والتكوين بحسب قدرة الميزانية والأجور. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (30): سياسة الموارد البشرية



المصدر: بن أحمد عبد القادر، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2004، ص 63

المطلب الخامس: الموارد البشرية كأساس لخلق الميزة التنافسية

1.5. العنصر البشري محدد أساسي للميزة التنافسية:

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية⁽¹⁾، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، حيث أن إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر فادحة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية، - بسبب عدم فعالية أساليب التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية - يعد سبباً رئيساً في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة المنافسة.

وفي إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة استراتيجياً عن خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى: **Porter** أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين، وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية⁽²⁾.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعداً استراتيجياً أكثر عمقاً في قيادة ونجاحة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها في التسيير إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية⁽³⁾.

لقد أصبح الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمراً صعباً، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحاً لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد التكنولوجية بحرية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترويج والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات والمهارات المختلفة.

1 . د . سيد مصطفى أحمد ، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين" ، دار الكتب ، القاهرة ، 2000 ، ص 19 .

2 . M . Porter , L'avantage concurrentiel , Dunod , Paris , 1990 , P9 .

3 . Armand . Dayan , Manuel de gestion , ELLIPSES/AUF , Paris , 1998 , P 321 .

لقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءتها البشرية ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع⁽¹⁾، ومنه زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات التي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية، ذلك أنه في ظل اقتصاد المعلومات أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذي أصبح معه محددًا غير أساسيًا للميزة التنافسية، بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد للحدوة الشاملة، هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.

2.5. حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية:

وإذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد - إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة - على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع ويتناسب وأهداف المؤسسة وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعمولة الاقتصاد، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية وبشكل يتحقق معه ترتيب استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي حتماً إلى:

- زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية، وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- زيادة فاعلية ونجاعة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

1. أشوك شاندا وشلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 10.

المبحث الثاني : مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، والقدرة المستهدفة في المورد البشري التي تتناسب مع متطلبات العمل المستند إليه، وتوقعات المهام التي يمكن أن تعهد إليه في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى. ولا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية، كما هو شائع في كثير من المؤسسات على التعامل مع الفرد، بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين مهمين لهما تأثير في ناتج عمل الإنسان، ومن ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية وهما: " العمل الذي يقوم به الفرد أو جماعة الأفراد، والتنظيم الذي يعمل الفرد فيه أو مجموعة الأفراد في نطاقه، لذا فإن الاقتصار على التعامل مع الفرد كما هو الحال في معظم فعاليات التكوين يؤدي إلى عدم والانعزال، كما يجري في ساحة العمل الفعلية، ومن ثم انحصار نتائج التكوين في الإنسان نفسه وعدم إنتاجه الفرص لينقلها إلى مجال العمل الفعلي، وهذا ما يطلق عليه: " انحصار التكوين في الإنسان ".

المطلب الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية

إن الهدف العام من النشاطات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية⁽¹⁾، هو وضع إستراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تحقيق توازن حقيقي بين التنمية الفردية وإدارة الموظفين حسب ظروف المؤسسة والضغوطات الخارجية. إن الفكرة الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية تتمثل في اعتبار مجموعة أفراد المؤسسة موارد موضوعة تحت تصرفها وفق شروط محددة، وبالتالي فهي استثمار ضروري ومطلب اقتصادي واجتماعي.

وهنا يمكن أن تكون النتائج الحاصلة من تنمية الموارد البشرية على النحو التالي⁽²⁾:

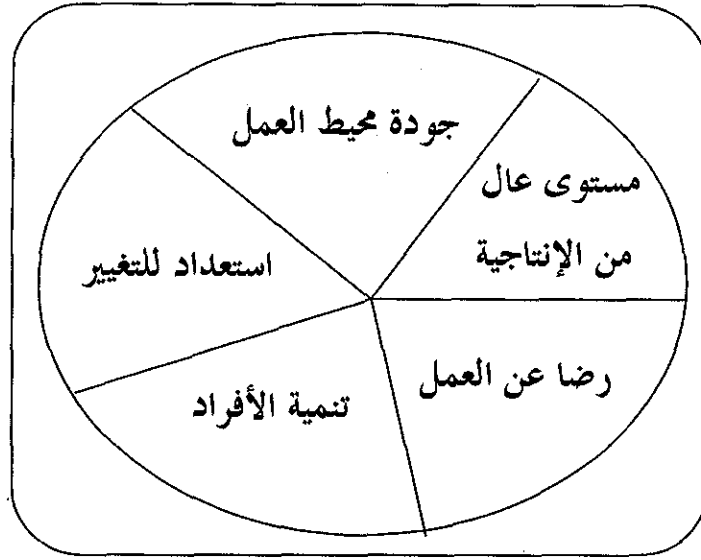
- ◀ جودة محيط العمل.
- ◀ مستوى عال من الإنتاجية.
- ◀ وتوفير عنصر الرضا أثناء العمل.
- ◀ استفادة الموظف بالتطور فيما يتعلق بجانبه الشخصي (التنمية الفردية).
- ◀ امتلاك الفرد قدرة المواجهة وعنصر الاستعداد للتغيير.

1 . د . صالح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002، ص 32 .

2 . د . صالح الدين عبد الباقي، نفس المرجع أعلاه ، ص 44 - 45 .

والشكل التالي يعطينا صورة النتائج المتوخاة من عملية تنمية الموارد البشرية.

الشكل رقم (31): تنمية الموارد البشرية



المصدر: د. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 141.

المطلب الثاني: مكونات التنمية المرتكزة على تحليل وتطوير المورد البشري: وتضم العناصر الآتية:

- الاستقطاب.
- الاختيار.
- الإعداد والتهيئة.
- الإشراف والتوجيه.
- التعويض.
- تقييم الأداء.
- المساءلة.
- الترقية.
- تدوير العمل.
- تخطيط الحركة الوظيفية.
- التكوين.
- التنمية الذاتية.
- التعويض.
- التمكين.

وغاية هذه المكونات هو تكوين استراتيجيات شاملة، تتعامل مع كل أبعاد الأداء الإنساني، وضمان الإجراءات المناسبة كتوفير المورد البشري المناسب لطبيعة ومتطلبات العمل، وتحقيق التوافق المستمر بين مواصفات الإنسان ومتطلبات العمل، وبذلك تصبح تنمية المورد البشري بهذا المعنى، عملية مستمرة لا تتوقف، وتغذي كل مرحلة منها باقي المراحل وتتأثر بها، وهذا يؤكد أن التكوين إنما هو حلقة متكاملة من العمليات التي لا يجوز التعامل معها منعزلا بل في نطاقها.

المطلب الثالث: مكونات التنمية المرتكزة على العمل

تضم تلك المكونات عمليات تحليل العمل، تصميم العمل، توصيف العمل وتحسين العمل. وغاية هذه المكونات تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد، فدور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شيء منتج⁽¹⁾.

ومن هنا تقوم بتحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لمباشرة تلك المهام، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل، ونتيجة لكل ذلك أن يصبح في الإمكان تحديد مواصفات ومهارات وقدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل في عملية تنمية الموارد البشرية.

المطلب الرابع: مكونات التنمية المرتكزة على التنظيم

1.4. تحليل الهيكل التنظيمي:

يتم في هذا الإطار تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والخاص بتنمية وتطوير قدرات الأفراد وهذا بوضع هيكل تنظيمي يناسب التطور الفكري للأفراد، تماشيا والتطورات التقنية الحديثة، وعليه يتم في هذا السياق وضع هيكل تنظيمي فعال يسمح بتنمية قدرات الأفراد حتى تكون لديهم الفعالية عند رفع مستوى إنتاجيتهم.

2.4. إعادة الهيكلة:

إن تنمية وتكوين الموارد البشرية وتحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأوضح في تفصيل استراتيجيات التطور وإعادة الهيكلة، من أجل تنمية القدرة على مواجهة موجة تحديات التقنيات الحديثة وغيرها من التغيرات⁽²⁾.

3.4. تحليل العمليات:

حيث يتم فيه تحليل مختلف العمليات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وأهم التنظيمات الخاصة بالمؤسسة.

1. د. محمد عبد الكريم، الإدارة "المهام والمسؤوليات"، دار النشر الدولية، القاهرة، 1995، ص 50.

2. د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

4.4. تحليل الجودة:

باعتبار التكوين نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحديد سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التكوينية لعملاء النظام ومفهوم إدارة الجودة الشاملة وتظم تلك العمليات ما يلي:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبيين الفرص والتهديدات للنشاط التكويني.
- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمؤسسة.
- تحديد الإستراتيجية العامة للتكوين في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

5.4. تحليل التدفق المعلوماتي:

تواجه مختلف المؤسسات في مختلف قطاعات على المستوى العالمي ضروبا شتى من تدفق المعلومات الهائلة، فضلا عن أساليبها التي تعيق من حدة المشاكل وتقلل من مواجهة التحديات الخارجية.

وأخيرا يتضح من رصد مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، حقيقة أساسية وهي أن: التكوين لا يمكن أن يتم بمعزل عن باقي مكونات تنمية الموارد البشرية⁽¹⁾، بل إنه يستمد مدخلاته وتحقق فعاليته بالترابط الوثيق والتناسق التام مع مختلف المكونات المرتكزة على الفرد، العمل والتنظيم ومن ثم فإن غاية التكوين في رأينا أن يسهم في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقة العمل الثلاثة، إذ أشار " الشقاوي" في كتابه (التدريب الإداري للتنمية) على أن : " التكوين عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية ومعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر"⁽²⁾.

المبحث الثالث: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

تهتم هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة ويتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة، وكذلك في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل.

1 . د . علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 234 .

2 . د . عبد الرحمان الشقاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 09 .

المطلب الأول: التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات التغيير:

يمثل التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تكوين الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تكوين مواردها البشرية أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، وكذا وضع المتغيرات البيئية التنافسية.

إن التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل: إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغيير الثقافة ..، وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص ذات الصلة بالموارد البشرية، واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

وهنا يرى **Keep**⁽¹⁾: " أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف "

وتركز هذه الإستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة ومن ثم ضرورة إتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة عن أجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملاءمة لاحتياجات المؤسسة. لذا تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.
- رسم طرائق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها في سوق العمل المحلية، الإقليمية أو العالمية.
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل، والمفاضلة لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة، ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة، وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.

1 . E . Keep , Training strategies in Ed story new perspective on Human ressource Management Mark well , Oxford , 1989 , P 56 .

- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى، بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات، بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية، اهتماماتهم وتوجهاتهم الشخصية.
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تتكون من عناصر مختلفة نلخصها فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية، وذلك بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والأعداد وذلك بناء على مراجعة استراتيجيات المؤسسة وخططها الإستراتيجية في مجالات نشاطها المختلفة وتقدير مستويات الإنتاج، وحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في فترة عادة هي الخطة التي تغطيها خطة الموارد البشرية.
- تخطيط البحث والاستقطاب، وذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة واختيار أساليب البحث، ومغريات حفز الأفراد على التقدم بطلبات شغل وظائف المؤسسة الشاغرة، كما تتضمن هذه العملية تحديد أساليب ومعايير المقارنة والمفاضلة بين المتقدمين وأسس اختيار العناصر الأفضل من بينهم.
- تخطيط استبقاء الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتهدف هذه الخطة إلى بيان الظروف والشروط الواجب تسميتها في المؤسسة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها واستثمار تراكم الخبرة والمعرفة لديهم لفترات أطول. وتعالج هذه الخطة المسائل التي تتصل بنظم ومستويات الرواتب والتعويض المالي والمعنوي لجهود العاملين، وأشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم، وتنمية مناخ وثقافة المؤسسة، لما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين.

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

ومنها:

- الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المؤسسة.
- تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعاً، لرفع مستوى كفاءة التنفيذ.

إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة وصلة بكفاءة تكوين الموارد

البشرية منها ما يلي:

- ❖ تسطير برنامج خاص بتكوين العمال على المدين المتوسط والبعيد.
 - ❖ وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بالعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية.
 - ❖ المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية لاحتياجات المؤسسة.
 - ❖ المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.
 - ❖ تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختيار المتقدمين للعمل بالمؤسسة، وتحديد أسس ومعايير الاختيار.
 - ❖ مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملاءمة التصميم وإمكانية تحقيقه.
 - ❖ مراجعة واقتراح تطوير هياكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
 - ❖ مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرص التكوين وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المؤسسة للعاملين فيها.
 - ❖ مراجعة واقتراح تطوير نظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.
- إن تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة، فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء للموارد البشرية وقادة مؤسسات يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي، كما أن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تكوين وتسيير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهمية التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتكوين الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب:

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

- زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.
- وتتجلى أهمية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها :
 - انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
 - شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل، واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أداءهم.
 - الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
 - شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أداءهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
 - الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.
 - الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية وتقديمها إجراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج (هجرة الأدمغة).

المطلب الثالث: متطلبات التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية

تتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تكوين الموارد البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

- ✓ أن تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.
- ✓ ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.
- ✓ التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.
- ✓ تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التكوين، التجهيز.. الخ) وتدعيم بعضها.

كما يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتكوين الموارد البشرية على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها، وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل مع محاولة تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها تحقيقاً للامان الوظيفي وتنمية لروح الالتزام والابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.
- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، التسويقية والتمويلية لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية، وكذا تباين الاستراتيجيات المستهدفة.
- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

المبحث الرابع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تتم إدارة الموارد البشرية بقضية تنمية الموارد البشرية. بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة، فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التنمية منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المؤسسة الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم وذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المؤسسة أو بالتعاون مع وجهات تكوينية متخصصة خارج المؤسسة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى بالانحصار آثاره في المتكون، وعدم وصولها إلى موقع العمل. بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه.

المطلب الأول: المنهجية الإستراتيجية الجديدة لتنمية الموارد البشرية:

لقد تبين أن منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تفصيل التكوين وجرعات تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية المؤسسة ذاتها، ذلك من خلال تحويلها إلى مؤسسة تتعلم حتى تهيب الفرص للعاملين فيها للتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء⁽¹⁾، كما أن ضمان الاستفادة من نتائج التكوين وتنمية الأفراد يتطلب

ثقافة المؤسسة وأنماط وأساليب القيادة فيها، بحيث تسمح بتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التكوين على مواقع العمل الفعلية دون عوائق.

ويلاحظ أن منطق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحول من الانحصار من مفهوم التكوين إلى مفهوم التنمية، حيث تفيد التنمية معنى اكتساب الفرد لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارس في مواقع العمل، فالتنمية تعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات، دوافع، قدرات معرفية ومهارات جديدة تساعده على تحقيق أهدافه، لذلك فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية:

- ❖ تنمية خطط وفرص تعلم الأفراد.
- ❖ تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي.
- ❖ تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.
- ❖ تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمؤسسة.
- ❖ تنمية وتطوير القيادات الإدارية.
- ❖ تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.
- ❖ تنمية القدرات الإستراتيجية للمؤسسة.

وبناء على كل هذه الإستراتيجيات فإن إستراتيجية التعلم الفردي مثلاً تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، فإنها بذلك تضم أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرص الفهم والاستيعاب والتكون على التطبيق في موقع التكوين والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل، والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المؤسسة، وفي ذلك الوقت تتوفر لديه فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

وهناك إستراتيجيات أخرى منها إستراتيجية التعليم التنظيمي، ويقصد بها أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة، كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم هئية الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطينها داخل المؤسسة.

إن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها، وإعادة صياغة قواعد المعلومات والهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد، فهي تغيرات تدوم فترة مناسبة وليست مجرد فترات طارئة لا تستمر طويلا ويتحقق التعلم التنظيمي من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المؤسسة، لذا فإن تيسر تعلم الأفراد واكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المؤسسة ذاتها، ومن ثم فإن تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في تكوين وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي.

وتسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية:

1. صياغة رؤية المؤسسة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الإستراتيجي بتبني منهج الإدارة الإستراتيجية، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والاقتناع بها من جانب جميع العاملين بالمؤسسة.
2. هئية الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح إستراتيجيات، وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير، الإبداع والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمؤسسة.
3. تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المؤسسة فيما بين الأفراد ومجموعات العمل والقادة، بما يثري فرص التواصل في المعارف والخبرات المخترنة لدى أعضاء المؤسسة، وكذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المؤسسة، ومن ثم تكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي.
4. تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة المعرفة

من المعروف أن المعرفة هي ناتج التعلم، ومن ثم يصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق. وتهتم إستراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة باعتبارها من أهم الموارد والثروات التي تتاح للمؤسسة، ولذا تعمل الإستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بين أعضاء وقطاعات المؤسسة، والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاضد تأثيرها في تحويل وتطوير أنماط الأداء، وتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة نقاط هي:

- ✓ المعرفة الكامنة المخترنة داخل أفراد المؤسسة.
- ✓ المعرفة المعلنة للمؤسسة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات، تقارير، خبرات سابقة وتكنولوجيا.
- ✓ معرفة مستمدة من عناصر خارج المؤسسة.

والمهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المؤسسة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل المعلومات والمتغيرات المختلفة التي يصل بإدراكها إلى المفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن، وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في:

- جمع المعلومات ورصدها وتحويلها إلى معرفة، بحيث أن المعلومات تولد المعرفة.
- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتغيير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المؤسسة.
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المؤسسة المختلفة.
- تنظيم عملية احتزان المعرفة الناشئة والمجتمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلا عن تحديثه.
- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة، بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المؤسسة وبذلك يحدث تأثيرها.
- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز، والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المؤسسة التنافسية.

المطلب الثالث: إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المؤسسة، وتضم هذه الأصول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المؤسسة، والتي يدرکها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المؤسسة في خدمة عملائها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم بالإضافة إلى الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المؤسسة في تطويرها، براءات الاختراع دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني..، وتجمع منتجات فكري العاملين في المؤسسة لتشکل رأس المال البشري والذي تسعى إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على المزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال الفكري للمؤسسة.

وعلى نمط ميزانية الأموال التي تحصر أصول وخصوم المؤسسة معبرا عنها بقيمة مالية، تطور أيضا مفهوم " ميزانية رأس المال الفكري " التي قدمها " MAYO " على النحو التالي:

الجدول رقم (08): ميزانية رأس المال الفكري

الأصول	الخصوم
- التعليم المستمر.	- التكوين غير المخطط والمتقطع.
- الخبرة المتجددة.	- الخبرات المتقدمة.
- استمرارية فرق العمل المتعاونة.	- عدم الاستقرار وتفكك الفرق.
- المعرفة المشتركة والقابلية للتداول.	- انحباس المعرفة داخل الفرد.
- التنظيم المرن.	- الهيكل التنظيمي الجامد.
- تشكيلة متكاملة من التخصصات.	- خبرات منعزلة ومتباعدة.
- أخطاء وتجارب كانت مصدر المتعلم.	- ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث الخطأ.
إجمالي الأصول	إجمالي الخصوم

المصدر: د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 74

وعلى نحو ما يحدث في المحاسبة المالية، فإن استثمار فكرة الميزانية وتخفيض الخصوم يترتب عليه زيادة الأرباح، وبنفس المنطق فإن تنمية الخصوم الفكرية (أي المعوقات والتوجهات السالبة) يحقق تنمية رأس المال مصدر كل إنجاز وتفوق.

المطلب الرابع: إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية

تتجه إستراتيجيات تنمية القيادات الإدارية وقدرات وطاقات المؤسسة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، ويقصد بذلك أن تتحول مفاهيم وأساليب القادة في المؤسسة إلى نمط مرن متحرر يواكب التغيرات ويتعامل في كل موقف بما يناسبه، كل ذلك من شأنه أن يحدث تأثيراً إيجابياً في العاملين حتى يرفع مستوى أدائهم ليحقق للمؤسسة أهدافها.

إن تطوير وتنمية القيادات الإدارية في الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع إستراتيجيات التعلم الفردي لأعضاء المؤسسة، وعمليات التعلم التنظيمي حتى تحدث جميعها الآثار المطلوبة.

وتتم إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكيد الأمور الآتية:

- ✓ إدراك القادة إستراتيجية المؤسسة وسياساتها وفلسفة الإدارة العامة التي تعتمدها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها.
- ✓ فهم واستيعاب مجموعات الإستراتيجيات الوظيفية المختلفة، وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.
- ✓ إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية واستيعاب مداولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف قواعد المؤسسة.
- ✓ متابعة وفهم المتغيرات الحاصلة في المؤسسة وفي المناخ المحيط بها، واستيعاب معانيها بالنسبة للخطط وبرامج المؤسسة وفرص تحقيقها.
- ✓ فرز القادة الواعدين المبشرين بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم وإلقاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس تمثل إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة نظراً لما تتكلفه من جهد وخبرة وتكلفة، ثم في ذات الوقت تكون المؤسسة معرضة لفقد القيادات التي تم تنميتها وتطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة وخاصة السحب بمعرفة المنافسين، لذلك تتضح أهمية تكامل تلك الإستراتيجية مع إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات وابتكار الأساليب والحوافز والمغريات التي تجعلهم يفضلون الاستمرار في العمل بالمؤسسة.

ومن أهم المقومات الواجب مراعاتها في بناء إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية ما يلي⁽¹⁾:

1.4. المعارف: وتضم جملة المبادئ التالية:

- إلمام كبير بقواعد العلوم السلوكية.
- معرفة الجوانب الفلسفية في مجال الإدارة، فضلا عن السياسات والممارسات التنظيمية والنظم الاجتماعية الأوسع نطاقا.
- إدراك للمناهج التعليمية والتكوينية، وبصفة خاصة ما يتصل منها بالجوانب العملية وتمرين حل المشكلات ولعب الأدوار.
- تفهم لمراحل نمو الأفراد، الجماعات، المنظمات والمجتمعات وسبل الأداء الوظيفي لدى كل فئة خلال مراحل النمو المختلفة.
- قدرة على تصميم عملية التغيير، والقيام بالتوجيه في غمار الاطلاع بها.
- تفهم الأنماط المختلفة من البشر واتجاهاتهم، تكويناتهم وجوانب التغيير التي تطرأ عليهم.
- معرفة الذات ودوافعها وجوانب القوة والضعف بها.
- تفهم للنظم الفلسفية الرائدة باعتبارها إطارا للفكر وأساسات لمنظومة القيم.

2.4. المهارات: وتحتوي مجموع العناصر التالية:

- مهارات الاتصال : بالإنصات والملاحظة والقدرة على التشخيص وإعداد التقارير.
- مهارات التعليم والإقناع : بالقدرة على استخلاص الأفكار والرؤى الجدية بصورة فعالة وأيضا على تصميم التجارب التعليمية التي تسهم في أحد النمو والتغيير.
- مهارات تقديم المشورة لمساعدة الآخرين على الوصول إلى قرارات مناسبة.
- القدرة على تكوين العلاقات مبنية على الثقة، وعلى العمل مع مجموعة متنوعة من الأشخاص ذوي الخلفيات المتباينة.
- إمكانية العمل مع المجموعات والفرق العاملة في مجالات تخطيط التغيير وتنفيذه، فضلا عن مهارة استخدام فنون الجماعة وأساليب التكوين باستخدام المختبرات.
- القدرة على استخدام أنواع مختلفة من أساليب التدخل الاستشاري والقدرة على تحديد أنسب الأساليب في الأوقات المختلفة.
- مهارة تصميم عمليات المسح وإجراء المقابلات والوسائل الأخرى لجمع البيانات .

- كفاءة تشخيص المشكلات مع العميل وتجديد المصادر المساعدة والفهم و التأثير، علاوة على تفهم قيم العميل وثقافته، وتحديد مدى الاستعداد لخوض غمار عملية التغيير.
- إبداء المرونة في التعامل مع جميع أنواع المواقف.
- مهارة استخدام فنون حل المشكلات ومساعدة الآخرين في التوصل إلى الحلول .

المطلب الخامس: إستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

يعرف **Goleman** ⁽¹⁾ الذكاء الوجداني بأنه : " قدرة الإنسان على اكتشاف مشاعره ومشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مع الآخرين، وكذا اكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد "، وهو يرى أن الذكاء الوجداني يتركب من ثلاث عناصر.

5. 1. إدارة النفس: وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر والتحكم في السلوك الشخصي، وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف ايجابية، ويحتاج الإنسان في ممارسة إدارة النفس إلى القدرات الست التالية:

الرقابة الذاتية، المصدقية، المبادرة، التكيف، قبول التغيير، الرغبة في الإنجاز.

5. 2. معرفة النفس: وهي القدرة على معرفة نفسه، واكتشاف حالاته وما يثيره ويغضبه، وما يجزئه ويرضيه.

5. 3. المعرفة الاجتماعية: وهي القدرة على إدراك التركيب الوجداني ومشاعر الآخرين، ومهارة التعامل مع الناس بما يوافق حالاتهم العاطفية.

المبحث الخامس: دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية

تشكل منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الحكومية.. حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب حاجيات المجتمع ويواكب حركة الإنتاج والتنمية والتقنية المشاركة.

المطلب الأول: التكوين من منظور إدارة الغذاء

يوضح هذا العرض للمفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الغذاء المهمة التالية بالنسبة لقضية التكوين:

- إن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز يتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات، ليس قضية التكوين فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانات التكوين ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء.

- إن اللجوء إلى التكوين كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي أو الجماعي، ومجموعة الأفراد ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.
- إن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التكوين لن يحقق الآثار المستهدفة منه إذ لم يصاحب التكوين أو يلحقه تعديلات متناسبة في ظروف وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.
- لا يقتصر التكوين في مفاهيم إدارة الغذاء على التكوين الرسمي الذي يتم في قاعات التكوين بل يشمل أيضا كل أشكال التوجه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

المطلب الثاني: التكوين من منظور إدارة الأداء

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات مرضية وتشمل تلك العمليات أعمال "تخطيط الأداء"، "توجيه الأداء" "تشخيص الأداء" و "تقييم الأداء".

1.2. تخطيط الأداء وعلاقته بالتكوين:

إن تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التكوين. بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه، ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.
- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.
- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

2.2. توجيه الأداء وعلاقته بالتكوين:

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تكوينيا حقيقيا ومستمر على أرض الواقع في محل الأداء ذاته ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثير في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وفي هذا الصدد يستخدم

أرباب العمل والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية، أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم، وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية. (1)

وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل ظروف الأداء المحيطة، وإمكانات ومستلزمات الأداء، وكذا ما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات. كذلك تتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في السيطرة على ظروف الأداء، والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات، وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد، بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده بآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء الأمر الذي يضمن بدرجة أكبر تحقيق أهداف ومستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة، وبذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل وبين الفرد.

3.2. تشخيص الأداء وعلاقته بالتكوين:

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء، غايتها الأساسية البحث في أساليب "الفجوة" التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دورا مهما في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بالملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المؤسسة أو مؤسسات خارجية.

وتنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القصور وأسبابه، ويمكن رصد أربع مجموعات أساسية من العوامل المؤثرة في الأداء والتي تمثل أسبابا محتملة للقصور، وهي العوامل البشرية، المادية التقنية والتنظيمية.

وتبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيرا واحتمالا في وجود فجوات الأداء، حيث تتباعد اهتمامات الأفراد أو رغبتهم عن العمل المطلوب، أو تختلف مكونات قدراتهم ومهارتهم في المستويات المطلوبة، وتضم مجموعة من الأسباب المادية لفجوة الأداء كل ما يستعين به العامل من أدوات

وتجهيزات ومواد وغيرها، وكذلك الموارد المالية، وما قد يعتبرها من نقص أم تقادم أو عيوب في التشغيل.

والميزة الأساسية لعمليات تشخيص أداء الأفراد هو تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التكوين في تحسين الأداء، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية تقنية أو حتى بشرية تتصل بالميول والدوافع، وجميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها بالتكوين، ولعل بهذا المنطق يكون العلاج الحقيقي لكثير من العيوب والممارسات التكوينية الشائعة حين تبدأ الأنشطة التكوينية دون معرفة واضحة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها المكونون، ومن غير دراسة لمستويات الإجابة في الأداء وما قد يصادفهم من عقبات، أو ما قد يبدو في أدائهم من عيوب، وبذلك تتحول كثير من جهود التكوين إلى نمط يتحكم فيه مقدم الخدمة التكوينية بدلا أن ينشأ ويتم بناء على طلب وحاجة يستشعرها القائمون بالعمل.

4.2. تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين:

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء التعرف على المظاهر وأسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية.

1- تطوير الأفراد.

2- تطوير العمل.

3- تطوير التنظيم.

إن تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل⁽¹⁾.

ومن الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم اختصاص التكوين، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين وبين إدارة الأداء، لذلك زاد اهتمام واعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة تتجه نحو المؤسسة عالية الأداء أو المؤسسة الموجهة بالأداء.

وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماما يتمثل في

ما يلي:

- يعتبر التكوين آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء.
- يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.
- يتم استخدام التكوين في إطار أدوات التطوير والتحسين مع مجمل أطراف الأداء، وليس مع المورد البشري فقط.
- يتم اختيار وتكوين الأفراد في وفق أسس عملية (1).

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية في ظل عالمية السوق

تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أداءها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية وتطويرها بما يؤثر على جودة و تكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية وتعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثراً بتلك التغيرات، بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات تلك الموارد لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص البيئية التنافسية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها .

ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك الدور الهام، يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحويلات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفاعلية تنمية الموارد والكفاءات البشرية على المدى الطويل، ولقد واجهت تلك الوظيفة في سبيل تحقيق تنمية مستدامة لتلك الموارد والكفاءات العديد من التحديات منها:

1.3. الاتجاه نحو عالمية السوق:

لقد بينت بعض الدراسات أن من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية لزيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية، تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات، وأن السبب الرئيسي الذي يدعو المؤسسات الهادفة للدخول إلى الأسواق

العالمية على تطوير استراتيجيات الموارد البشرية كون هذه الخيرة كانت مصممة لملائمة السوق المحلي (1).

إن أهم تحدي يواجهه المؤسسات الاقتصادية في ظل عولمة السوق هو؛ إيجاد وسائل تحرير الكفاءات وكسب كامل التزامهم، وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي تواجه نقصاً في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم حتى في البلدان الصناعية المتقدمة، لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية، التي لا شك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية، وبالتالي تطلب الأمر من تلك الشركات العمل على تطوير أنظمة التكوين والتحفيز الملائمة على جذب الكفاءات عالية الأداء.

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

« تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية، بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل ايجابي.

« تكوين الكفاءات البشرية إلى اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات، وحل الصراعات وبناء فرق العمل الجماعي.

« التأكد من فهم وإدراك الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلدان المستضيفة.

« اكتساب مهارات اللغات المتعددة كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولية.

2.3. تنوع مزيج الموارد البشرية:

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

1 . د . عبد الله العمر فؤاد و د . ليم القحطاني ، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية في ظل عالمية السوق، مجلة الإداري ، العدد

3.3. الاتجاه المتزايد للتصغير:

في سبيل زيادة كفاءتها التنافسية، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات والتخلص من العمالة الزائدة أو اندماج بعض الوحدات أو إلغائها ضمن هذه التحولات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتكوين العمالة المتاحة لاكتساب مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمي⁽¹⁾.

4.3. إعادة هندسة العمليات:

بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت كثير من المؤسسات على إحداث تغييرات هيكلية في العمليات، وفي أسلوب أداءها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تكوينية تقنع بأهمية التغيير ودوافعه، وتجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العاملين أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات⁽²⁾.

5.3. الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير:

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

6.3. الاتجاه نحو تنوع المهارات:

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

1. د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 16.

2. د. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، ورقة الجزائر، مارس 2004، ص 08.

بعد هذا العرض لا يمكننا في النهاية إلا أن نخلص على أن التكيف الإيجابي مع تحولات البيئة التنافسية يستدعي انتهاج إستراتيجية فعالة للتنمية البشرية تركز على تنمية القدرات البشرية والانتفاع بها من خلال اكتساب المعرفة والاهتمام بالبحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات كأداة تساعد الموارد والكفاءات البشرية على الإبداع والتجديد التكنولوجي، وبالنظر إلى حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية كون الميزة التنافسية أضحت مرتبطة أساسا بالعنصر البشري في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية اعتماد تنمية إستراتيجية لمواردها البشرية تستجيب للتحديات التنافسية الجديدة.

المطلب الرابع: التحديات المستقبلية للموارد البشرية⁽¹⁾:

لا شك أن الموارد البشرية تمثل بلا شك أحد أهم العناصر العملية لتطوير المؤسسة من جانبها الاقتصادي والاجتماعي، وترتكز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، ملاءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات المحيط التنافسي، وتواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كبيرة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة، ولنتعرف على طبيعة هذه التحديات، والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة وتسيير الموارد البشرية نستعرض أبرز التوقعات المبنية على الدراسات والكتب الصادرة حديثا كما نستعرض أهم الاستشرافات المستقبلية لواقع إدارة الموارد البشرية.

4. 1. تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية القادمة:

تبين دراسة أجراها فريق اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية نشرت في أواخر التسعينيات، أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عددا من التحديات في الألفية الثالثة فيما يتعلق بما يلي:

1- عولمة السوق المحلية والوطنية.

2- عولمة تقنيات الاتصالات.

3- عولمة المعلومات.

كما أن بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلا، مضمونا ووظيفيا، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، يعني تغيرا كبيرا في مفهوم

الموارد البشرية في كل ما يتعلق بمحيط العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة وأخلاقيات العمل هذا بالإضافة إلى:

- بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم واعتمادها على العمل بذكاء أكبر لا يجهد أكثر.
- توجيه التكوين وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشا وتكاملا بين التقنية والعنصر البشري في المؤسسة الحديثة.
- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في المؤسسة التي تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل ذات الطابع الجماعي.
- اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتكوينية.
- تعاضد الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية، وزيادة مستوى الاحتياج ونقص في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الداخلي والخارجي، مما يعني احتمال تزايد حدة التنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.
- تزايد الاتجاه نحو تخلي المؤسسة عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تكوين العاملين والتركيز على تنمية تغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلا من التركيز على المعارف والمهارات.

4. 2. التوقعات في مجال الموارد البشرية (1):

على ضوء هذه التحديات المتعددة، قام يكلف الخبراء والمختصون في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة والتوقعات المترتبة على مختلف أنماط التحديات المشار إليها آنفا سواء أكانت تنظيمية أو تكوينية، ويمكن في هذا المقام إيراد أهم التوقعات التي يستشرفها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي:

- ❖ لعل أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل بدور أكثر غموضا وتداخلا وتغيرا مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة والتكامل وليس التعاون، والتعلم من الآخرين قبل تعليمهم.

❖ استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المؤسسة وقطاعاتها والعاملون بها، بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التكوين مستمدة من:

- < الثقافة التنظيمية للجهة، مناخها التنظيمي، خططها، إستراتيجيتها وسياستها.
- < التركيز على الجودة والنوعية بدلا من الشكل والكمية.
- < التركيز على سمعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف، بدلا من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية.
- < تمتع العاملين بمستوى عال من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمؤسسة وقطاعاتها، وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الإنساني.
- < الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.
- < التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها، هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وهيئة المؤسسة للتعامل والتطور والنمو، والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الأحداث والتخطيط للأفعال، بدلا من القيام بممارسة ردود الأفعال. هذا بالإضافة إلى (1):

- ❖ اكتساب احترام وتقدير قيادة المؤسسة وأعضاء إدارتها.
- ❖ الاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المؤسسة.
- ❖ التركيز على إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه.
- ❖ تكوين العاملين و تطويرهم بأساليب مؤسسة ومصممة لتحقيق التوافق بين الفرد والتقنية.
- ❖ ممارسة دور قيادي يتميز بالريادة والمبادرة والتجديد والتواجد المرئي الفعال.
- ❖ أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا واضحا وملموسا في تعديل السلوك الإيجابي في المؤسسة وتحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فاعلية الاتصال.
- ❖ أن يركز التكوين على استخدام التقنية في التنمية، وابتكار أساليب تكوينية ذات كفاءة وفاعلية عالية على التعلم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف.

- ❖ أن تركز إدارة التكوين على دورها كوسيط لإحداث التغيير وأن تلعب دورا استشاريا وليس توجيهيا و أنها إدارة لديها الخدمات ومنتجات واضحة ومحددة.
- ❖ التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي، باستخدام خطط مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمؤسسة، وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين.
- ومن أهم الخطوات والإجراءات المطلوبة لتفعيل إدارة الموارد البشرية، وضمان نجاحها في تحقيق الطموحات المستهدفة لا بد من مراعاة العوامل الآتية :
- أولا: تكوين صورة قائمة على أساس التوجه نحو الإنجازات، وتحقيق الأهداف وذلك عن طريق:
 - ✓ أن تتحول إلى شريك كامل في وضع الخطط والإستراتيجية للمؤسسة.
 - ✓ أن تحدد لنفسها أهدافا ذكية بالتحديد والقياس والواقعية، وأن تكون مقبولة لدى الآخرين باعتبارها تعكس اختصاصاتها الأساسية وأن يحدد لها مواعيد إنجاز واضحة.
 - ✓ أن تركز على إدارة النتائج وخدمة العملاء ولا تكتفي بما يخص العمليات والإجراءات.
 - ✓ أن تتصرف كإدارة قيادية.
 - ✓ أن يستغل العاملون بها مهاراتهم الإدارية والسلوكية، لترك انطباع مثالي وقدوة حسنة لدى الآخرين.
 - ✓ أن تتصرف كإدارة تسعى للتعلم، وذلك عن طريق الاستماع لآراء الآخرين وتقبل النقد والعمل على تطور الذات، واستمرار التعلم والانفتاح على التغيير واعتباره فرصة للوصول إلى الأفضل، والتعامل مع الآخرين بصدق ووضوح وصراحة وتقدير واحترام متبادل.
 - ✓ أن تبادر بتقديم برامج وخدمات وأنشطة تؤدي إلى تغير إيجابي في السلوك والاتجاهات والأداء، بما يعود بالنفع المحسوس على الموظف والمؤسسة.
 - ✓ تحديد المعوقات والمشكلات اللاتي تحول دون الإنجازات، والسعي لإيجاد حلول جماعية لها مع الآخرين.

ثانيا: أن تكون قادرة على المساعدة في إدارة التغيير من خلال ما يلي:

- ✓ أن يهيئ العاملون في إدارة الموارد البشرية التغيير وإدارة التكوين أنفسهم لتقبل التغيير كنتيجة طبيعية ومتوقعة.
- ✓ أن يتكون العاملون في إدارة الموارد البشرية على مهارات إدارة التغيير.
- ✓ أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتكوين مديري الإدارات ورؤساء وأعضاء فرق العمل على إدارة التغيير.
- ✓ أن تبادر إدارة الموارد البشرية بتقديم تصور استراتيجي للتغيرات المتوقعة وعرضها ومناقشتها مع الإدارات الأخرى والعمل على تسويقها لهم.
- ✓ أن تتعود إدارة التكوين دائما على التخطيط للفعل بدلا من ممارسة الاستجابة للفعل.
- ✓ المساعدة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المؤسسة.
- ✓ الاستناد إلى الأساليب التفاوضية والاستشارية، بدلا من الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات.
- ✓ مشاركة الآخرين في النجاح والفوائد الناتجة عن التغييرات الإيجابية.
- ✓ التأكد من إدخال التغيير المخطط والموجه وتنفيذه من منظور مؤسسي مؤثر.
- ✓ التركيز على مهارات الاتصال الفعال للمستويات الإدارية كافة.

ثالثا: دعم التوجه نحو مسؤولية التعلم والتطوير الذاتي عن طريق:

- التكوين على مهارة وضع الأهداف الذكية.
 - التكوين على المهارات الإبداعية في تحليل المشكلات وحلها.
 - التكوين على العمل في مجموعات وفرق عمل.
- رابعا: تعلم قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم الخدمة للآخرين من خلال:
- الإحاطة الجيدة لمفاهيم وبرامج وقياس وتطوير الأداء المؤسسي، والأداء الوظيفي وربطها ببرامج إدارة الجودة الشاملة، والخدمة المتميزة وإدارة التغيير الشامل.
 - التقليل من أساليب الإشراف الإداري المباشر، وتشجيع أساليب المساندة والتوجيه بدلا من أساليب التحكم والتدبير المركزي.
 - تشجيع مركزية العمليات والإجراءات اللامركزية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - التركيز على مفهوم التكيف والمرونة المؤسسية.

خلاصة الفصل الثالث:

وما يمكن قوله كخلاصة لهذا الفصل، هو إلزامية تكوين وتنمية الموارد البشرية ضمن ما يفترضه سوق العمالة من متطلبات وما يشوبه من حركية مستمرة تستدعي أن تقوم المؤسسة بإجراء توقعاتها المستقبلية، أي الاعتماد على النهج الاستراتيجي في التحليل والتوقع.

وعلى هذه الأساس تتجلى ملامح التغيير الكلي للنظرة التقليدية التي تأخذ في أبعادها تكوين وتنمية الموارد البشرية مجرد تكلفة لا تدر عائدا إلى الاعتقاد الجازم - وبمفهوم أوسع وأشمل - وعلى أنها أصل استراتيجي يؤدي عند استثماره الفعلي، إلى خلق مزايا تنافسية تضمن للمؤسسة من خلاله فرص البقاء والانطلاق نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، في إطار التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة.

الفصل الرابع

دراسة حالة الشركة الوطنية

لل كهرباء والغاز

(المديرية الجهوية للتوزيع بولاية الجلفة)

مقدمة الفصل: لـ:

لاشك أن أي برنامج تكويني يسعى إلى تطوير وتنمية أداء العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة منه، وهذا يتطلب ضرورة امتلاك المشرفين لأساليب الإشراف الحديثة، وطرائق تكوين مختلفة ومهارات تواصل واتصال مع الآخرين، ولذلك ذهب بعض الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية إلى اعتبار التكوين تخصص فرعي يهتم أساسا بتطوير الكفاءات للقوى البشرية بالمعارف والمهارات والاتجاهات الحديثة من خلال التكوين الإستراتيجي، مما يساعد الأفراد داخل المؤسسة على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بنجاح.

واعتبارا لهذا الدور الإستراتيجي المتميز والمنوط (المسند) لوظيفة التكوين بالمؤسسة والتي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة، ارتأينا أن نقوم بمتابعة سير البرنامج التكويني بمراحله وآلياته، والمجهودات المبذولة فيه من طرف المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، في إطار البرنامج الشامل للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بهدف رفع كفاءة أفرادها .

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتي ذكرها:

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).

المبحث الثاني: التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة.

المبحث الثالث: إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية بسونلغاز

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)

تعتبر الشركات التابعة لقطاع الصناعة البترولية من أهم الشركات وأحسنها مردودية وفعالية لذا فإن الاقتصاد الوطني الجزائري يعتمد اعتمادا كبيرا إن لم نقل كليا على هذا القطاع بالنسبة للدخل الوطني، حيث يساهم بنسبة تتراوح عادة بين 97% إلى 98%. كما أن حيوية وحساسية هذا القطاع تنبع من أهميته البالغة على المستوى العالمي، فمن البديهي أن التطور التكنولوجي يستند أساسا على مصادر الطاقة بتنوعها.

المطلب الأول: تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (1).

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من أقدم الشركات الوطنية عمرا، حيث تم إنشاؤها في العهد الاستعماري سنة 1947، وذلك تكملة للمنشآت النفطية والبترولية، بعد اكتشاف وجود آبار للبتروول تحمل كميات كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية، وبعد الاستقلال مباشرة ركزت الحكومة الجزائرية اهتمامها لتأميم الاقتصاد الوطني - خاصة قطاع النفط - ففي سنة 1966 أعلن عن أول عملية تأميم خصت المؤسسات الاقتصادية وقطاع البنوك ثم انتهت في سنة 1971 بالتأميم الكلي لقطاع النفط . وكان تاريخ 24 فبراير أهم تاريخ حيث تم تأميم كل الأنابيب ومتعلقات الشركة الخاصة بالغاز الطبيعي.

وتتمثل أعمال الشركة في عمليتي توزيع الكهرباء والغاز، فهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية تقوم بعمليتي البيع والشراء، وهي مطالبة في إطار عملية التنمية بإنجاز برامجها التنموية القصيرة وطويلة المدى، بغية التكفل بتمويل السوق الوطنية بهذا المنتج .

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الشركة

يمكن التعرض إلى التطور التاريخي الذي عرفته الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) من خلال المراحل الآتية:

1. 2 . مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1969 :

تولت كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي أنشئت سنة 1947 عشية الاستقلال المهام التي كانت موكلة لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا، وبقيت مرتبطة بها وبشكل وثيق نظرا لـ :

- طبيعة التجهيزات والمعدات التي كانت مستعملة، والتي تتطلب تدخل العمال والفنيين الفرنسيين للقيام بعمليات صيانتها.
- سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين .

ومن أهم مميزات هذه الفترة نستطيع أن نذكر:

- ✓ اعتماد نفس الطرائق وأساليب العمل التي كانت معتمدة من طرف مؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
- ✓ التوجه نحو الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من البحث عن إضافة زبائن جدد.
- ✓ عدم وجود سياسة طاقوية واضحة مما أدى إلى غياب الاستثمارات .
- ✓ التبعية التقنية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا خاصة فيما يتعلق بالصيانة والتكوين.

2. 2 . مرحلة التوجيه الاشتراكي 1969-1990 :

شهدت هذه المرحلة إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بموجب الأمر 56/69 المؤرخ في 26 جويلية 1969 والصادر بالجريدة الرسمية في الفاتح من أوت 1969، وذلك بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وعرفت هذه المرحلة إنشاء مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتغيير الذي عرفته البلاد، وقد أوكلت لها سونلغاز المهام التالية:

- ✓ احتكار كل عمليات إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء لصالح الدولة.
- ✓ نقل وتوزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات داخل التراب الوطني.
- ✓ بالإضافة إلى جملة من المهام الفرعية والتي تمثلت أساسا في تسويق غاز البيتان المميع والمنتج من طرف سوناطراك، وبيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وقد تميزت هذه الفترة عموما بما يلي:

أ- كسر تبعية كهرباء وغاز فرنسا:

عملت سونلغاز على توسيع قاعدة المتعاملين خاصة فيما يتعلق بجلب التجهيزات لتصل إلى 29 دولة منها إيطاليا، الإتحاد السوفياتي، ألمانيا الشرقية، المجر، السويد، وكذا بلجيكا، وتراجعت حصة فرنسا من حيث الاستيراد من 90 % سنة 1969 إلى 14 % سنة 1980، كما تميزت هذه الفترة بتناقص العمال الأجانب ليصل من 121 عاملا سنة 1967 إلى 20 عاملا سنة 1982 .

ب- توسيع دائرة التغطية:

وقد تجسد هذا التوسيع في إنجاز مخطط الكهرباء بهدف الحد من الفوارق بين كهرباء الولايات الأمر الذي نتج عنه خلق صناعة مرافقة ممونة للسوق الوطنية تمثلت في:

- وحدة صناعة الكوابل ببسكرة.
- وحدة صناعة الكوابل بالجزائر العاصمة.
- وحدة صناعة العتاد الكهربائي بالعاشور (الجزائر العاصمة).
- وحدة صناعة المحولات بتيزي وزو.
- وحدة صناعة القواطع والعدادات بالعلمة.

كما أدى توسيع دائرة التغطية إلى ظهور مؤسسات إنجاز متخصصة، انبثقت من إعادة هيكلة سونلغاز في بداية الثمانينيات (1983) وهي:

1- مؤسسة كهريف: مكلفة بأشغال الكهرباء الريفية (KAHRIF).

2- مؤسسة كنگاز: مكلفة بإنجاز قنوات الغاز (KANAGHAZ).

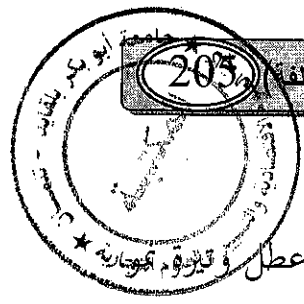
3- مؤسسة تركيب: تقوم بأشغال التركيب الكبرى مثل المحولات.

4- مؤسسة كهركيب: ومهمتها إنجاز الأشغال الهندسية الكبرى (KAHRAKIB).

5- مؤسسة إنرغا: تقوم بأشغال الهندسة المدنية (INERGA).

6- مؤسسة (AMC): ومهمتها صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

كما عرفت هذه الفترة ظهور عمالة وطنية متخصصة ساهمت سونلغاز في إرسائها بفضل المدارس التكوينية التي أنشأها، والتي كان دورها كبيرا في رفع مستوى عمالها.



2003

2.3 . مرحلة التسعينيات:

تميزت هذه المرحلة بظهور مشاكل وصعوبات مالية على المستوى الوطني، مما عطل الاقتصاد الذي تأثر كثيرا باهتار أسعار البترول سنة 1986، وبدأت تبعاته تطفو على السطح في بداية التسعينيات، مما أدى إلى اعتماد سياسة الإصلاحات الاقتصادية، وقد كانت سونلغاز من بين المؤسسات التي وجدت نفسها مضطرة إلى اعتماد مخطط التطهير المالي لمواجهة الصعوبات التي كانت ناشئة عن :

- ثبات التسعيرة عند مستويات لا تسمح بتغطية التكاليف.
 - تخلي الدولة عن تمويل برامج الاستثمار من أجل تلبية الطلب الوطني خاصة تلك المتعلقة ببرامج توصيل الغاز الطبيعي.
 - تدهور القدرة الشرائية للموطن نتيجة مستويات التضخم العالية التي عرفتها البلاد، وكذلك تدهور قيمة الدينار الذي أثر على المديونية الداخلية للمؤسسة.
- ومن أهم مميزات هذه الفترة نستطيع أن نذكر :

أ- استمرار الجهد الاستثماري:

حيث تواصل إنجاز المشاريع المبرجة، وذلك باللجوء إلى القروض الخارجية الطويلة، والمتوسطة الأجل خصوصا من: (البنك الإسلامي للتنمية، البنك الإفريقي للتنمية).

ب- مواصلة التكوين:

تم ذلك بدعم المنشآت التكوينية داخل المؤسسة، وكذا الاعتماد على المعاهد المتخصصة المتواجدة داخل الوطن وخارجه، بالإضافة إلى تنظيم دورات قصيرة على مستوى الوحدات لرفع المستوى.

ج- الالتفاف حول النشاط الأساسي:

كان للتغيرات التي شهدتها هذه المرحلة آثار على سونلغاز، حيث كانت مطالبة برفع فعاليتها الاقتصادية لتكون في مستوى المؤسسات الإقليمية، وهذا لتستعد للمنافسة في حالة ما إذا تم فتح السوق الوطني، وما يستدعي التخلص من النشاطات المرافقة التي فرضتها مرحلة السبعينيات والثمانينيات بحكم اعتماد التوجه الاشتراكي.

د- رفع التسعيرة:

تميزت فترة التسعينيات - وخاصة بعد التطهير المالي الذي تم سنة 1995 - برفع التسعيرة عدة مرات، وصل حده الأقصى إلى ما نسبته: 500 % بين سنتي 1995 و 2000 وقد ساهم هذا الرفع في تحسن كبير للوضعية المالية للشركة.

وجدير بالذكر القرار التنفيذي رقم 280/95⁽¹⁾، المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، الذي يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2)، إضافة إلى منحها الشخصية المعنوية، وتمتعها بالاستقلال المالي المنصوص عليه في (المادة 4).

ه- التوجه نحو التسيير والاهتمام به:

تركز العمل لتحسين مستوى التسيير داخل المؤسسة، والسعي للحفاظ على وضعيتها المالية ومحاولة تحسينها كي لا تعود لوضعيتها - إلى ما قبل التطهير المالي- التي اتسمت به باللجوء إلى القروض قصيرة الأجل، بالإضافة إلى الكشوف البنكية .

2 . 4 . مرحلة ما بعد 2000 :

بموجب القرار رقم 195/02 المؤرخ في الفاتح من جوان 2002، تحولت سونلغاز إلى شركة ذات أسهم (S.P.A)، وهو الأمر الذي أعطى دعما ودفعاً لعمليتي الإنتاج والتنظيم، حيث تتكفل سونلغاز بتسيير وتوفير الطاقة الكهربائية، وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني، وهي تمارس لحساب الدولة النشاطات والمهام الآتي ذكرها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: مهام وخصائص الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

1.3. مهام الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

- في إطار موضوعها ومهمتها التي تمثل الخدمات العمومية، تقوم سونلغاز بوظائف أساسية تتمثل في:
- ضمان إنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية ذات الجودة.
 - ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية.
 - التخطيط ووضع البرامج السنوية وتأمين تمويلها.
 - دراسة ووضع برامج لتحقيق برامج العمل الضرورية لدورة الاحتكار.
 - تكوين الموارد البشرية الضرورية من أجل تحقيق مجموع مهامها.

- تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة.
- نقل وتوزيع الغاز الطبيعي إلى كافة أنحاء الوطن.
- تهيئة وإنجاز منشآت الإنتاج، النقل وتوزيع الكهرباء.

2.3. خصائص سونلغاز:

من خلال المراحل التي مرت بها سونلغاز، والعرض المقدم حولها يمكننا أن نلاحظ العديد من الخصائص التي تميزها، والتي نذكر من أهمها:

1. الاحتكار:

تمتعت سونلغاز بالاحتكار التام لسوق الكهرباء، وكذا توزيع الغاز بموجب القانون (قوانين الطاقة لسنوات: 1969-1985)، وهذا ما يدعم مكائتها من جهة، وما يحملها في نفس الوقت مسؤوليات كبيرة لتطبيق سياسات الدولة الطاقوية وإرضاء زبائنها من جهة أخرى.

2. الحجم:

كبر حجم النشاط باعتبار شساعة المساحة المغطاة عبر كامل أنحاء التراب الوطني، والعدد الضخم للزبائن المومنين بالكهرباء والغاز، إضافة إلى البرامج الطموحة المسطرة، وهذا ما يوسع دائرة التعامل ويكثفها، ويوسع عدد المصالح على المستوى الأفقي، وينوع من نشاطاتها.

3. تعدد النشاطات:

إن تعدد النشاطات التوسعية أدى إلى تعدد النظم التسييرية ونظم الاستغلال، وكذا إلى تعدد وتنوع التخصصات، كما أن كثرة الاعتماد على "المقاولة من الباطن" في كل العمليات كإنجاز شبكات الصيانة، العمليات التجارية (رصد-تحصيل..)، الدراسات..، قد وسع من دائرة التعاون الداخلي.

4. تعدد نظم التسيير:

توجد العشرات من النظم الإعلامية والتسييرية داخل مؤسسة سونلغاز تنتشر عبر المديريات تمكن من متابعة عمليات التسيير من بين هذه النظم نجد:

- ❖ نظام تسيير المستخدمين.
- ❖ نظام تسيير زبائن التيار المنخفض والضغط المنخفض.
- ❖ نظام تسيير الهياكل.
- ❖ نظام تسيير المخزونات.

حيث أن تعدد الأنظمة يكثف من إنتاج المعلومات ويجعل التحكم فيها أمرا يتطلب متابعة دائمة كما أن الكثير من مخرجاتها غير مستغلة، لذلك أصبح البحث عن آليات للاندماج من أولويات المؤسسة.

من خلال المراحل الماضية والتطلعات، يتضح أن سونلغاز تتجه إلى فصل الوظائف الكبرى في المؤسسات المستغلة، وهذه الوظائف هي: الإنتاج، النقل والتوزيع ويدخل هذا في إطار السعي إلى إنشاء " مجمع سونلغاز " الذي يضم بالإضافة إلى المؤسسة الأم مجموعة من الفروع، كل واحدة منها في اختصاص معين.

5. تغير الطابع القانوني:

عرفت الشركة (سونلغاز) عدة تغيرات في طابعها القانوني، حملت معها تغيرات في طرائق التسيير، وكذا التنظيم وهذه التغيرات هي:

- التحول من نظام المؤسسة الوطنية قبل 1969 إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وكل ما تبعه من توجيه مركزي مباشر في كل المجالات.
- التحول الثاني من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري وهذا ما فتح الباب للاهتمام بالتسيير، وبالتوازن المالي، وكان ذلك ابتداء من سنة 1991.
- وكان التحول الثالث إلى شركة ذات أسهم وتم في سنة 2002، وهو ما فتح احتمالات المنافسة خاصة مع صدور قانون الطاقة الذي يتحدث عن تعدد المتعاملين في الميدان، وكذا إنشاء سوق داخلية للطاقة في حدود سنة 2007.

إن جملة هذه التحولات قد حررت مبادرة التسيير وقلصت في كل مرة تدخلات الدولة وخاصة تلك المتعلقة بميدان الاستثمار.

المطلب الرابع: المديرية الجهوية للتوزيع بولاية الجللفة

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بالجللفة حاليا من بين المديريات التابعة لمنطقة التوزيع بالبلدية التي ستندمج مستقبلا مع مناطق أخرى ضمن مشروع الوسط.

تأسست المديرية سنة 1977 وكانت تابعة لمركز المدينة، لتستقل سنة 1980 حيث أصبحت مديرية مستقلة تغطي قطاع الولاية، وتحتل موقعا استراتيجيا، كونها تربط بين الشمال والجنوب كما أنها تشرف على خمسة مصالح تجارية هي:

1. المصلحة التجارية بالجللفة الغربية.
2. المصلحة التجارية بالجللفة الشرقية.
3. المصلحة التجارية بحاسي مجبج.
4. المصلحة التجارية بمسعد.
5. المصلحة التجارية بعين وسارة.

تقوم المديرية بتسيير أكثر من 120 ألف زبونا في شبكة الكهرباء و 65 ألف زبونا في شبكة الغاز سواء في الشدة المنخفضة أو المتوسطة، بتعداد عمالي بلغ 256 عاملا موزعين عبر المصالح التجارية.

1.4. مهام المديرية الجهوية للتوزيع بالجللفة:

تقوم المديرية بجملة من الوظائف الاعتيادية والمتمثلة أساسا في:

- 1) تسيير ومتابعة منشآت توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.
- 2) ضمان استمرارية توزيع الكهرباء والغاز (في إطار تحقيق الخدمة الاجتماعية المتميزة).
- 3) تطبيق السياسة التجارية للشركة.
- 4) إيصال الزبائن الجدد.

المطلب الخامس: عرض الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالجللفة

يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالجللفة بالتنظيم الوظيفي، والاستقلالية بين الأنظمة الفرعية التي تكون على رأس كل منها مدير مسؤول عن نتائجها وطرائق تحقيقها ضمن إطار الإستراتيجية الكلية، كما يتميز بتوفر الوسائل الكافية لمتابعة أداء رؤساء المصالح وذلك بتوفر نظام معلومات جد منظم.

وسنقوم فيما يلي بعرض عام للمصالح التي يتشكل منها الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع

بالجللفة :

1. المديرية العامة:

ومهمتها القيام بوضع البرامج والمخططات، ومتابعة تنفيذها وتضم:

1.1. فرع الأمانة: وتشرف عليه كاتبة للمديرية تقوم بعمل السكرتارية، حيث تستقبل المكالمات الهاتفية والبريد الخاص، كما تتولى مهمة الرد على مختلف الرسائل والبرقيات المسجلة.

2.1. فرع الوقاية والأمن: يعمل على المحافظة على سلامة الأشخاص والأماكن داخل المديرية ويتكفل بالحراسة والوقاية من الحوادث.

3.1. فرع القضايا القانونية: ويهتم بتنظيم وتسيير كل ما يخص الجوانب القانونية، وتوفير وإعداد الوثائق الضرورية لها.

2. مصلحة العلاقات التجارية: (S.R.C)

لها أهمية بالغة لقيامها بالمهام التسييرية، وكذا التقنية وتندرج تحتها دائرتين هما:

1.2. الدائرة التقنية التجارية: ويوجد على مستوى هذه الدائرة فوجين:

• فوج توصيل الزبائن الجدد.

• فوج ترقية المبيعات.

2.2. دائرة الزبائن: ويوجد على مستوى هذه الدائرة ثلاثة أقسام:

• قسم الضغط المنخفض للزبائن العاديين والإدارات.

• قسم الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

• قسم تغطية الديون.

3. مصلحة الدراسات والأشغال: (S.E.T)

وهي مصلحة تقنية تستقبل طلبات الدراسة برفقة الملف من طرف مصلحة العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع وإنجاز الدراسات، ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية، وتتكون من مجموع الدوائر الآتية:

✓ دائرة دراسات وأشغال الكهرباء.

✓ دائرة تسيير الاستثمارات.

✓ دائرة دراسات وأشغال الغاز.

✓ دائرة دراسة السوق.

4. مصلحة استغلال الشبكة: (S.E.R)

وهي مصلحة تقنية تقوم بدراسات أولية لتوصيل الطاقة، وصيانة الشبكة وتسيير المحولات ويوجد على مستوى هذه المصلحة:

✓ دائرة استغلال شبكة الكهرباء (électricité).

✓ دائرة استغلال شبكة الغاز (GAZ).

✓ دائرة صيانة الشبكة (الكهرباء والغاز).

5. مصلحة الموارد البشرية: (S.R.H)

تتكفل هذه المصلحة بتسيير، تنمية ومراقبة مستخدمي الوكالات، وذلك بتدبير إجراءات أجورهم وتنمية حياتهم المهنية (تكوين، ترقية، ..) وبالإضافة إلى ذلك تسهر على:

- تحديد محاور واتجاهات الأفراد.
- تنشيط وتنسيق أنشطة الوكالات التابعة للمديرية.
- ضمان الجو الاجتماعي المحفز.

وتتكون مصلحة الموارد البشرية أساسا من:

1. الدائرة الإدارية (طرق تسيير المستخدمين).
2. دائرة العلاقات المهنية والاجتماعية.
3. دائرة التكوين.

6. مصلحة الوسائل العامة: (S.A.G) وتنقسم إلى دائرتين هما:

1. دائرة الصيانة والإصلاح: حيث يهتم بصيانة وإصلاح السيارات وصيانة المنشآت.
2. دائرة الأشغال العامة: يتولى تأثيث وتموين المديرية بالمستلزمات المكتبية.

7. مصلحة تسيير الأنظمة المعلوماتية: (S.G.S.I)

وتقوم هذه المصلحة بإصدار مذكرات لمختلف المصالح التجارية الأخرى، حيث تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديد (غاز وكهرباء) عن طريق تحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد، وعلى مستوى نفس المصلحة يتم إعداد فاتورة المبيعات، إضافة إلى صيانة شبكة الإعلام الآلي وكذا تسهيل الاتصال بالمديرية العامة بمنطقة التوزيع.

8. مصلحة المالية والمحاسبة: (S.F.C)

تقوم هذه المصلحة بتسجيل جميع العمليات المحاسبية حسب طبيعتها، وإعداد الوثائق المالية من ميزانيات وجداول حسابات..، وعموما فهي تسهر على:

- 1- المتابعة اليومية لكل العمليات (الفوترة والتسديد).
- 2- التحقق من الفواتير (المبالغ المسجلة).
- 3- مراقبة الوضعية المالية والمحاسبية بإعداد كل الوثائق الخاصة بالعمليات التي تقوم بها المديرية.
- 4- تقييم وضعيتها المالية والمحاسبية.
- 5- مراقبة وتسيير الميزانية .

وتدخل ضمن نطاقها مجموعة من الدوائر هي:

✓ دائرة المالية.

✓ دائرة تسيير ومراقبة الميزانية.

✓ دائرة الاستغلال.

وهنا يمكننا القول أن مجموعة هذه المصالح تترابط بعلاقات وظيفية فيما بينها بنسب مختلفة حسب مهام كل واحدة منها، ومدى تكاملها مع الأخرى، وترابطها في نفس الوقت علاقات مباشرة بالمدير العام.

والشكل الموالي يعطينا صورة أوضح للهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة.

المبحث الثاني: التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة

لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى أهمية التكوين، وتوصلنا إلى خلاصة مفادها أنه يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد، وتوجيه سلوكهم نحو الأداء الفعال بما يخدم أهداف المؤسسة، كما رأينا كذلك أن التكوين يعتبر ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة.

وفي ظل هذه الأهمية المتزايدة للتكوين تقوم إدارة الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة بإعداد وتنفيذ ومتابعة البرامج التكوينية التي تعدها تحت وصاية الشركة الأم (سونلغاز) بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منه، ولأجل ذلك سوف نحاول تحليل النشاط التكويني بالمؤسسة لنقيم فاعليته وآثاره على أدائها.

المطلب الأول: نظام التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة

يهدف التكوين بالمديرية إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتها التنظيمية، من خلال إكساب هذا الأخير (الفرد) خبرات ومهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله فالتكوين يعتبر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل، ومن ثم تحسين مستويات الأداء.

ومن أجل الفهم الأشمل لمدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الأفراد بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة، سنقوم بالتعرض إلى سيورة هذا النشاط، وتحديد أهدافه ومرتكزاته وذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية الأساليب العلمية في إدارة هذا النشاط.

1.1. أهداف نظام التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة:

يعتبر التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة ركيزة أساسية في نشاطها، وهو يهدف إلى رفع مستوى المعارف لمستخدميها من أجل تطوير كفاءة أعمالهم المهنية، والمساهمة بصفة أكثر فعالية في تحسين الأداء وخلق القيمة المضافة للعمل، وفي هذا المجال تبحث إدارة الموارد البشرية على الفرص والبرامج التكوينية الأفضل.

ويهدف التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي :

✓ تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.

✓ التكييف المستمر للعمال في مناصب عملهم من أجل الترقية الاجتماعية والمهنية لهم.

✓ تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم من التأقلم وأداء مهامهم بفاعلية.

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر تنظم إدارة الموارد البشرية دورات تكوينية تحت رعاية الشركة الأم (سونلغاز)، وتصنف هذه البرامج إلى ما يلي:

- ❖ برامج تكوينية في مكان العمل.
- ❖ برامج تكوينية لإعادة تأهيل العامل.
- ❖ برامج تكوينية لرفع المستوى.

حيث تهدف البرامج التكوينية في مكان العمل إلى إكساب العامل أو العام الموظف حديثا مهارات واستعمال تقنيات وتجهيزات جديدة بالمؤسسة تؤدي إلى تأهيل مرتفع عن ذلك الذي اكتسبه العامل. كما يقصد بالتخصص التقني أو إعادة التأهيل، كل دورة تكوينية تهدف إلى جعل العامل المؤهل يكتسب معارف خصوصية ولازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات جديدة ويمكن أن تؤدي إلى تأهيل عالي للعامل عن ذلك الذي كان يجوزته.

كما نعي برفع المستوى، كل دورة تكوينية تدخل في إطار التكوين المستمر للعمال من أجل النمو الثقافي أو المهني تسمح لهم بالترشيح إلى مهنة أخرى أكثر تناسبا مع طموحاتهم، وكذا إمكانية الترقية داخل المؤسسة. كما تنظم الدورات التكوينية، في مراكز مهياة ومخصصة تابعة للمؤسسة أو مؤسسات أخرى، وتجدر الإشارة هنا أن المديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة تعتمد اعتمادا كبيرا على تلك المدارس التي أنشأها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) وهذه المدارس هي:

- مدرسة بن عكنون للتكوين الإداري.
- مدرسة البليدة للتكوين التقني.
- مدرسة عين أمليلة للتكوين القاعدي في الميدان التقني وكذا الصناعي.

2.1. إدارة النشاط التكويني بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة:

تتضمن العملية التكوينية بالمديرية الجهوية للتوزيع أربع مراحل أساسية وهي: تحديد الاحتياجات التكوينية، إعداد المخطط التكويني، تنفيذ ومتابعة البرامج التكوينية وأخيرا تقييم النشاط التكويني.

1.2.1. تحديد الاحتياجات التكوينية: يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقا من:

- إستراتيجية المؤسسة فيما يخص تحقيق أهدافها المسطرة.
- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء الأفراد.
- دراسة وتحليل طلب التكوين الوارد من الدوائر الإدارية بالمؤسسة والمصالح التجارية التابعة لها. مع مصلحة إدارة الموارد البشرية.

2.2.1. إعداد المخطط التكويني: بعدما تم تحديد الأفراد الذين تم اختيارهم للتكوين، فإن المرحلة

المالية تتضمن إعداد مخطط تكويني، وهذا المخطط يتضمن النقاط التالية:

- ✓ تحديد بدقة ووضوح الأهداف المتوخاة من النشاط التكويني.
- ✓ تحديد الشروط والمعايير الواجب توفرها في الأفراد للالتحاق والمشاركة في الدورة التكوينية.
- ✓ تحديد أماكن التكوين.
- ✓ تحديد مدة التكوين (تاريخ بدء واختتام دورة التكوين).
- ✓ تحديد مواضيع ومحتويات المادة التكوينية.

3.2.1. تنفيذ ومتابعة برامج التكوين: بعد أن يتم وضع البرنامج التكويني في صورته النهائية تأتي

مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، ويتم هذا من خلال تلقي المتكونين المادة التكوينية سواء في شكل تعليم أو تمهين في المراكز المتعاقد معها (وعادة ما يتم التكوين على مستوى مدارس سونلغاز التكوينية المذكورة آنفا).

كما يتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكونين إلى مراكز التكوين وتسجيل غياباتهم، حيث أن كل تغيب غير مبرر خلال فترة التكوين يعاقب عليه المتكون ويحسم من الأجر حسب مدة الغياب.

4.2.1. تقييم النشاط التكويني: تعتبر عملية التقييم أساسية لنجاح البرنامج التكويني والعمل على

تطويره وتحسينه، ومن أجل ذلك يتم بالمؤسسة تقييم فاعلية النشاط التكويني في تحقيق أهدافه بالاعتماد على متابعة النتائج والتقارير التي تقدمها الهيئة القائمة على التكوين، وعادة ما تحتوي هذه التقارير على المواصفات التالية:

1. التعريف الكامل بالعامل المتكون.
2. مدة التكوين بالساعات المؤداة.
3. تاريخ ومكان إجراء التكوين.
4. المواد المدروسة.
5. منصب العمل قبل بداية التكوين.
6. نقاط نهاية التكوين وملاحظات أعضاء اللجنة المكلفة بالتكوين.
7. مكان وتاريخ تحرير التقرير.

كما يتم تقييم النشاط التكويني بالاعتماد على مجموعة التقارير الدورية التي يقدمها الرؤساء المباشرين للعمال الذين تم تكوينهم، فيبرزون فيها نواحي الضعف والقوة التي ظهرت في أداء العاملين وسلوكهم بعد تلقي البرنامج التكويني، كما تتوج نهاية فترات التكوين بتقديم شهادة التربص أو شهادة التأهيل المهني التي تثبت نجاح المتكون في نشاطه التكويني.

المطلب الثاني: تحليل النشاط التكويني بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجللفة:

لغرض تحليل النشاط التكويني بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجللفة، سوف نقوم أولاً بتحليل الاحتياجات التكوينية المتمثلة في عدد الأفراد الذين تم تكوينهم، ومقارنة ذلك بإجمالي عدد العمال كما سنقوم بتحليل البرنامج التكويني بالمؤسسة (لمدة أربع سنوات) حسب مواضيع التكوين.

1.2. تحليل الاحتياجات التكوينية بالمديرية الجهوية للتوزيع خلال الفترة 2003 - 2006:

إن نجاح أي برنامج أو عملية تكوينية يتوقف إلى حد كبير على مدى الاهتمام بتحديد الاحتياجات التكوينية على أسس علمية سليمة، بالإضافة إلى هذا فإن عدد الأفراد الذين تم تكوينهم خلال كل سنة من سنوات الدراسة هو عدد قليل مقارنة بإجمالي العمال، ويبين الجدول التالي لنا تطور نسبة عدد العمال الذين تم تكوينهم مقارنة بإجمالي عدد العمال بالمؤسسة خلال الفترة 2003-2006.

الجدول رقم (09): تطور عدد المتكونين مقارنة بإجمالي عدد العمال بالمديرية الجهوية للتوزيع

بالجللفة خلال الفترة 2003-2006

2006	2005	2004	2003	السنوات البيان
256	215	206	212	إجمالي عدد العمال
112	44	63	44	عدد المتكونين
% 43.75	% 20.46	% 30.58	% 20.75	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد المتكونين قد تحسن بشكل ملحوظ ما عدا في سنة 2005 فقد انخفض عددهم بـ: 8 أفراد عن السنة السابقة، وهذا الانخفاض أعازه بعض الإطارات في المديرية إلى انتهاء سونلغاز سياسة (إعلان الطوارئ) التي دامت سنة كاملة (2005)، وبالتالي فإن الشركة الأم (سونلغاز) في حد ذاتها لم تكن لديها الفرصة لاستكمال مسيرة التكوين بقدر ما كان الاهتمام منصباً حول تحصيل مواردها المالية.

2.2. تحليل البرنامج التكويني للمديرية الجهوية للتوزيع بالجللفة خلال فترة 2003-2006:

بغرض تحليل النشاط التكويني للمؤسسة محل الدراسة والوقوف أكثر على مدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد، سوف نقوم بتحليل النشاط التكويني حسب كل سنة من سنوات الدراسة وذلك بهدف التعرف أكثر والوقوف على طبيعة الاحتياجات التكوينية بالمديرية، وكذلك المواضيع المخصصة للتكوين (حسب الفئات الوظيفية).

• تحليل النشاط التكويني لسنة 2003:

جدول رقم (10): تحليل النشاط التكويني بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجللفة لسنة 2003

المجموع	مكان التكوين	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الفئات الوظيفية
					موضوع التكوين
9	المدرسة التقنية بالبلدية	1	7	1	الكهرباء
20	مدرسة عين أمليلة	2	9	9	العلاقات التجارية
15	المدرسة التقنية بالبلدية	1	9	5	الغاز
44	//	4	25	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المديرية لم تعطي الاهتمام الكافي للتكوين خلال هذه السنة (2003) وما يدل على ذلك مواضيع التكوين حيث لم تتعدى ثلاث تخصصات وهي: الكهرباء الغاز والعلاقات التجارية، حيث ركزت المديرية على تكوين أعوان التحكم الذي بلغ عددهم 25 متكونا ويرجع هذا الاهتمام إلى حساسية هذه الفئة التي تشكل العصب الحيوي في نشاط المديرية إجمالاً، والتي تقدر (ب: 160 عاملاً) أي ما نسبته: 62.5%، من إجمالي عدد العمال.

• تحليل النشاط التكويني لسنة 2004:

الجدول رقم (11): تحليل النشاط التكويني بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجللفة لسنة 2004

المجموع	مكان التكوين	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الفئات الوظيفية
					موضوع التكوين
14	المدرسة التقنية بالبلدية	03	11	0	الكهرباء
29	مدرسة عين أمليلة	0	27	02	العلاقات التجارية
04	المدرسة التقنية بالبلدية	0	04	0	الإعلام الآلي
04	مدرسة بن عكنون	0	01	03	المحاسبة المالية
12	المدرسة التقنية بالبلدية	02	10	0	الغاز
63	//	5	53	5	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول أعلاه، يظهر لنا مباشرة أن عدد مواضيع التكوين قد ارتفعت عما كانت عليه في السنة الفائتة، حيث تم إضافة: التكوين في الإعلام الآلي، وكذا التكوين في مجال المحاسبة والمالية. غير أنه يبقى التركيز الدائم على الفئة الوظيفية الثانية (أعوان التحكم) نظرا لأهميتها في نشاط المؤسسة - كما أشرنا سابقا- بعدد بلغ 51 متكونا من إجمالي 61 متكونا، كما تجدر الإشارة إلى أن التكوين في مجال العلاقات التجارية قد استولى على حصة الأسد بمجموع متكونين قدره 29 من إجمالي متكونين بلغ 61، وقد أرجع بعض إطارات المديرية الاهتمام بهذا الموضوع بالذات في مجال التكوين (العلاقات التجارية)، إلى ما يحتويه من مواضيع فرعية ذات الأثر البالغ في النشاط المحوري للمديرية، وتتمثل هذه المواضيع الفرعية عادة من:

- نظام تسيير الزبائن (S.G.C).
- الفوترة.
- الاستقبال.
- معالجة الاحتجاجات..

• تحليل النشاط التكويني لسنة 2005:

الجدول رقم (12): تحليل النشاط التكويني بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجللفة لسنة 2005

المجموع	مكان التكوين	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الفئات الوظيفية
					موضوع التكوين
01	مدرسة عين أمليلة	00	01	00	العلاقات التجارية
09	مدرسة التكوين التقني بالبليدة	00	08	01	الكهرباء
01	مدرسة التكوين التقني بالبليدة	00	01	00	الغاز
22	مدرسة التكوين التقني بالبليدة	00	11	11	الإعلام الآلي
09	مدرسة عين أمليلة	00	03	06	الموارد البشرية
02	مدرسة بن عكنون	00	01	01	المحاسبة والمالية
44	//	00	25	19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

يتضح لنا من خلال قراءتنا السريعة لمعطيات الجدول أعلاه، أن عدد المتكونين قد انخفض مقارنة بالسنة التي سبقتها أين وصل إجمالي عدد المتكونين إلى 44 متكونا مقارنة بـ: 61 متكونا في سنة (2004) أي بانحراف سلبي يقدر بـ: 17 متكونا، والسبب الرئيسي الذي أدى إلى هذا الانخفاض هو

السياسة الصارمة التي انتهجتها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، هذه السياسة التي حملت في أبعديتها التعجيل السريع (لمدة سنة) في تحصيل الموارد المالية، وفي نفس الوقت نستطيع أن نضيف أن الإدارة العليا (القيادة المركزية لسونلغاز) لم تكن ترى في التكوين عنصرا فعلا من شأنه أن يضيف أي ميزة للشركة.

• تحليل النشاط التكويني لسنة 2006:

الجدول رقم (13): تحليل النشاط التكويني بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجللفة لسنة 2006

المجموع	مكان التكوين	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الفئات الوظيفية
					موضوع التكوين
36	مدرسة عين أمليلة	10	21	05	العلاقات التجارية
10	مدرسة التكوين التقني بالبلدية	00	07	03	الكهرباء
08	مدرسة التكوين التقني بالبلدية	05	03	00	الغاز
22	مدرسة بن عكنون	01	11	10	المحاسبة و المالية
36	مدرسة عين أمليلة	02	22	12	التسيير
112	//	18	64	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

لقد ارتفع عدد المتكويين مقارنة بالسنوات السابقة، حيث وصل إلى 112 متكونا، في حين لم تعرف مواضيع التكوين أي تغير أو تنوع باستثناء التكوين في مجال التسيير الذي شمل عدة مواضيع فرعية في الإعلام الآلي والموارد البشرية، في حين ركزت المديرية دائما في نشاطها التكويني على موضوع العلاقات التجارية لما له من أهمية وحيوية في نشاط المؤسسة، كما أن جل المتكويين لهذه السنة (2006) قد مس فئة أعوان التحكم بعدد قدره 64 متكونا أي بنسبة: 57.4 % من إجمالي عدد المتكويين.

المطلب الثالث: تقييم فاعلية وجدوى النشاط التكويني في تحسين أداء الأفراد بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجللفة.

بعدها تطرقنا في المطلبين السابقين من هذا المبحث إلى التعريف بنظام التكوين وتحديد أهدافه وتطرقنا كذلك إلى تحليل البرنامج التكويني، نصل الآن إلى مرحلة مهمة وهي تقييم مدى فاعلية ودور النشاط التكويني في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة، وهنا سوف نحاول - في هذا المطلب - أن نقيم مدى فاعلية النشاط التكويني في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة من خلال:

• دراسة أثر نظام التكوين على أداء الأفراد بالمؤسسة (تفريغ استمارة البحث).

1.3. أثر نظام التكوين على أداء الأفراد بالمديرية الجهوية للتوزيع بالحلقة (تفريغ استمارة البحث):

يهدف نظام التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالحلقة، إلى تحسين أداء الأفراد من خلال تخفيض حوادث العمل، الإشراف، التغيب ودوران العمل... وبصفة عامة زيادة المعارف والمهارات والقدرات وانطلاقاً من هذا سوف نحاول تقييم مدى جدوى وفاعلية نظام التكوين في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة من خلال دراسة مدى مساهمته في تحسين وتنمية أدائهم، ومن أجل تعرفنا على هذا قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على عينة البحث والمقدرة ب: 30 فرداً وكانت الإجابة كما يلي:

الجدول رقم (14): أثر نظام التكوين على الأداء الوظيفي للأفراد بالمديرية الجهوية للتوزيع بالحلقة.

المجموع		المنفذون		التقنيون		الإطارات		التساؤلات	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
83.33	25	75	06	87.5	14	83.33	05	نعم	هل سبق لك أن استفدت من برامج تكوين؟
16.67	05	25	02	12.5	02	16.67	01	لا	
100	30	100	08	100	16	100	06	المجموع	
72	18	66.66	04	71.48	10	80	04	مناسبة	ما رأيك في أساليب التكوين؟
28	07	33.34	02	28.58	04	20	01	غير مناسبة	
100	25	100	06	100	14	100	05	المجموع	
68	17	50	03	78.57	11	60	03	نعم	هل تعتقد أن التكوين الذي تحصلت عليه قد حسن من أدائك لعملك؟
32	08	50	03	21.43	03	40	02	لا	
100	25	100	06	100	14	100	05	المجموع	
80	20	66.66	04	85.71	12	80	04	كافية	هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لإنجاز عملك بنجاح؟
20	05	33.43	02	14.29	02	20	01	غير كافية	
100	25	100	06	100	14	100	05	المجموع	

المصدر: تفريغ استمارة البحث.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

لقد أشارت النتائج الاستقصائية والخاصة بخضوع أفراد المؤسسة إلى التكوين، بأن نسبة 83.33% من إجمالي حجم العينة قد خضعت إلى التكوين. كما تشير نتائج الاستقصاء إلى أن: 83% من فئة الإطارات و 87% من فئة التقنيين و 75% من فئة المنفذين قد تحصلوا أثناء مسيرتهم الوظيفية على التكوين.

ولتقييم مدى فاعلية النشاط التكويني في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة، فقد طرحنا الأسئلة (2) و (3) و (4) على عينة البحث وقد كانت النتائج كما يلي:

لقد أفادت عينة البحث حول أساليب التكوين المنتهجة أثناء فترة التكوين بأن هناك 18 فردا من حجم العينة المقدرة بـ: 30 فردا، يرون في طرائق وأساليب التكوين المنهجية السليمة لتلقي واستيعاب مواضيع التكوين بتنوعها، غير أن ما نسبته 28% أي 7 أفراد يرون عكس ذلك.

كما أن نسبة: 32% من إجمالي عينة البحث ترى أن التكوين الذي تحصلوا عليه لم يحسن من أدائهم لأعمالهم، كما أجابت نسبة 60% من فئة الإطارات، 78% من فئة التقنيين ونسبة 50% من فئة المنفذين بفاعليه وجدوى النشاط التكويني في تحسين أدائهم لوظائفهم.

كما أشارت عينة البحث بأن المعارف والمهارات التي اكتسبوها من التكوين تعتبر جد كافية لتأدية أعمالهم بنجاح، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بالكفاية 80% من فئة الإطارات، 85% من فئة التقنيين بينما 20% أجابوا بأن جملة المعارف والمهارات غير كافية لممارسة مهامهم المختلفة.

إن هذه النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الاستقصاء تعطينا صورة أوضح، عما يسهم به النشاط التكويني من فاعلية في تحسين أداء الأفراد لوظائفهم، وهذا ما يؤكد فرضنا القائل حقيقة انتهاج الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) أفكارها الإستراتيجية - بخلق ميزة تنافسية - في مجال تكوين وتنمية مواردها البشرية لتصبح بذلك أقدر على مواجهة تغيرات سوق العمالة الذي أصبح يفرض شعار الكفاءة.

المبحث الثالث: إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية بسونلغاز

إن فكرة التألق والاستمرار في محاولة تحقيق الأداء الأمثل بات هاجسا يورق سونلغاز ولذلك فقد أضحي لزاما عليها أن تنقل في تفكيرها الإداري إلى استعمال آليات وأنماط تسييرية أكثر نضجا وتصورا للمستقبل خاصة تلك التي تتعلق بنظرها الإستراتيجية لمواردها البشرية، وهذا اعتقادا منا أن هذه الموارد هو سبيلها الأوحى لتحقيق النمو والبقاء، وعلى هذا الأساس سوف نتناول في هذا المبحث الرؤية التصورية لمراحل الإدارة الإستراتيجية بالشركة والمستقبل نظام التكوين، وبالنتائج المرغوب تحقيقها مستقبلا.

المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) 1.1. بناء الرؤية وصياغة الرسالة:

إن نقطة الانطلاق لبناء إستراتيجية فعالة تتمثل في بيان الرؤية **Vision** التي تسعى سونلغاز إليها وهي تحتاج إلى فراسة وحسن توقع لاختراق حجب الزمن وتحديد المكانة التي يجب أن تكون عليها بعد فترة زمنية طويلة، كما يجب تحديد الرسالة **Mission** التي تشير إلى الدور الأساسي الذي أنشئت من أجله سونلغاز، حيث تكشف رسالة سونلغاز عن السبب في وجودها وتدل على منتجاتها الأساسية والحاجات التي ستحاول إشباعها، والمنافع التي تسعى إلى تحقيقها.

إن رسالة سونلغاز يجب أن تشمل دراسة وتحليل مجموعة الزبائن التي تخدمهم والتكنولوجيا التي ستساعدتها في تحقيق ذلك، والموارد البشرية التي ستدعم أداءها..، ويصور لنا الشكل الموالي رسالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

الشكل رقم (33): نموذج افتراضي لرسالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.



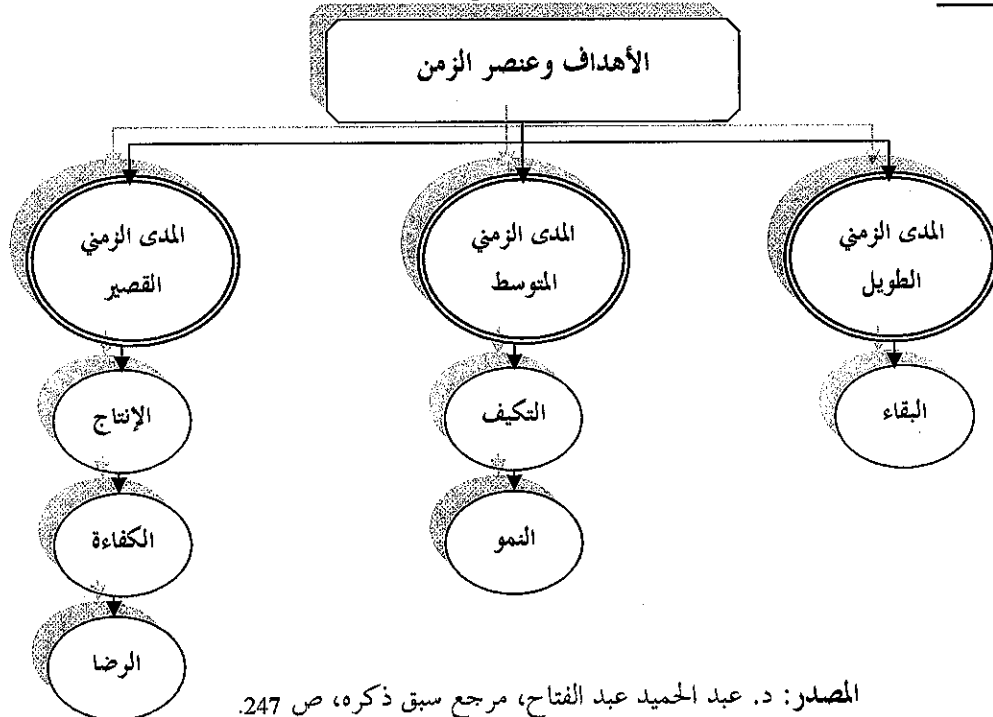
المصدر: من إعداد الطالب (جهد شخصي).

2.1. صياغة الغايات والأهداف:

تسهم الغايات والأهداف في إصدار القرارات الإستراتيجية، كما تسهم في بيان المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركيز عليه منها، كما تسهم في بيان مراكز المسؤولية، وأخيراً فإنها تعمل على تقييم أداء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومن ثم فإن سونلغاز في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية، واضحة، عادلة وقابلة للتحقيق بربطها بعنصر الزمن، أي بالمواعيد الزمنية المحددة لها وبالتالي فإن الاختيار النهائي للأهداف يتمثل فيما إذا كانت سونلغاز قادرة على تدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا؟ وهذه فالبقاء يعتبر هدفاً في المدى البعيد، في حين نجد أن الأهداف في المدى الزمني القصير تتمثل في:

- ✓ الإنتاج: تحقيق كميات ونوعيات معينة من المنتجات التي يتطلبها المجتمع.
 - ✓ الكفاءة: نسبة المخرجات إلى المدخلات.
 - ✓ الرضا: تحقيق المنافع التي يحصل عليها كل من العاملين والعملاء (الزبائن).
 - و على المستوى الزمني المتوسط نجد أن أهداف سونلغاز تتمثل في:
 - ✓ التكيف: إذ تهدف سونلغاز إلى التجاوب مع التغييرات التي تنشأ داخله وخارجه.
 - ✓ النمو: تهدف سونلغاز إلى تدعيم مركزها بما يؤدي إلى دعم قدرتها على البقاء في المدى البعيد.
- والشكل الموالي يوضح لنا علاقة الأهداف بعنصر الزمن.

الشكل رقم (34): العلاقة بين الأهداف وعنصر الزمن.



3.1. تحليل البيئة الخارجية (دراسة الفرص والمخاطر)

إن طبيعة العلاقة بين سونلغاز والمجتمع ليست على درجة واحدة من القوة، فبعضها علاقات رئيسية تستوجب اهتماما كبيرا من دراسات سونلغاز، وبعضها علاقات ثانوية..، وهكذا تختلف درجة التأثير المتبادل من مكان إلى آخر ومن زمن لآخر، ومن نظام (اجتماعي، ديني، سياسي اقتصادي..) لآخر.

ويمكن تقسيم العوامل الخارجية المحيطة بسونلغاز إلى نوعين رئيسيين هما:

• عوامل البيئة العامة **Général Environnement**

• عوامل البيئة الخاصة **Task Environnement**

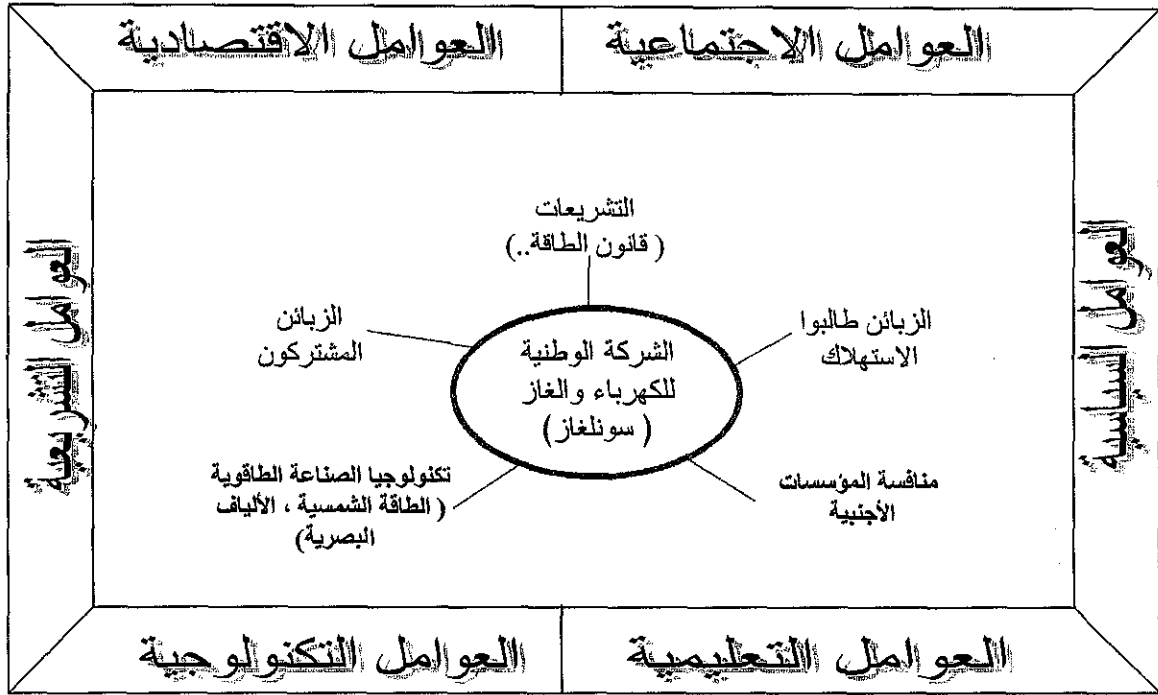
حيث يقصد بالنوع الأول: العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات في المجتمع ولا تخضع لسيطرة إدارة سونلغاز وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية، ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها:

1. التسهيلات التي يمكن الاستفادة منها.
2. تحديد فرص الاستمرار والنمو.
3. بيان درجة الاستقلالية والحرية المتاحة لإدارة سونلغاز.
4. درجة المخاطر المحيطة بمجالات الإنتاج، النقل والتوزيع في البيئة.
5. الإجراءات التنظيمية الممكنة إتباعها.

في حين يقصد بالنوع الثاني: مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات سونلغاز ومثال ذلك التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط سونلغاز وتكنولوجية الصناعة الطاقوية..

ويوضح الشكل التالي في الصفحة الموالية أهم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بسونلغاز.

الشكل رقم (35): العوامل البيئية الخارجية المحيطة بسونلغاز



المصدر: من إعداد الطالب (جهد شخصي).

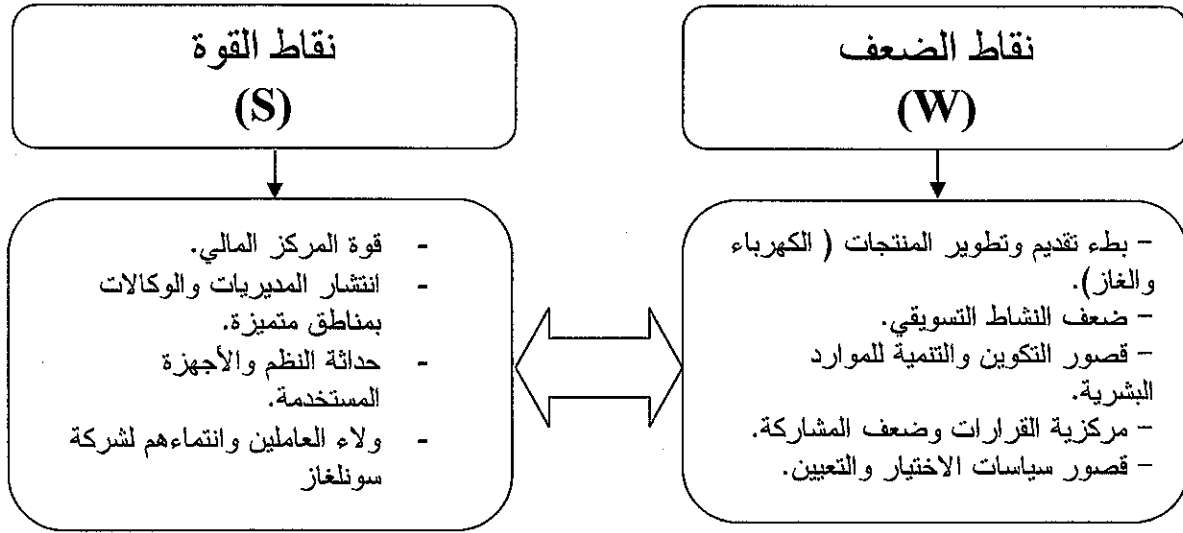
4.1. تحليل البيئة الداخلية (دراسة نقاط القوة والضعف):

عند إجراء عمليات التوصيف، التحليل والتقييم الداخلي يجب دراسة كافة العوامل التي تشمل القدرات والإمكانات المتاحة لسونلغاز، سواء كانت هذه القدرات والإمكانات مادية كأموال والآلات والمواد والمباني..، أو كانت بشرية، وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب، ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية..، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات التي تحكم الأفراد داخل الكيان التنظيمي الواحد وتماسك جماعات العمل بالإضافة إلى مدى شهرة سونلغاز واسمها التجاري والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها.

ويتطلب تحليل البيئة الداخلية التعرض إلى بيان نقاط القوة **Strengths** ونقاط الضعف

Weaknesses كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (36): نقاط القوة والضعف (الافتراضية) للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)



المصدر: من إعداد الطالب (جهد شخصي).

5.1. تطبيق الإستراتيجية :

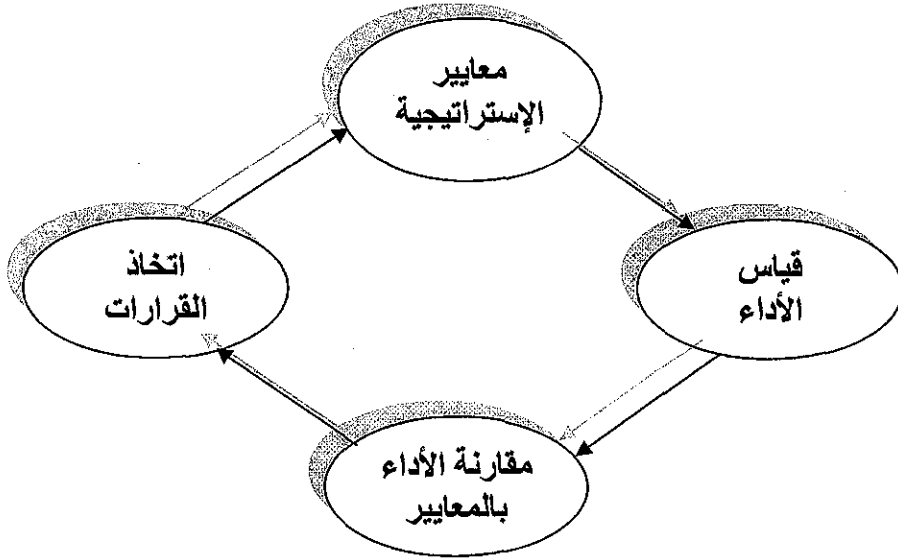
إن صياغة الإستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية، بينما يحتاج وضعها موضع التطبيق إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد وهذا الأمر يتطلب جهودا وأنشطة تتمثل في:

- تحديد المهام الأساسية التي ينبغي القيام بها.
- تخصيص هذه المهام على الأفراد، مع تحديد مسؤولية كل فرد.
- ضرورة التنسيق بين المهام المختلفة.
- تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية.
- تصميم برامج وجداول زمنية لتنفيذ العمليات.
- تحديد مقاييس ومعايير الأداء سواء كانت كمية، نوعية أو مختلطة.
- وضع نظام يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية.
- وضع نظام للرقابة والحوافز بالنسبة للأفراد.

6.1. متابعة تطبيق الإستراتيجية وتطبيقها:

يكمن عرض التقييم في التعرف على درجة تطبيق الإستراتيجية، ومسارها لأهداف ومهام سونلغاز، ويعطينا الشكل الآتي الخطوات الرئيسية في عملية تقييم ورقابة الإستراتيجية.

الشكل رقم (37): الخطوات الأساسية في تقييم ورقابة الإستراتيجية



المصدر: د. عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 262.

- ومن الشكل أعلاه تتضح الخطوات الأساسية في عملية التقييم والرقابة والتي تتمثل فيما يلي:
1. وضع المعايير: وتشير إلى وضع المقاييس والحدود والضوابط التي يتم بناء عليها التحقق من تنفيذ الأعمال وفق ما خطط لها، وهي ليست بالعملية السهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق.
 2. قياس الأداء: يتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم/الكيف، هذا إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار نتائج الآراء الشخصية لما يحقق التوازن الرقابي والمتابعة الدقيقة.
 3. مقارنة المعايير بالأداء: يجب أن تتم عملية المقارنة بالمعايير والأداء الفعلي بموضوعية، بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعية حتى تتم عملية المتابعة بفعالية.
 4. اتخاذ القرار: بناء على نتائج عملية المقارنة يمكن اتخاذ القرار، فإذا كان هناك انحرافات اتخذت بصدها الإجراءات التصحيحية بشكل مباشر وسريع وبما لا يؤدي لتفاقم الموقف وإذا عبرت النتائج عن نواحي إيجابية فيجب تدعيمها وبحث سبيل تثبيتها.
- وقد أشار البعض إلى أن تقييم الإستراتيجية يمكن إتمامه من خلال التركيز على النقاط التالية:
- تقييم ما إذا كانت النتائج التي توصلنا إليها متمشية مع الأهداف التي أعدت الإستراتيجية لتحقيقها أم لا؟

- تقييم مدى جودة التحليل والعمليات التنظيمية المستخدمة في تنمية وتطوير الإستراتيجية.
- تقييم محتويات (مضمون) الإستراتيجية.
- تقييم قدرة المنظمة على تطبيق الإستراتيجية.
- تقييم الأداء عن إتباع الإستراتيجية.

المطلب الثاني: اقتراحات نظام التكوين الإستراتيجي بسونلغاز

إن نظام التكوين الإستراتيجي (المستقبلي) يجب أن يكون مميزا بقدرة كبيرة على التكيف والتلاؤم للاستجابة لتطورات المحيط أحذا بعين الاعتبار التحولات الداخلية والخارجية للمؤسسة كما أنه يجب أن يقدم مساعدات من أجل تحضير المؤسسة للتغيرات، فتكتسب المرونة والاحتراف لمواجهة هذه الصعوبات.

ومع إعطاء الأهمية لكل هذه الاعتبارات فإن نظام التكوين يجب أن يركز على الأسس التالية:

- ❖ سياسة تكوينية موحدة على مستوى الشركة.
- ❖ تحويل السياسة إلى هدف يجب تحقيقه.
- ❖ ديناميكية الإدارات ورفع التحدي.
- ❖ المرودية المثلى للاستثمارات في ميدان التكوين.

هذه الأسس الأربعة تكون وتحدد النظام الاستراتيجي للتكوين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

1.2. عناصر سياسة التكوين:

إن هذه العناصر تحدد التوجهات الهامة في مجال التكوين والعلاقة التي تربطه مع إستراتيجية

المؤسسة وتسيير الموارد البشرية وتتكون هذه العناصر من :

أ. مهمة التكوين:

يعتبر التكوين وسيلة لتحقيق مصالح الأفراد في المؤسسة، ويشكل أداة للتكيف مع التطورات التكنولوجية، وتنظيم العمل، ويمثل بالنسبة للأفراد العاملين شكل من أشكال الترقية الاجتماعية الكفاءة المهنية والربح والزيادة في الأجر.

ب. التكوين وتسيير الموارد البشرية:

إن اعتبار التكوين من بين مجالات تسيير الموارد البشرية يؤدي إلى:

- تلبية المتطلبات الجديدة للأفراد المؤهلين.

- تنمية وتطوير القدرات والكفاءات والتوقعات (التخمينات) للأفراد بضمان التحضيرات الضرورية في إطار تسيير المهن.

- توقع تطور وتغير المهن وذلك بتحضير الأفراد، وتكوينهم من أجل الحصول على القدرات والكفاءات المطلوبة.

ج. التكوين مهمة جماعية:

إن التكوين لا ينحصر فقط ويخص هياكل الموارد البشرية، وإنما يجب تطبيقه بصفة عقلانية وصحيحة ونجاحه يعتبر مهمة الجميع، ولذا فالأمر يتطلب ما يلي:

▪ ضمان التنسيق ما بين الضروريات والحاجيات التطويرية للموارد البشرية وتحسين القدرات أخذا بعين الاعتبار تطور التنظيمات، ونشاطات المؤسسة.

د. الأداء الأمثل لنظام التكوين:

يرتكز هذا الأداء على التكيف المستمر وقدرة رد الفعل لنظام التكوين ويهتم خاصة بالمستعملين لمعرفة حاجياتهم، وتقديم عروض المكونين الذين يتلاءمون مع التطور، وهذا يجعل منتوجات التكوين تتوافق مع الوضعية المطلوبة.

إن هذا التكيف يجب أن يكون مصطحبا بوضع وسائل تقييمية ملائمة.

هـ. تقسيم مجهودات التكوين:

إن تقسيم هذه المجهودات يجب أن تكون منسقة وفق العناصر التالية:

- ✓ الفئات التي يمسه التكوين (الإطارات التقنيون والمنفذون).
- ✓ الأشكال والوسائل التكوينية.
- ✓ مجالات ومواضيع التكوين.

المطلب الثالث: ديناميكية الإدارات ورفع التحدي

يعتبر التكوين كأداة للتسيير خدمة يضمنها مسؤولي الهياكل الإدارية حتى يستجيب الأفراد لمتطلباتهم الضرورية القائمة على عملية التطور، وفي هذا المضمون تأخذ العلاقات بين مؤدي الخدمات والإدارات الشكل المستمر والديناميكي، وهذا من أجل:

- ✓ التعريف بأهداف التكوين على مستوى مخططات التكوين.
- ✓ تطبيق التكوين عن طريق العمل الجاد.
- ✓ تقييم التكوين عند كل المستويات.

ومن الناحية التاريخية يمكن القول أن عملية التعاقدات التكوينية بدأت في سنة 1995 لتشكيل وسيلة تخلق علاقات دائمة بين نظام التكوين والإدارات الأخرى.

ومن أجل إتمام آليات تنمية الكفاءات البشرية بسونلغاز، فقد رسمت لنفسها مخططات تكوين متعددة السنوات مرتبة حسب الأهداف التنموية، وهذا بموجب القرار الذي أعطي بإنشاء مخطط ثلاثي 2006-2008 والذي يحمل في طياته تكوين⁽¹⁾:

- 600 إطار.
 - 2000 ملحق (وملحقين رئيسيين).
 - 600 مهندس تقني.
 - 1700 مهندس وتقني سامي وعمال كهرباء وآخرون.
 - 1700 مهندس وتقني سامي وعمال غاز وآخرون.
- هذا بالإضافة إلى تكوين:

- 200 إطار مالي ومحاسب.
- 200 إطار في تسيير الموارد البشرية.

من دون أن ننسى التكوينات ذات العلاقة (الصلة) بـ:

- منهجيات الدراسة، أدوات التخطيط وتقنيات فحص الحسابات بالإضافة إلى الإعلام الآلي.
- مع العلم أن سونلغاز قد أعدت ميزانية تقديرية (متوقعة) تصل إلى حدود 02 مليار دينار جزائري خلال الثلاث سنوات القادمة لتنفيذ هذا البرنامج الطموح.

خلاصة الفصل الرابع (التطبيقي):

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة الإحاطة والإلمام بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، بداية بالمسح النظري الذي اعتمدنا فيه على تقديم عام للشركة بسرد تطورها التاريخي خصائصها ومهامها، لنصل بعدها مباشرة إلى تعريف المديرية الجهوية للتوزيع بالحلقة بعرض هيكلها التنظيمي والتي اعتمدناها كنموذج لإسقاط أكبر قدر ممكن من المعارف النظرية المكتسبة المتعلقة بوظيفة التكوين، لننتقل بعدها مباشرة إلى إعطاء النظرة التصورية للإدارة الإستراتيجية على مستوى الشركة الأم (سونلغاز)، والتي من الحكمة أن تأخذ بها وتعتمدها كمنهج وسبيل لمواجهة تحديات الزمن وما يفرضه من متغيرات الذي من الممكن أن يرهن مستقبلها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

لقد انطلقنا في بحثنا هذا من إشكالية أساسية تمثلت في البعد الحقيقي الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية لتكوين وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، وقصد الإجابة على هذه الإشكالية وباقي التساؤلات الفرعية الأخرى، قمنا بتقسيم بحثنا إلى جانبين، جانب نظري والآخر تطبيقي. ففي الجانب النظري: حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فبدأنا بالفصل الأول الذي قمنا فيه بعرض مفاهيم عامة حول الإدارة والإستراتيجية وأهم المدارس (النظريات) التي تناولت المفهومين بالتحليل والتفصيل، ثم انتقلنا إلى عرض مفهوم الإدارة الإستراتيجية وآلية الصلة التي تربط بينها وبين الموارد البشرية.

أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى وظيفة حيوية وهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي: وظيفة التكوين، فقمنا بشرح مفهومها، نظامها واحتياجاتها، بالإضافة إلى عرض عناصر تصميم برنامجها آلياته وتقنياته وصولاً إلى تقييم مدى فاعليته.

أما في الفصل الثالث فقد خصصناه لعرض المنظور العام للموارد البشرية بدءاً بتعريفها، أبعادها تطوراتها ومحيطها، وقد حاولنا التركيز أكثر على مفهوم إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية. أما الجانب التطبيقي: فقد ضم الفصل الرابع الذي تعرضنا فيه لدراسة حالة ميدانية لحظية (برنامج) التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة تحت غطاء وإستراتيجية الشركة الأم (سونلغاز) وهذا بإسقاط أكبر قدر ممكن من المعارف النظرية المشار إليها في الفصول السابقة، بالإضافة إلى محاولتنا رسم الخطوط العريضة للإدارة الإستراتيجية من منظور تصوري وافترضى للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).

نتائج البحث:

وانطلاقاً من تعرضنا لهذين الجانبين يمكن عرض النتائج الآتية:

- ✓ إن الإدارة الإستراتيجية تمثل بحق المنهجية الفكرية والنظام الشامل والمتكامل لدراسة الأحداث المتوقعة والطارئة في بيئة لا تعرف الاستقرار.
- ✓ إن التكوين يساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء الأفراد من خلال أنشطته المترابطة التي تهدف إلى ترشيد الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة وتحقيق الاستفادة القصوى منها.
- ✓ إن الهدف من التكوين هو تنمية، تطوير وتغيير مهارات الأفراد، قدراتهم وسلوكياتهم وزيادة فاعلية الوظائف التي يؤديونها.

- ✓ إن توفر جملة من الخصائص من شأنه أن يضمن نجاح نظام التكوين والتي من أهمها: البساطة والوضوح الثقة والمرونة، الاقتصاد والإقناع وأخيرا القبول.
- ✓ إن الفكر الإداري التنموي الحديث، قد حمل لنا وافداً جديداً جعل المؤسسات المخففة تأمل في النجاح، وهذا بفضل ما تستثمره في أصولها البشرية، فقد زالت النظرية القديمة التي اعتبرت الفرد مجرد تكلفة، وحلت محلها النظرية الجديدة التي برهنت على قدرة هذا الفرد والطاقة المتأججة داخله، وعلى أنه عائد يضمن للمؤسسة قيمة مضافة تحقق به فرص النمو والبقاء في إطار توجهاتها الإستراتيجية العامة.
- ✓ إن الموارد البشرية تمثل بلا شك العمود الفقري للمؤسسات، حيث تشتد الحاجة إلى هامة الموارد لرسم الخطط والإستراتيجيات ولتحقيق النمو والازدهار أو الفشل والانهيار (في حالة الإهمال والتفريط).
- ✓ كما تعد الموارد البشرية في نفس الوقت المتغير الموجه للتكنولوجيا وجعلها ذات جدوى ومعنى، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية الجهة الإدارية المسؤولة بإدارة هذا المورد وتفجير طاقاته الفكرية والإبداعية وتنمية وتطوير أدائه وتوجيه سلوكه نحو الأداء الفعال والمتميز.
- ✓ إن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) تسعى جاهدة إلى بناء رؤية لتكوين وتنمية مواردها البشرية على أساس البرامج المزمع تنفيذها مستقبلاً.
- ✓ إن الاعتماد على نفس المدارس التكوينية ونفس الأنماط والأساليب...، وعدم الاحتكاك بمؤسسات تكوينية أخرى (خارجية) من شأنه أن يضعف الأداء العام للأفراد.

التوصيات:

- على ضوء ما جاء في بحثنا، وما تضمنته الخاتمة من نتائج يمكننا تقديم بعض التوجيهات (الاقتراحات) التي من الممكن أن تساهم في تجنب بعض النقائص وهي:
- ضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لمواجهة المتغيرات الجديدة المحيطة بالمؤسسة بالتركيز على نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة، ودراسة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.
- إلزامية دراسة أهداف التكوين والعوائد المتوقع تحقيقها مستقبلاً، بدراسة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وكذا الأهداف الفرعية للإدارات والأقسام، المصالح والدوائر حتى يمكن التعرف على مدى المساعدة التي يقدمها التكوين لخدمة أهداف العمل (النشاط).

- إنه لمن الواجب على أي مؤسسة قبل البدء في برنامجها التكويني، التأكد أولاً من الوسائل التكوينية من حيث تسهيل نقل المعلومات وجذب انتباه المتكويين ومساعدتهم على الفهم والاستيعاب وبالتالي القبول والرضا.
- إعطاء المكانة الحقيقية للفرد داخل المؤسسة باعتباره أصلاً إستراتيجياً يؤدي عند استثماره إلى تحقيق الميزة التنافسية، حيث تضمن المؤسسة من خلاله فرصة البقاء والانطلاق.

آفاق البحث:

- وفي ختام هذا البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تستدعي فتح آفاق علمية جديدة، والتي تعتبر كبحوث مستقبلية تتطلب الإثراء والتجديد ونذكر على سبيل المثال:
- ✓ الإدارة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - ✓ دور الموارد البشرية في التنمية الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر-
 - ✓ اقتصاد المعرفة لتطوير الأصول البشرية.
 - ✓ تفعيل الكفاءات البشرية من منظور الميزة التنافسية.
 - ✓ تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الموارد البشرية في المؤسسة.

إن أصبت فمن الله

وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان

والله الموفق وهو الهادي إلى سبيل الرشاد

فهرس المحتويات

خطة البحث

الصفحة

المحتوى

كلمة شكر وعرفان
الإهداء
المحتويات
المقدمة العامة

أ

الفصل الأول: من الإدارة إلى الإدارة الإستراتيجية

01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة
02	المطلب الأول: تعريف الإدارة
03	المطلب الثاني: وظائف الإدارة
04	1. وظيفة التخطيط
04	1.1 مفهوم التخطيط
04	1.2 الأفق الزمني للتخطيط
04	1.2.1 التخطيط طويل الأجل (الإستراتيجي)
05	2.2.1 تخطيط متوسط الأجل (التكتيكي)
05	3.2.1 التخطيط قصير الأجل (التشغيلي)
05	3. عملية التخطيط
06	1.4 شروط نجاح وظيفة التخطيط
06	2. وظيفة التنظيم
06	1.2 تعريف التنظيم
07	2.2 الجهة التي تملك سلطة التنظيم
07	2.3 أنواع التنظيم
07	2.3.1 التنظيم غير الرسمي
08	2.3.2 التنظيم الرسمي
08	2.4 خطوات العملية التنظيمية
08	2.4.1 الخطوة الأولى (احترام الخطط والأهداف)
08	2.4.2 الخطوة الثانية (تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف)
08	2.4.3 الخطوة الثالثة (تصنيف الأنشطة)
08	2.4.4 الخطوة الرابعة (تفويض العمل والسلطات)
09	2.4.5 الخطوة الخامسة (تصميم مستويات العلاقات)
09	2.5 شروط نجاح وظيفة التنظيم
09	3. وظيفة التوجيه
09	3.1 مفهوم التوجيه
10	3.2 خصائص وظيفة التوجيه
10	3.3 دعائم وظيفة التوجيه
10	4. وظيفة الرقابة

10 1 . 4 مفهوم الرقابة
11 2 . 4 أنواع الرقابة
11 1 . 2 . 4 الرقابة الوقائية
11 2 . 2 . 4 الرقابة المتزامنة
11 3 . 2 . 4 الرقابة التاريخية
11 3 . 4 خطوات العملية الرقابية
12 1 . 3 . 4 إعداد معايير الأداء
12 1.1.3.4 المعايير الإدارية
12 2.1.3.4 المعايير التقنية
12 2 . 3 . 4 متابعة الأداء الفعلي
12 3 . 3 . 4 قياس الأداء
12 4 . 3 . 4 تصحيح الانحرافات عن المعايير
13 4 . 4 شروط نجاح النظام الرقابي
14 المطلب الثالث: خصائص الإدارة
14 المطلب الرابع: أهمية الإدارة
16 المبحث الثاني: تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية
16 المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية The Classical School
16 1.1 فريدريك تايلور Frederick Taylor والتنظيم العلمي للعمل (1856 - 1915)
17 2.1 هنري فايول H.Fayol ونظرية التقسيم الإداري: MANAGEMENT DEVISION THEORY
19 3.1 النظرية البيروقراطية ورائدها Max Weber : BUREAUCRACY THEORY
20 1.3.1 سمات وخصائص المدرسة الكلاسيكية
21 المطلب الثاني: المدرسة السلوكية: The Behavioral School
21 1.2 مدرسة العلاقات الإنسانية: HUMAN RELATIONS SCHOOL
23 1.1.2 نقد مدرسة العلاقات الإنسانية
24 2.2 مدرسة التنظيم الاجتماعي: THE SOCIAL ORGANISATION SCHOOL
26 3.2 مدرسة التوازن التنظيمي: THE ORGANICAL BALANCE SCHOOL
26 1.3.2 شيستر برنارد CHESTER BERNARD
27 2.3.2 هربرت سايمون HERBERT SIMON
28 3.3.2 نقد المدرسة السلوكية
28 المطلب الثالث: المدارس الحديثة The New Schools
28 1.3 مدرسة علم الإدارة: MANAGEMENT SCIENCE SCHOOL
29 1.1.3 الظروف التي يطبق فيها مدخل علم الإدارة
30 2.3 مدرسة النظم: SYSTEMS SCHOOL
30 1.2.3 تعريف النظام
32 2.2.3 المنظور النظامي للمؤسسة
32 3.3.3 عناصر النظام
33 4.3.3 البيئة وعناصرها
33 1.4.3.3 تعريف البيئة
33 2.4.3.3 عناصر البيئة
33 1.2.4.3.3 البيئة الداخلية
33 2.2.4.3.3 البيئة الخارجية

33 5.3.3. علاقة المؤسسة بالبيئة
34 6.3.3. فوائد مدرسة النظم
34 3.3. المدرسة الظرفية (الموقفية) : SITUATION SCHOOL
34 1.3.3. مدخل للمدرسة الظرفية
35 2.3.3. تأثير التقنية على المؤسسة
35 3.3.3. أثر التغيير البيئي على المؤسسة
36 4.3. المدرسة الثقافية: CULTURAL SCHOOL
36 1.4.3. مفهوم ثقافة المؤسسة
37 2.4.3. المفهوم الآسيوي للمؤسسة
37 3.4.3. الجوانب العملية لثقافة المؤسسة
37 4.4.3. ثقافة المؤسسة والنجاح
38 المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية
38 المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية وأبعادها
38 1.1. تعريف الإستراتيجية
40 2.1. أبعاد الإستراتيجية
42 المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية
42 1.2. الشمولية
42 4.2. الالتزام
43 2.2. المرونة والديناميكية
43 3.2. الوضعية الملائمة
44 المطلب الثالث: عناصر البناء الاستراتيجي
45 المطلب الرابع: أهداف الإستراتيجية
45 1.4. مواكبة تغيرات المحيط
45 2.4. البحث عن التنافسية
46 3.4. النمو
46 المطلب الخامس: أهمية الإستراتيجية
47 المبحث الرابع: تطور الفكر والممارسات الإستراتيجية
47 المطلب الأول: مدرسة هارفارد
50 المطلب الثاني: مدرسة التخطيط الاستراتيجي
51 المطلب الثالث: مدرسة التسيير الاستراتيجي
51 1.3. المدرسة السلوكية
51 2.3. المدرسة النظامية
51 3.3. المدرسة الفكرية
55 المطلب الرابع: التوجهات الكبرى للفكر الإستراتيجي ما بين: 1980 - 1990
56 1.4. التوجه الأول
56 2.4. التوجه الثاني
56 3.4. التوجه الثالث
57 1.3.4. تخصيص وحدات الإنتاج
57 2.3.4. إدخال منتجات مرنة
57 3.3.4. استعمال التكنولوجيات
58 المطلب الخامس: التوجهات الحديثة للفكر الاستراتيجي منذ: 1990

58 1.5. الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة
59 1.1.5. البحث عن المعلومة الاقتصادية
59 2.1.5. الذكاء الاستراتيجي
59 2.5. ممارسات المؤسسة الحديثة هو الإنتاج على المقاس (القياسية)
60 المبحث الخامس: الإدارة الإستراتيجية
61 المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية
63 المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية
63 المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية
63 1.3. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة: Corporate Strategy
64 2.3. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل: Business Strategy
65 3.3. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: Functional Strategy
65 المطلب الرابع: الثقافة الإستراتيجية أساس الإدارة الإستراتيجية
67 المطلب الخامس: خطوات الإدارة الإستراتيجية
67 1.5. مرحلة التصميم والضيافة
67 2.5. مرحلة التطبيق والتنفيذ
68 3.5. مرحلة الرقابة والتقييم
70 المطلب السادس: الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية
71 1.6. التفكير الاستراتيجي: Strategic Thinking
76 2.6. التخطيط الإستراتيجي: Strategic planning
79 3.6. التطبيق الإستراتيجي: Strategic execution
81 المبحث السادس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
81 المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
82 المطلب الثاني: علاقات الإستراتيجية بوظائف إدارة الموارد البشرية
84 المطلب الثالث: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
84 1.3. تكوين وتحديد فلسفة الشركة
84 2.3. تحليل المناخ الخارجي
85 3.3. تحليل المناخ الداخلي
86 4.3. تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية
86 5.3. تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية
86 6.3. صيانة وتكوين الإستراتيجيات
87 7.3. تنفيذ الإستراتيجية
87 8.3. متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية
88 المطلب الرابع: أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة
89 1 . 4 . سياسة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الانطلاق
90 2 . 4 . سياسة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية النمو
91 3 . 4 . سياسة الموارد البشرية في ظل الإستراتيجية الربحية
92 4 . 4 . سياسة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية التصفية
92 5 . 4 . سياسة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية العودة
95 المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة
97 خلاصة الفصل الأول
99 <u>الفصل الثاني: التكوين ودوره على مستوى المؤسسة</u>
99 مقدمة الفصل

100 المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين
100 المطلب الأول: مفهوم التكوين
103 1.1. تحديد المصطلحات
103 1.1.1. الإعداد
103 1.1.2. إعادة التكوين
103 1.3.1. التأهيل
104 1.1.4. العلاقة بين التعليم والتكوين
105 المطلب الثاني: مبادئ التكوين
105 1.2. التكرار والمران
105 2.2. الإرشاد والتوجيه
105 3.2. الدافع والحافز
105 4.2. الطريقة الكلية والجزئية في التعلم
106 5.2. مراعاة الفروق الفردية
108 المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين
108 1.3. أهمية التكوين
108 1.1.3. الأهمية الأولى بالنسبة للمؤسسة
109 2.1.3. الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين
110 2.3. أهداف التكوين
111 1.2.3. الأهداف الإدارية
111 2.2.3. الأهداف الفنية
112 3.3.3. الأهداف الاقتصادية والاجتماعية
114 المطلب الرابع: أنواع التكوين
114 1.4. التكوين التقني
115 2.4. التكوين الاقتصادي
115 3.4. التكوين الإنساني
116 4.4. التكوين من أجل الأمن
117 المطلب الخامس: مسؤولية التكوين
117 1.5. مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة
118 2.5. مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى
118 3.5. مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية
118 4.5. مسؤولية التكوين من مسؤولية الإدارة العليا
118 المطلب السادس: وظائف (مهام) مصلحة التكوين
118 1.6. وظيفة المانجمنت
118 2.6. وظيفة المفاوضات
119 3.6. وظيفة التحليل
119 4.6. وظيفة الدراسة
119 5.6. وظيفة شراء مواد التكوين من السوق الخارجي
119 6.6. وظيفة المراقبة
119 7.6. وظيفة الإعلام باتجاه الخارج
119 8.6. وظيفة تكوين المنشطين الداخليين
119 9.6. الوظيفة الإدارية

119 المبحث الثاني: نظام التكوين
119 المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التكوين
119 1.1. منهاج النظم
120 2.1. تحليل النظم
120 3.1. مفهوم النظام
121 4.1. نظام التكوين
121 المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين
122 1.2. المدخلات (INPUT)
122 1.1.2. مدخلات إنسانية (Human Input)
122 2.1.2. مدخلات مادية (Material Input)
123 3.1.2. مدخلات معنوية - المعلومات (Morale input Information)
124 2.2. العمليات (Operations)
124 3.2. المخرجات (Out put)
125 4.2. الأهداف
125 5.2. البيئة
126 المطلب الثالث: شروط فعالية النظام
127 1.3. البساطة
127 2.3. المرونة
127 3.3. الاقتصاد
127 المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية
127 المطلب الأول: تخطيط التكوين
128 1.3. مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن
128 2.3. مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات
128 3.3. مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني
128 المطلب الثاني: ماهية تحديد الاحتياجات التكوينية
129 1.2. مفهوم الاحتياجات التكوينية
129 2.2. أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية
130 3.2. تحديد الاحتياجات التكوينية كنظام فرعي
131 المطلب الثالث: صعوبات تحديد احتياجات التكوين
131 المطلب الرابع: أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية
132 1.4. تحليل التنظيم
132 1.1.4. دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة
132 2.1.4. دراسة تطور المؤسسة
133 3.1.4. تحليل الهيكل التنظيمي
133 2.4. تحليل المهام (العمل)
134 1.2.4. وصف الوظائف
134 2.2.4. تحديد الأهداف
135 3.4. تحليل خصائص الفرد
136 المطلب الخامس: خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية
137 1.5. وصف الوظائف والعمال التي تحتاجها المؤسسة
137 2.5. حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة

137	3 . 5 . عقد مقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين
138	المبحث الرابع: تصميم البرنامج التكويني
138	المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التكويني
138	1.1. تحديد أهداف البرنامج التكويني
140	2.1. محتويات البرنامج التكويني
140	المطلب الثاني: تحديد أنواع البرامج التكوينية
140	1.2. أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي
142	2.2. أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها
142	المطلب الثالث: تحديد الزمان والمكان (الزمكان)
142	1.3. الزمان (Time)
142	2.3. المكان (Place)
143	المطلب الرابع: اختيار المتكونين والمكونين
143	1.4. اختيار المتكونين
143	2.4. اختيار المكونين
144	المطلب الخامس: تحديد ميزانية التكوين
145	المطلب السادس: اختيار أساليب التكوين
149	المبحث الخامس: تقنيات وإجراءات التكوين في المؤسسة
149	المطلب الأول: تقنيات التكوين في المؤسسة
149	المطلب الثاني: إجراءات التكوين في المؤسسة
150	المبحث السادس: تقييم فاعلية التكوين
151	المطلب الأول: مفهوم التقييم
151	المطلب الثاني: مؤشرات فاعلية التكوين
151	1.2. أهداف التكوين (توافق التكوين مع الأهداف الإستراتيجية)
152	2.2. تكلفة التكوين
152	3.2. درجة نجاح التكوين عند التنفيذ
153	المطلب الثالث: خطوات تقييم التكوين
154	المطلب الرابع: أساليب تقييم فاعلية التكوين
154	1.4. تحديد أهداف المؤسسة
154	2.4. اكتساب وتعلم خبرة جديدة
154	3.4. ردود فعل الدارسين
155	4.4. العوائد الإجمالية المحققة
156	خلاصة الفصل الثاني
		<u>الفصل الثالث: تكوين وتنمية الموارد البشرية من منظور استراتيجي</u>
158	مقدمة الفصل
159	المبحث الأول: الإطار العام للموارد البشرية
159	المطلب الأول: تعريف ودور الموارد البشرية
159	1.1. تعريف الموارد البشرية
160	2.1. دور الموارد البشرية
163	المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للموارد البشرية
166	المطلب الثالث: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث
168	المطلب الرابع: المحيط والنشاطات المرتبطة بالموارد البشرية
168	1.4. محيط الموارد البشرية

168 1.1.4. مخطط القطاع الاقتصادي
168 2.1.4. المحيط الداخلي
168 1.2.1.4. المحيط الهرمي
169 2.4. النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية
169 1.2.4. سياسة الموارد البشرية
170 المطلب الخامس: الموارد البشرية كأساس لخلق الميزة التنافسية
170 1.5. العنصر البشري محدد أساسي للميزة التنافسية
171 2.5. حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية
172 المبحث الثاني: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية
172 المطلب الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية
173 المطلب الثاني: مكونات التنمية المرتكزة على تحليل وتطوير المورد البشري
174 المطلب الثالث: مكونات التنمية المرتكزة على العمل
174 المطلب الرابع: مكونات التنمية المرتكزة على التنظيم
174 1.4. تحليل الهيكل التنظيمي
174 2.4. إعادة الهيكلة
174 3.4. تحليل العمليات
175 4.4. تحليل الجودة
175 5.4. تحليل التدفق المعلوماتي
175 المبحث الثالث: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية
176 المطلب الأول: التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات التغيير
178 المطلب الثاني: أهمية التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية
179 المطلب الثالث: متطلبات التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية
180 المبحث الرابع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
180 المطلب الأول: المنهجية الإستراتيجية الجديدة لتنمية الموارد البشرية
183 المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة المعرفة
184 المطلب الثالث: إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري
185 المطلب الرابع: إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية
186 1.4. المعارف
186 2.4. المهارات
187 المطلب الخامس: إستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني
187 1 . 5 . إدارة النفس
187 2 . 5 . معرفة النفس
187 3 . 5 . المعرفة الاجتماعية
187 المبحث الخامس: دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية
187 المطلب الأول: التكوين من منظور إدارة الغذاء
188 المطلب الثاني: التكوين من منظور إدارة الأداء
188 1.2. تخطيط الأداء وعلاقته بالتكوين
188 2.2. توجيه الأداء وعلاقته بالتكوين
189 3.2. تشخيص الأداء وعلاقته بالتكوين
190 4.2. تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين
191 المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية في ظل عالمية السوق
191 1.3. الاتجاه نحو عالمية السوق

192 2.3. تنويع مزيج الموارد البشرية
193 3.3. الاتجاه المتزايد للتصغير
193 4.3. إعادة هندسة العمليات
193 5.3. الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير
193 6.3. الاتجاه نحو تنويع المهارات
194	المطلب الرابع: التحديات المستقبلية للموارد البشرية
194 4 . 1. تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية القادمة
195 4 . 2. التوقعات في مجال الموارد البشرية
199 خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع (التطبيقي): دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (المديرية الجهوية للتوزيع بولاية الجلفة)

201 مقدمة الفصل
202	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)
202	المطلب الأول: تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
203	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الشركة
203 2 . 1. مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1969
203 2 . 2. مرحلة التوجيه الاشتراكي 1969-1990
205 2 . 3. مرحلة التسعينيات
206 2 . 4. مرحلة ما بعد 2000
206	المطلب الثالث: مهام وخصائص الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
206 1.3. مهام الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
207 2.3. خصائص سونلغاز
208	المطلب الرابع: المديرية الجهوية للتوزيع بولاية الجلفة
209 1.4. مهام المديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة
209	المطلب الخامس: عرض الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة
214	المبحث الثاني: التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة
214	المطلب الأول: نظام التكوين بالمديرية
214 1.1. أهداف نظام التكوين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة
215 2.1. إدارة النشاط التكويني بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة
215 1.2.1. تحديد الاحتياجات التكوينية
216 2.2.1. إعداد المخطط التكويني
216 3.2.1. تنفيذ ومتابعة برامج التكوين
216 4.2.1. تقييم النشاط التكويني
217	المطلب الثاني: تحليل النشاط التكويني بالمديرية
217 1.2. تحليل الاحتياجات التكوينية بالمديرية الجهوية للتوزيع خلال الفترة 2003 - 2006
218 2.2. تحليل البرنامج التكويني للمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة خلال فترة 2003-2006
220	المطلب الثالث: تقييم فاعلية وجدوى النشاط التكويني بالمديرية
221 1.3. أثر نظام التكوين على أداء الأفراد بالمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة
222	المبحث الثالث: إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز
223	المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز
223 1.1. بناء الرؤية وصياغة الرسالة
224 2.1. صياغة الغايات والأهداف

2253.1 تحليل البيئة الخارجية (دراسة الفرص والمخاطر)
2264.1 تحليل البيئة الداخلية (دراسة نقاط القوة والضعف)
2275.1 تطبيق الإستراتيجية
2276.1 متابعة تطبيق الإستراتيجية وتطبيقها
229المطلب الثاني: اقتراحات نظام التكوين الاستراتيجي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز
2291.2 عناصر سياسية التكوين
230المطلب الثالث: ديناميكية الإدارات ورفع التحدي
232 خلاصة الفصل الرابع (التطبيقي)
234 الخاتمة العامة

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الأول : من الإدارة إلى الإدارة الإستراتيجية		
06	نموذج لعملية التخطيط	1 - I
11	نموذج العملية الرقابة	2 - I
13	العناصر المكونة للنشاط الإداري وعلاقتها بوظائف الإدارة	3 - I
34	نموذج المساهمات والمزايا	4 - I
40	الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية	5 - I
44	تحديد الوضعية الملائمة	6 - I
48	النموذج الاستراتيجي لهارفارد LCAG	7 - I
49	حصص السوق والتجربة	8 - I
49	مصنوفة BCG1	9 - I
53	الأقطاب الثلاثة للتسيير الاستراتيجي	10 - I
55	نموذج التحليل الهيكلي للقطاعات (قوى بورتر الخمسة)	11 - I
56	المصنوفة الجديدة BCG2	12 - I
61	ممارسات الإدارة العليا لعملية الإدارة الإستراتيجية	13 - I
65	الثقافة الإستراتيجية	14 - I
69	نموذج خطوات الإدارة الإستراتيجية	15 - I
70	الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية	16 - I
71	سلسلة أغراض المؤسسة	17 - I
72	المدى الاستراتيجي	18 - I
78	إتباع إستراتيجية متقدمة مع الزمن	19 - I
83	إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات المتفرعة الداعمة لها	20 - I

الفصل الثاني : التكوين ودوره على مستوى المؤسسة

106	منحنى التعلم	21 - II
107	منحنى التعلم ذو البداية البطيئة	22 - II
107	منحنى التعلم ذو البداية السريعة	23 - II
123	مدخلات نظام التكوين	24 - II
125	مخرجات نظام التكوين	25 - II
126	مكونات نظام التكوين	26 - II
136	أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية	27 - II
139	أثر البرنامج التكويني على سلوك الأفراد	28 - II

الفصل الثالث : تكوين وتنمية الموارد البشرية من منظور استراتيجي

165	كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي	29 - III
169	سياسة الموارد البشرية	30 - III
173	تنمية الموارد البشرية	31 - III

الفصل الرابع : دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (المديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة)

213	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بولاية الجلفة	32 - IV
223	نموذج افتراضي لرسالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز	33 - IV
224	العلاقة بين الأهداف وعنصر الزمن	34 - IV
226	العوامل البيئية الخارجية المحيطة بسونلغاز	35 - IV
227	نقاط القوة والضعف (الافتراضية) للشركة الوطنية للكهرباء والغاز	36 - IV
228	الخطوات الأساسية في تقييم ورقابة الإستراتيجية	37 - IV

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I - الكتب:

1. د . أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
2. د . إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية "مدخل إداري"، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، 2000.
3. اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ايتراك للطباعة والنشر، 2004.
4. د . أحمد الباشات، أسس التدريب، دار النهضة الحديثة، القاهرة 1978.
5. د . أحمد مندور و د . أحمد رمضان، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
6. د . أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1995.
7. د . أحمد عزت، علم النفس الصناعي، دار القومية، الإسكندرية، 1965.
8. د . أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
9. د . أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المصري الحديث، الإسكندرية، 2000.
10. د . أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
11. أشوك شاندا وشلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
12. د . إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الناشر العربي الحديث، سوريا، 1993.
13. د . بديع محمود مبارك القاسم، تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق، طبعة الأمة بغداد، 1975.
14. د . بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت 2002.
15. د . بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية، عمان، الأردن، 2001.
16. د . جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
17. د . حسن الحلبي، معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976.
18. د . حسين عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1984.
19. د . حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
20. د . حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران، عمان، 1999.
21. د . حسين الدوري، نظريات التطوير والتنمية الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1980.
22. د . حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة القاهرة، 1976.

23. د . زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت 2001.
24. د . زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1989.
25. د . محمد الحناوي و د . محمد الصحن و د . محمد سلطان، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
26. د . محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973.
27. د . محمد عبد الفتاح باقي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983.
28. د . محمد عثمان و د . حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية القاهرة، 1990.
29. د . محمد الحناوي و د . علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية بيروت، 1990.
30. د . محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
31. د . محمد رقيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
32. د . محمد سويلم، أساسيات الإدارة، دار وهذان للطباعة، مصر، 1991.
33. د . محمد عبد الكريم، الإدارة "المهام والمسؤوليات"، دار النشر الدولية، القاهرة، 1995.
34. د . محمد محمود مندورة و د . محمد جمال الدين درويش، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، جامعة الملك سعود، 1994.
35. د . محمود فهمي، نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب، القاهرة، 1975.
36. د . منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
37. د . منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة، مصر، 1976.
38. د . منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
39. د . نواف كنعان، القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999.
40. د . سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1986.
41. د . سهيلة محمد عباس و د . علي حسني علي، إدارة الموارد البشرية، دار واقل للنشر، 1999.
42. د . سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعاع، للطباعة والتوزيع، 1997.
43. د . سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2000.
44. د . شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد "دراسة في التنظيم"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1968.
45. د . عادل جودة و د . غسان القلعاوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر دمشق، 1972.
46. د . عاصم بن طاهر عرب، اقتصاديات العمل "نظرية عامة"، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات.

47. د . عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دراسة علمية عملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
48. د . عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
49. د . عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
50. د . عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مطبعة الأنجو المصرية، 1976.
51. د . علي السلمي و د . ساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974.
52. د . عمر سالم الزروق، برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989.
53. د . عمرو غنيم و د . علي الشرقاوي، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
54. د . عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2004.
55. د . عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985.
56. د . عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1975.
57. د . عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري، إصدار بيمك، 1996.
58. د . عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
59. د . عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2001.
60. د . عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الثالثة، 2001.
61. د . عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1995.
62. د . عقيل جاسم و د . عبد الله أبو رغيف و د . طارق العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي والحديث، الإسكندرية، 1998.
63. د . علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتب غريب، الطبعة الثالثة، 1985.
64. د . علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997.
65. د . علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
66. د . علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
67. د . عمرو وصفي عقيلي، الإدارة "الأصول، الأسس والمفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
68. د . عمرو وصفي عقيلي و د . قيس عبد المؤمن علي، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران، عمان، 1994.
69. د . عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، 1991.
70. د . غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين أمليلة الجزائر، 2002.
71. د . صالح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
72. د . صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987.
73. د . فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، 1995.
74. د . قيس محمد العبيدي، التنظيم "المفهوم والنظريات والمبادئ"، الجامعة المفتوحة، 1997.

75. د . راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية، 2004.
76. د . راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
77. د . راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
78. د . صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الدار الجامعية، 1994.
79. د . صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997.
80. د . صلاح حوטר، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الرياض، 1991.
81. د . طلعات دياب، الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغير الهيكلي لاقتصادياتها، منظمة العمل العربية الجزء الأول، 1994.
82. د . هيثم هاشم، وظائف الإدارة، مطابع مؤسسة الوحدة، دمشق، 1983.

II - الرسائل والأطروحات (دراسات غير منشورة):

83. بن أحمد عبد القادر، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2004.
84. بوشنافة أحمد، تخطيط القوى العاملة في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994.
85. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2005.
86. حوالم رحيمة، أهمية تكوين الإطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان 1997.
87. كمال طايطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
88. مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير جامعة تلمسان، 2003.
89. شليل عبد اللطيف، سياسة التكوين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2001.
90. يرقى حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 1997.

III - المنتقيات والمجلات:

91. بن زاهي منصور والشايب محمد، مداخلة بعنوان: "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، ورقلة مارس 2004.
92. بن عيسى محمد المهدي، مداخلة بعنوان: "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، ورقلة، مارس 2004.
93. د . كامل بربر، تكوين العمال واقتصاد الوقت، مجلة اقتصادية شهرية، عدد 23 أيلول، 1995.
94. د . مصدق الجيب، الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري، مجلة الدراسات العربية، دار الطليعة، بيروت، العدد الرابع مارس، 1980.
95. موساوي زهية، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد الأول، ورقلة، 2002.

96. د . عبد الكريم درويش، نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة، العدد الرابع، القاهرة، 01 أبريل 1972.

97. د . عبد الله العمر فؤاد و د . ليم القحطاني، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية في ظل عالمية السوق، مجلة الإداري، العدد 80، مارس، 2002.

98. د . عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، ورقة الجزائر، مارس، 2004.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

A . les Ouvrages:

99. A . Dereumeaux , *Stratégie d'Entreprise* , Dalloz , EGM , Paris , 1993.
100. A . Martinet , *La Stratégie* , Vuibert , Paris , 1983 .
101. Alain Desreumaux , *Introduction a la gestion des entreprises*, ArmanColin,Paris,1992.
102. Alain Desreumaux , *Théorie des organisations* , éditions management , Paris ,1992.
103. Alain Meignant , *Menager la Formation* , édition liaison , Paris , 3^{ème} edition , 1995.
104. Annick Saint Sauveur et Hean Pascal Hama , *Fonction formation dans l'entreprise* Le manuel du responsable de formation , édition Garnier , Paris , 1984.
105. Armand Dayan , *Manuel de gestion* . ELLIPSES/AUF, Paris , 1998.
106. C . Kemedey , *Les idées essentielles des auteurs les plus cites*, Maxima ,Paris. 2002
107. D . N Godfrey , *Economie Industrielle Appliquée* , Vuibert , Paris ,1995.
108. D . Goleman , *Emotional intelligence* ,presentation in TPD-conference.october,1999.
109. E. Keep , *Training strategies in Ed story new perspective on Human ressource Management* , Mark well , Oxford , 1989.
110. Gilles Bressy et Christian Konkuyt , *Economie d'entreprise* , 7^{ème} Edition , édition Dalloz , Paris. 2004.
111. Guy Rocher , *Talcott Parsons et la sociologie américaine* , Paf , Paris , 1972.
112. I . Ansoff , *Stratégie du développement de l'entreprise* , Organisation ,Paris , 1987.
113. J. Allouche et G . Shmidt , *Les Outils de la decision stratégique* , La Découverte Paris ,1995.
114. J .C Tarondeau , *Stratégie industrielle* ,Vuibert , Paris , 1998.
115. J . L Charron et S .Saparie ,*Organisation et gestion de l'entreprise* ,Dunod, Paris,2001.
116. J . P. Angelier , *Economie Industrielle* , OPU , Alger , 1993.
117. James Toole , *Le Management d'avant-garde* , Editions d'organisation , Paris , 1998.
118. Jean Michel Plane , *Théorie des organisations* , Dunod , Paris , 2000.
119. Johnson , kast and Rosenzweig ,*Theory and management of systems* 3rd edition New York , Mc GRAW HILL , 1973.
120. Lakhdar Schiou , *Gestion du personnel* , les éditions l'organisation , Québec , 4^{ème} édition , 1993.
121. M . Porter , *L'avantage concurrentiel* , Dunod , Paris , 1990.
122. M . Godet , *Prospectives et planification stratégique* , Paris. Economica , 1989.
123. Maurice Thevenet , *La Culture d'entreprise* , PUF, Paris , 1993.
124. Michael Egordon , *Planning training activity and development* , January , 1973.
125. P. Jeffer et G . Koieng , *Gestion stratégique* , Litec , Paris , 1992.
126. P. Laurent et F. Bouard , *Economie d'entreprise* , Tome 1.
127. Paul Lawrence , JAY Lorsch , *Adapter les structures de l'entreprise* , Editions d'organisation Paris , 1973 .

128. Pierre Morin , **Le Management et le pouvoir** , Editions d'organisation , Paris , 1991.
129. R . A .Thirtart , **La Stratégie de l'entreprise** , Mc Graw Hill , Paris , 1990.
130. R . Papin , l'art de diriger , Tome 1 , **Management et stratégie** , Dunod , Paris , 1995 .
131. Rapport du Commissaire Général du Plan" **Intelligence et stratégie des entreprises"**
132. Sekou et autres, **Gestion des ressources humaines**, les édition 41,INC, Montréal,1993.
133. Serge Vallement, **Gestion des ressources humaines dans l'administration**
Documentation française , Paris , 1999.
134. Tom Peters et Robert Waterman , **Le Prix de l'excellence** , Inter-Edition , Paris , 1984.
135. Von Bertalanffy , **Théorie générale des systèmes** , Duond , Paris , 1973.

B . les Revues:

136. Bourahla Allel , **la culture d'entreprise : un concept au service de la gestion** , Revue internationale de gestion , CERISE , Annaba N°11, Avril 1998 .
137. Bruno Herniet , **Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative** , Revue Française de gestion , N° 15 Mars , Avril , Mai 1985.
138. Eric Delavalee , **Pour ne plus gérer sans la culture** , Revue française de gestion N°110 Septembre -Octobre , Paris , 1996.
139. Magazine Publiée par Sonelgaz , NOOR , N°05 , Octobre 2006.

C . Sites internet:

140. [http/ www.khyma.com/madina/m3.htm](http://www.khyma.com/madina/m3.htm)
141. [http/ www.les-echos.fr](http://www.les-echos.fr)
142. [http/ www.maktabet .net](http://www.maktabet.net)
143. [http/ www.sonelgaz . dz / historique.htm](http://www.sonelgaz . dz / historique.htm)
144. [http/ www.tarbawi.com](http://www.tarbawi.com)

الملاحق

استمارة البحث

يسرنا في إطار إنجاز "مذكرة الماجستير" أن نتعاونوا معنا في إتمام وإنجاح بحثنا هذا، والذي يحمل عنوان :

" الإدارة الإستراتيجية لتكوين وتنمية الموارد البشرية "

إذا أردتم الإجابة على أسئلتنا، فهذا لن يأخذ من وقتكم الكثير، وسيكون من دون شك عونكم لنا مفيدا

في كشف الحقائق وإقامة بحث علمي محض.



من أجل كل سؤال ضع علامة [X] في الخانة التي توافق إجابتك، وسيسعدنا أن يصل رأيك بكل شفافية. ¹

المعلومات العامة (أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية):

الوظيفة التي تشغلونها حاليا

القسم الذي تعملون فيه

عدد سنوات العمل بالمؤسسة

السلم الوظيفي الحالي

المستوى التعليمي

أسئلة متعلقة بموضوع البحث:

1- هل سبق لك أن استفدت من برامج تكوين؟

2- ما رأيك في أساليب التكوين؟

3- هل تعتقد أن التكوين الذي تحصلت عليه

قد حسن من أدائك لعملك؟

4- هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها

كافية لإنجاز عملك بنجاح؟

لا نعم

غير مناسبة مناسبة

لا نعم

غير كافية كافية