

العمل وتنمية الموارد البشرية

الطالب: بن بركة إبراهيم

طالب سنة أولى دكتوراه منظمات و موارد البشرية

جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 02

ملخص :

يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية او ما يطلق عليها بالاستثمار في الموارد البشرية خطوط الصدارة ، وبرامج الدول والمنظمات التي تنشأ للتنمية والتقدم ، وهذه الأخيرة التي تعد مجموعة من النشاطات والبرامج و الإجراءات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أداء الفرد العامل ، إضافة إلى أن تغيير الفرد لمجالات عمله يتطلب منه مهارات وقدرات مختلفة ، غير التي كان يكتسبها من ذي قبل.

وإن من أهم وسائل تنمية الموارد البشرية التدريب الذي يشكل العمود الفقري لكل الجهود التي كل المؤسسات نحو التطور والتقدم فالفرد العامل في أي مؤسسة يعد العامل الأساسي الذي بواسطته تستطيع المؤسسة من تحديد مسؤولياتها و القيام بواجباتها .

فإذا كانت تنمية الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الهدف ، فإن التدريب هو من أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق الهدف .

الكلمات المفتاحية : العمل ، التنمية ، التدريب ، تنمية الموارد البشرية ، المورد البشري.

Abstract:

Occupies the subject of human resource development, or the so-called investment in human resources lead lines, and programs of countries and organizations that seek to develop and progress, and the last of these, which is a set of activities and programs and measures aimed at rehabilitation and development of individuals in a rational way contribute to improving the performance of the individual worker, as well that the change to the individual areas of work requires him different skills and abilities, but that was acquired than before.

Although the most important means of human resource development training, which forms the backbone for all the efforts that all the institutions towards the development and progress Vaferd factor in any organization is the main factor by which you can determine the organization of its responsibilities and carry out their duties.

If the Human Resources Development is seeking to achieve the goal, the training is one of the most important tools used Athakiq goal.

مقدمة.

إن التطور الاقتصادي والتكنولوجي أحدث تغييرا هائلا في سير المؤسسات ، وعلى مستوى تسيير المورد البشري الذي يعد الأهم في التنظيم العام للمؤسسة ، وذلك بشكل مباشر لزيادة الإنتاجية فمكاته الكبيرة والمعترف بها دفعت بالقائمين على الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار كيفية الاهتمام بالعامل البشري وتوظيفه وإدماجه داخل وظيفته بأرقى أنواع الوسائل ، خاصة في ظل اختلاف الواقع التنظيمي والواقع الاجتماعي للعمل .

وتعد تنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى و كفاءة الفرد العامل داخل المؤسسة لتي تفكر مليا في كيفية تأهيل عمالها حسب الوظيفة التي يكون فيها وخبراته العلمية المكتسبة مسبقا ومحاولة بلورتها لتجسيدها على أرض واقع تنظيمي من خلال الاختيار الجيد للكفاءات وتنميتها ومعاملة أفرادها معاملة متسامحة تسمح لهم بالتطور والابتكار.

ويعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية الذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منا والنامية على السواء ، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ والذي يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي ، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة والكفاية والاداء و الانتاج ، وقد اظهرت العديد من النتائج انّ للتدريب دور اساسي في نمو وتطور الثقافات باعتباره اساس كل تعلّم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه .

ما مدى مساهمة الفرد العامل في تأهيل المورد البشري ؟ و ماهي البرامج التدريبية التي تساهم في تأهيل المورد البشري وإدماجه داخل المجتمع ؟

1. ماهية العمل وتنمية المورد البشري .

1.1. العمل.

هو نشاط إنتاجي يتم داخل محيط الأسرة أو في شكل مقايضة الجهود المبذول بما يناسبه من عائد مادي.

يعرفه أحمد زكي بدوي على أنه الأداة والوسيلة التي يحقق بها الفرد ذاته، ويفرض بها نفسه في المجتمع بما يسمح له نيل اعترافات الآخرين.

ويوضح ألان توران A. Touraine معنى العمل من خلال مجموع الوظائف التي يؤكدها فيقول: لا ينبغي أن

نغفل أن العمل ضرورة حيوية للإنسان تسمح له بتلبية حاجاته الإنسانية ، كالأكل وتأمين شروط وجوده ووسيلة لإنتاج ما يحتاج إليه علاوة على أنه التزام أخلاقي و اجتماعي، لأن الإنسان بدون عمل يكون مطرودا ومقصيا من المجتمع.

لذلك فالعمل وسيلة إدماج وتنشئة اجتماعية ، والحق في العمل هو دفاع عن الانتماء للتنظيم الاجتماعي ودفاع عن المواطنة ، وبالتالي فإن العمل هنا هو وسيلة إدماج الفرد داخل المجتمع.¹ كما يمكن أن نقول بأن العمل هو مجهود إرادي عقلي أو بدني، يتضمن التأثير على الأشياء المادية وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد، كما أنه وظيفة اجتماعية تتحقق فيها شخصية الفرد.²

التعريف الإجرائي للعمل.

هو كل جهد فكري أو عضلي يبذله الفرد للحصول على مقابل بغية تلبية رغباته واحتياجاته وهو وسيلة تساعد على إدماج الفرد داخل المجتمع وتكوين شخصيته .

ولقد اختلف العلماء والرواد بين مفهومي العمل (travail) والتشغيل (emploi) إلى اعتبارات تتعلق بالعائد المادي ، فالتشغيل يقود بالضرورة إلى مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة ، لأن اهتمامه ينصب على هذه الفئة تحديدا من حيث اشتغالها بطاقتها وتوزيعها في ميدان الشغل³، بينما العمل يبقى إطاره الاجتماعي الواسع مصدرا للثروة والمنفعة معا.

وفيما يلي أهم النقاط التي يختلف فيها مفهومي العمل والتشغيل:

- يشير التشغيل إلى مجموعة من الشروط التي تسبق عملية التوظيف، بينما العمل يشمل المهام التي يتم تنفيذها بعد مرحلة التوظيف.
- التشغيل له بعد معياري فهو يتحكم في ديناميكية وحركية اليد العاملة من وإلى سوق العمل، بينما العمل له بعد إجرائي باعتباره وسيلة للإنتاج.
- التشغيل عامل إدماج والعمل عامل إنتاج.

¹ شريف صديق، عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجدد وبناء هوية العامل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (02)، بوزريعة، الجزائر، 2013-2014، ص 26.

² إبراهيم بن بريكة و مساني مريم ، سياسة التشغيل وتنمية الكوادر البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة د. يحيى فارس بالمدينة ، المدينة ، 2015-2016 ، ص 10.

³ رقية بشرى العيادي، سياسة التشغيل ودورها في القضاء على البطالة، مذكرة شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2013/2014، ص 39.

2.1. التنمية و الموارد البشرية .

لتحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية ارتأينا أولا أن نحدد تعريف كل من التنمية والموارد البشرية ، لنلخص في الأخير لتعريف مفهوم تنمية الموارد البشرية.

1.2.1. التنمية.

هي العمليات المقصودة التي تسعى إلى إحداث النمو بطريقة سريعة ضمن خطط مدروسة وفي فترات زمنية معينة ، وتخضع للإرادة البشرية وتحتاج إلى دفعة قوية تفرزها قدرات إنسانية، بإمكانها إخراج المجتمع من حالة السبات إلى حالة الحركة والتقدم.⁴

وتعرف أيضا على أنها: "العملية المرسومة لتقدم المجتمع جميعه اقتصاديا واجتماعيا معتمدا بشكل كبير على مساهمة المجتمعات المحلية ومبادئها".⁵

يعرفها أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد: "عملية مجتمعية واعية ودائمة وموجهة في ظل مرجعية قيمية واردة وطنية ، من أجل إحداث تغييرات اجتماعية شاملة تحقق تصاعد مطرد لقدرات المجتمع وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه وتعزيز الأداء الاجتماعي للأفراد والأسر، للوصول إلى مجتمع آمن متماسك".⁶

يعرفها صلاح مصطفى الفوال على أنها: "العملية التي يمكن بها المجتمع من تحديد حاجاته وأهدافه وترتيب هذه الحاجات والأهداف بحسب أهميتها والوقوف على الموارد الداخلية والخارجية، التي تتصل بهذه الحاجات والأهداف، ثم القيام بعمل إزائها عن طريق نمو روح التعاون والتضامن في المجتمع".⁷

التعريف الإجرائي للتنمية.

هي تلك العملية التي تساعد الجهة المعنية بنقل المجتمع وأفراده من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية أي من مرحلة التخلف إلى مرحلة التقدم عن طريق إحداث بعض التغييرات على مستوى مختلف القطاعات السياسية والاقتصادية، وخاصة الاجتماعية والتي تؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي للفرد.

2.2.1. الموارد البشرية.

⁴ مداني بن شهرة، مداخلة بعنوان التنمية المحلية بين واقع حاملي الشهادات وسوق الشغل، من الملتقى الوطني سياسة التشغيل دورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2011 ، دون ذكر الصفحة.

⁵ خبري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص13 .

⁶ أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، د ط، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2009، ص16.

⁷ صلاح مصطفى الفوال، تنمية المجتمعات الصحراوية، د ط، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1968، ص128 .

الموارد البشرية تعني مجموع الأفراد المستخدمين من طرف المؤسسة والمرتبطين بها، والذين يعملون من أجل تحقيق هدف موحد ويحصلون على أجر ثابت مقابل ما يقدمونه من التزامات وخدمات اتجاه مؤسستهم.⁸ يعرفها سيّد الهواري على أنها: "الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها".

ويعرفها أيضا أحمد سيّد مصطفى على أنها: "تلك المجموعات القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير". والتنمية أيضا هي: عملية شاملة تضرب جذورها في مختلف جوانب الحياة، وتنتقل بالمجتمع إلى مرحلة جديدة من التقدم، وهي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى".⁹

1.2.3. تنمية الموارد البشرية.

عرفها الدكتور أحمد منصور بأنها: "أحد المقومات الأساسية في تحريك وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم تزيد من طاقته على العمل والإنتاج".¹⁰

يعرفها علي السلمي: "تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا القائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب، وإمكانياته القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات".¹¹

⁸ دنبري لطفي، دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 26 .
⁹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 188-189.

¹⁰ نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص 275-276

¹¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 197 .

وتعرف أيضا على أنها: عملية توسيع خيارات الناس وتطوير قدراتهم وطاقاتهم وصولا إلى نوعيات خاصة، ليكونوا خلالها قادرين على تحقيق خياراتهم ومطالبهم وتطلعاتهم التنموية.¹²

التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية.

هي العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءة الموارد البشرية، قصد جعلها فاعلة عند دخول سوق العمل ضمن مؤسسات مختلفة، وتكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب منها: التدريب والتعليم، تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية والاتصالات، وغيرها من الأساليب الأخرى التي تراها المنظمة مناسبة لها، وذلك حسب طبيعة نشاطها وموقع تركزها.

1.1. التدريب .

هو جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف¹³

وهو عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المهارات والمعارف والاساليب المتعلقة بالعمل ، وهو نشاط لنقل المعرفة الى مجموعة من الافراد يعتقد انها مفيدة لهم ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المدربين ، اذا التدريب هو نقل المعرفة وتطوير المهارات¹⁴

وعرفه فيليبو على انه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لاداء وتنفيذ عمل معين¹⁵ واجرائيا هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها ، فالتدريب هو عملية اكتساب الفرد لمهارات ومعارف تساعد في بلوغ الهدف ، و تساهم في اتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل .

4.1. تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي:

ليس خافياً من خلال ما تقدم ذكره من تعاريف لمصطلح التنمية أن مفهومها ليس بثابت ولا يمتفق عليه، بل كل يتناوله من الزاوية التي هي محل اهتمامه ، بحيث يقصر نظره في العملية التنموية من خلال اختصاصه ، وهذا الاختلاف يدعونا إلى محاولة تقديم مفهوم للتنمية يتماشى مع المنظور الإسلامي للكون والحياة والإنسان ، وذلك بالاعتماد على المصادر الأساس للشريعة الإسلامية.

¹² عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .

¹³ محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص348

¹⁴ محمد ياغي ، التدريب الاداري في تحقيق الميزة التنافسية (نظرة مستقبلية) مركز الاستشارات والخدمات الفنية الدراسات ، عمان ،

2005 ، ص117.

¹⁵ محمد فتاح صالح ، ادارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 101.

وبعد الإطلاع على كم هائل من تعريفات متنوعة لمفهوم التنمية والموارد البشرية ، وجدتها لا تف بالمقصود ولا تستوعب مجالات التنمية الكثيرة ، بل لا نعدو الصواب إن قلنا: إنَّ كلَّ تعريف يركز على مجال معيّن من مجالات التنمية والموارد البشري ، فيكون تعريفه لها مقصوراً على ذلك المجال ، فلا يتعداه لغيره. ناهيك عن أنَّ جلَّ التعريفات إنَّ لم تكن كلّها قد حصرت التنمية في الجانب المادي فحسب محاكاة للفكر الغربي ، ومن ثمَّ فقد عنَّ لي أن أقدم تعريفاً للتنمية ينسجم مع النظرة الإسلامية للكون والحياة و الإنسان ، فضلاً عن استيعاب مجالات التنمية جميعها ، بعيداً عن أي تأثيرات غريبة على تعاليم الإسلام. وعليه ، فيمكن القول أنَّ تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي تعني: «عملية تطوير وتغيير قدر الإمكان نحو الأحسن فالأحسن ، وتكون مستمرة وشاملة لقدرات الإنسان ومهاراته المادية والمعنوية ، تحقيقاً لمقصود الشارع من الاستخلاف في الأرض ، برعاية أولي الأمر، ضمن تعاون إقليمي وتكامل أممي ، بعيداً عن أيّ نوع من أنواع التبعية». هذا التعريف يعبر عن التصور الإسلامي لتنمية الموارد البشرية بوصفها مصطلحاً يعبر عن عملية حضارية مستأنفة أو مستحدثة .

2. فعالية واليات تنمية الموارد البشرية .

1.2. أهداف تنمية الموارد البشرية : ينبغي لتحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية ترجمة أهدافها إلى واقع عملي، ووضع نتائجه موضع التنفيذ الفعلي وعلى هذا الأساس يجب منح الفرد السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه من حلول أو اقتراحات بناءة جديدة في مجالات العمل المختلفة ، وتتمثل الأهداف التي يمكن التوصل إليها من خلال تنمية الموارد البشرية في الآتي:

- إحداث تغيير في طبيعة الفرد وسلوكه بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم وأكثر استعداداً للعمل لصالح المنظمة.
- تحريك دوافع الأفراد وإعطاء كل ما يمكن إعطاؤه من ولاء ووقت وجهد للمنظمة ، لتحقيق غاياتها وأهدافها عندما تحقق لهم غاياتهم وأهدافهم في العمل ، كالترقية أو زيادة في الأجر أو الاعتراف بمجهودهم التي يبذلونها.
- المحافظة على الموارد البشرية من حيث تقليل حوادث العمل أو تجنب التعرض لأمراض المهنية.
- معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب و كثرة الشكاوي.¹⁶
- الترويج للمؤسسة بشكل سليم حيث يرغب طالبي العمل الانضمام لها.
- تحقيق الفاعلية التنظيمية أي تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.
- تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.¹⁷

¹⁶ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 32.

¹⁷ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 29.

● المحافظة على التنظيم كوحدة تسير بخطى متقدمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية ويطلق على هذا الهدف الوفاية التنظيمية كخلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق رضا العاملين بالعمل وبذل الجهود تجاه التغيرات التي تحدث كالتطور التكنولوجي.¹⁸

ومن ناحية أخرى هناك بعض الأهداف الكلية لتنمية الموارد البشرية على مستوى الدول، خاصة الدول النامية التي تتأثر كثيرا بالمناخ الاقتصادي ولا تؤثر فيه لسبب وحيد وهو أن الدول النامية تعتمد إلى استيراد التكنولوجيا من الخارج ولا تقوم بإنتاجها، والجزائر إحدى الدول التي تأثرت كثيرا بالتغيرات الاقتصادية، خاصة مع دخولها لمنظمة التجارة العالمية وفتح السوق الجزائرية وبذلك تأثرت المؤسسات الجزائرية كثيرا بالمنافسة المفروضة عليها من قبل المؤسسات المنافسة خاصة الأجنبية منها.

على هذا الأساس فالتنمية الفعالة للموارد البشرية تعتبر الأساس في امتلاك المؤسسات الجزائرية لمزايا تنافسية تحميها من المنافسة الخارجية وتداعيات العولمة الاقتصادية، وتفتح لها مجال لدخول الأسواق الخارجية.¹⁹

2.2. أهمية تنمية الموارد البشرية: تستمد تنمية الموارد البشرية أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساسا لها وهي قرارات تتعلق بالعنصر البشري وتشتمل على مختلف المهام ومجالات إدارة الموارد البشرية، فالأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية تكمن في الحاجة الملحة للمؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية على قدر كاف من التدريب و التأهيل ، لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ومن الطبيعي أن تزداد هذه الأهمية مع ظهور وظائف جديدة واتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة والمعقدة ، أما الأهمية الثانية فتعبر عنها النتائج الملموسة التي تحققها في حال ما إذا ارتكزت على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من الإدارة العليا، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء اللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب تفكير واستراتيجيات إدارة المؤسسة يتحققان غالبا عن طريق التنمية ، أما الأهمية الثالثة فتتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التنمية للأهداف المرجوة منها.²⁰

ويمكن تلخيص أهمية تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

- اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة بتنمية مواردها باعتبارها العنصر الفعال والمنتج الأساسي لها.
- يعد المورد البشري محور الفاعلية في كل نشاط تقوم به المؤسسات.
- دراسة مشاكل الأفراد العاملين وحلّها.
- الاختيار الجيد للكفاءات المناسبة للعمل أي الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹⁸ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المنهاج للنشر والتوزيع، ج1، 2003، ص 16.

¹⁹ جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 33.

²⁰ بوزيان رحمانى جمال، تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص ص 35-36.

- تطوير مهارات العاملين بالمؤسسة.²¹

1.2. طرق تنمية الموارد البشرية : إن الاهتمام بتنمية الطاقات البشرية في جميع المؤسسات بصفة عامة سواء كانت عمومية أو خاصة اقتصادية أو خدماتية ، أصبح الشغل الشاغل بالنسبة للمسؤول على رأس هذه المؤسسة في إيجاد الكيفية أو السبل المثلى التي يمكن من خلالها زيادة المعارف الفردية والجماعية للأفراد العاملين وتحسين وتطوير الظروف المناخية داخل التنظيم واكتساب ثقافات تنظيمية تصب في تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد العامل على حد سواء ، ولتنمية الموارد البشرية طرق أساسية تساعد في تحقيق الهدف من خلال الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل فيمايلي:

1.3.2. تحليل الاحتياجات الوظيفية : لقد برزت الحاجة إلى تحليل الاحتياجات الوظيفية من خلال اشتداد المنافسة بين المؤسسات في الأسواق المحلية والإقليمية التي كانت قائمة على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وذلك يكون من خلال تخفيض حجم المؤسسة أو الوصول بها إلى الحجم المناسب لأجل الوصول للأهداف المسطرة ، وتتم عملية تحليل الاحتياجات الوظيفية بدءا من تحليل الوظيفة مرورا بتوصيف الوظيفة ووصولاً إلى تخطيط الموارد البشرية.²²

1.1.3.2. تحليل الوظيفة : يعرف تحليل الوظيفة على أنه: " العملية المستخدمة لجمع المعلومات عن الوظائف لتحديد القدرات والمهارات والمعارف المطلوبة على شاغل الوظيفة أن يتقنها للقيام بالأداء الوظيفي " ²³ أي أننا نقوم بتحديد الأنشطة أولا المكونة للمهام ، ثم نقوم بتحديد المهام ثانيا المكونة للوظيفة مع تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ، أي أن الوظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام يطلق عليها أحيانا أعباء أو مسؤوليات وكل مهمة تتكون من أنشطة متعددة .

ومن خلال كل هذا يمكن القول أن هذه العملية تهدف إلى دراسة المهام التي يقوم بها الموظف من أجل مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم للوظيفة، ويعتبر تحليل الوظيفة ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية ونوضح ذلك من خلال ما يلي:

- تصميم العمل: يساعد تحليل الوظيفة على تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة لها بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة وتوفر الإحساس بالمسؤولية وتوفر التخصيص وتقسيم العمل.
- الاختيار: يوفر تحليل الوظيفة بيانات عن المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وعلى المؤسسة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، ويتم تصنيفهم بناء على توفر هذه المواصفات فيهم.

²¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، د ط، القاهرة، 2000، ص 162.

²² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 09.

²³ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، دار اينترنا للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 29.

- تقييم الوظائف: يوفر تحليل الوظيفة بيانات عن الموصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وعلى المؤسسة أن تبحث عن هذه الموصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، ويتم تصنيفهم بناء على توفر هذه الموصفات فيهم.
- تقييم الوظائف: بناء على تحليل الوظيفة يتم تحديد أهميتها النسبية وقيمتها داخل المؤسسة ويتم التعبير عن هذه الأهمية في شكل أجور.

- تقييم أداء العاملين: يوفر تحليل الوظيفة بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة، وبناء على مدى قيامه بها تتحدد قيمة أدائه وكفاءته.²⁴

2.1.3.2. توصيف الوظيفة: بعد الانتهاء من عملية تحليل الوظيفة نقوم بعملية التوصيف الوظيفي الذي يعتبر النتيجة الملموسة لعملية التحليل الوظيفي فهو: "مماثلة وصل مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات، ظروف العمل، الأدوات المستخدمة وتسمى البطاقة التي تعد لهذا الغرض ببطاقة وصف الوظيفة"²⁵ أو هو وصف وتعريف للوظيفة، يتضمن على الأقل المهام التي تتضمنها الوظيفة ثم المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة.²⁶

وهناك عدة عناصر يجب مراعاتها عند توصيف أي وظيفة نذكر من بينها:

- التعريف بالوظيفة: ويشتمل ذلك على اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي، القسم أو الإدارة التابعة له ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بالتوصيف ومن الذي اعتمده وتاريخ إعداد التوصيف.
- ملخص عام للوظيفة: تعطي فيه فكرة للوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزمه من متطلبات للأداء.
- المسؤوليات والواجبات: وهي تحدد المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة أو شاغلها، وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء والمواد والآلات اللازمة للأداء والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة وطبيعة ذلك الإشراف ونطاقه.
- ظروف وبيئة العمل: يتم تحديد الظروف الطبيعية أو المادية التي يمارس فيها العمل أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة كالضوضاء والحرارة والغازات وطبيعة موقع العمل، وما إلى ذلك من ظروف بيئة العمل.
- موصفات شاغل الوظيفة: وتعني المؤهل العلمي، سنوات الخبرة اللازمة والمهارات وأي موصفات أخرى ضرورية.

ويعتبر توصيف الوظائف من الأدوات الهامة للإدارة وهي تستخدم للتفاوض بين نقابات العمال وأصحاب العمل، كما يلعب التوصيف الوظيفي دورا هاما في حل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وأصحاب العمل،

²⁴ بوزيان رحمانى جمال، مرجع سبق ذكره، ص 68.

²⁵ أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006، ص 69.

²⁶ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 142.

إضافة إلى ذلك يمكن الاستفادة من توصيف الوظائف في تصميم نظام الاختبارات الخاصة باختيار العاملين الجدد، وكذلك في وضع معايير الأداء لكل وظيفة طبقاً لأعبائها ومسؤولياتها.²⁷

3.1.3.2. تخطيط الموارد البشرية: يعد التخطيط أحد عناصر الإدارة الرئيسية والإدارة الناجحة تضع على عاتق أولوياتها تخطيط كافة الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها، والموارد البشرية باعتبارها موارد أساسية في المؤسسة تتطلب تخطيطاً استراتيجياً وفق الأسس العلمية، وتخطيط الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما وذلك بناءً على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.²⁸ وهذا يعني أنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب للقيام بأعمال المطلوب أدائها لفترة محددة بدرجة من الكفاءة والفعالية.

والجدير بالإشارة أن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ أن التنسيق بين خطة الموارد البشرية وخطة الإنتاج وخطة التمويل وغير ذلك من خطط الإدارة هو أمر حتمي، إذ أن خطة الأفراد توضع أساساً في إطار خطط كافة الإدارات التنفيذية الإنتاجية منها والخدمية وهو ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة أو في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة إذ يتطلب الأمر أنواع جديدة من المهارات أو زيادة أو نقص تخصصات معينة، وهذا لا يعني أننا قد نستغني عن تخطيط الموارد البشرية في حالة المؤسسات المستقرة إذ ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن الضياع الطبيعي للأفراد العاملين أو التقاعد أو الاستقالة، مما يتطلب توفير وإعداد من يأخذ مكانهم.

2.3.2. الحصول على الموارد البشرية : يتمثل الغرض من تخطيط الموارد البشرية، كما ذكرنا سابقاً في تحديد احتياجات المنظمة القوى العاملة، وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات يبدأ في إجراءات توفير هذه الاحتياجات من خلال تفعيل عملية الحصول على هذه الموارد البشرية المطلوبة خاصة في حالة أن الطلب على العمالة من ذوي مهارات وقدرات معينة يفوق العرض منها، ويتم الحصول على هذه الموارد من خلال استقطاب العاملين، اختيار وتعيين الأفراد وأخيراً توجيه العاملين الجدد.

1.2.3.2. استقطاب العاملين : هو وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي منظمة، ويعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات للبحث عن المترشحين الملائمين للملئ الوظائف الشاغرة بالمنظمة.²⁹ وتبرز أهمية الاستقطاب من خلال علاقته مع وظائف إدارة الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة وبمواصفات عالية ووفق المطلوب، معنى ذلك

²⁷ بوزيان رحمانى جمال، مرجع سبق ذكره، ص 70 71.

²⁸ رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2001، ص 411.

²⁹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 162.

أنه وفر لعملية الاختيار والتعيين بدائل انتقاء متعددة تمكنها من المفاضلة بينها بسهولة وانتقاء أفضلها، مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المؤسسة مستقبلاً كذلك عندما يجذب الاستقطاب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية، هذا يؤدي إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها وتأهيلها وتدريبها ليس بسهولة فحسب بل بتكلفة أقل بعد تعيينها في المؤسسة، وقد زادت هذه الأهمية مع التطورات التي شهدتها الساحة العالمية، بسبب العولمة وتحرير التجارة الدولية والتطورات التقنية السريعة المذهلة وتعاضم المنافسة وثقافت المنظمات على إرضاء عملائها كوسيلة للبقاء والاستمرار في سوق العمل.³⁰

أما أهداف الاستقطاب فهي تتمثل في جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة التي تحتاجها، والمتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة وفق نوعيات ومواصفات محددة تخدم نشاطها المستقبلي بحيث تمكن الوفرة المستقطبة من انتقاء أفضل المستقطبين، ولا يقتصر الاستقطاب على الموارد البشرية الخارجية إنما يشمل كذلك الموارد البشرية التي تعمل حالياً داخل المؤسسة، فالتحفيز لا يشمل الجديد منها فحسب بل يشمل القديم والجديد وذلك من أجل المحافظة عليها وعدم تسربها للمنظمات الأخرى خاصة المنافسة منها.³¹

2.2.3.2. اختيار وتعيين الأفراد: تعتبر وظيفة اختيار وتعيين الأفراد الامتداد الطبيعي لعملية الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، فبعد تحديد مصادر تدبير احتياجات المؤسسة من العاملين يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظائف المختلفة وبين مؤهلات وخصائص الأفراد المتقدمين لشغلها، ويقصد بالاختيار والتعيين: "تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف وتقليدهم وظائفهم"³²، ومن هذا يمكن القول بأن عملية الاختيار والتعيين تهدف إلى انتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها التوافق بين خصائص من يتم انتقاؤه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، وتسعى المؤسسة من خلال الاختيار لتحقيق أهداف منها:

- تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرء المناسب للوظيفة يسهل عملية تدريبه وتقل تكلفة تدريبه.
- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال أساسه اليد العاملة ذات كفاءة.³³

3.2.3.2. توجيه العاملين الجدد: بعد التعيين النهائي للأفراد الجدد بالمؤسسة لشغل وظائف معينة، هؤلاء الأفراد يمتلكون خلفيات وخبرات مختلفة وينتمون إلى ثقافات تنظيمية متباينة، قد تختلف عن تلك التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تنميتها وتطويرها وعلى هذا الأساس تقوم إدارة الموارد البشرية عن طريق أحد الأشخاص أو البعض

³⁰ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 274.

³¹ بوزيان رحمان جمال، مرجع سبق ذكره، ص 78.

³² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص 144.

³³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 155.

منهم من ذوي المعارف والتأهيل الخاص بعملية توجيه وإرشاد العمال الجدد وتعريفهم بالثقافة التنظيمية ، وكذا مختلف المصالح والدوائر التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع الوظائف التي يشغلونها، وهذا لتحقيق التأقلم الاجتماعي لهم واندماجهم في المؤسسة، ويقصد بعملية التأقلم عملية تحقيق التكيف التي تحدث للأفراد عند محاولاتهم تعلم قيم وأعراف العمل في منظماتهم الجديدة.³⁴

3.3.2. تنمية وتطوير الموارد البشرية: كل مؤسسة تحتاج إلى امتلاك عاملين على درجة عالية من الخبرة والمهارة ، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخطط لها والحفاظ على مكانتها السوقية وهذا يكون من خلال ما يلي:

1.3.3.2. تكوين العاملين: يهدف التكوين إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر لأداء العاملين وهو يعرف على أنه: "تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية."³⁵

وتكمن أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المؤسسة منهم من أهداف.

● مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.

● مساعدة العمال في حل مشكلات العمل التي تواجههم.

● يطور وينمي الدافعية نحو العمل ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.

● يساعد على التقليل من التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة.

2.3.3.2. تطور المسار الوظيفي: يعرف المسار الوظيفي على أنه: "العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية"،³⁶ وهنا يجب إتاحة المعلومات اللازمة للعاملين حول طبيعة الوظائف والمواقع في المؤسسة حتى يتمكنوا من تحديد أهدافهم المهنية والوسائل أو الأساليب المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، وتطوير المسار الوظيفي يشتمل على دراسة وتخطيط ثلاثة جوانب تنظيمية أساسية هي:

³⁴ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 307.

³⁵ الصديق منصور بوسنيّة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية أهميتها. تنظيمها. مسؤولياتها. مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص 201.

³⁶ بوزيان رحمانى جمال، مرجع سبق ذكره، ص 95.

❖ تخطيط مسار كل فرد ومستقبله الوظيفي وذلك في ضوء مسارات الخدمة التنظيمية السابقة حيث يكون لكل فرد مساره الخاص به، وهو يحدد في ضوء الوظائف الشاغرة أو الحالية وقدراته وإمكاناته وميوله ورغباته ومستوى كفاءته في العمل.

❖ ما يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية القيام به وتوفيره من أجل مساعدة الموارد البشرية على تحقيق مسارات خدمتها الوظيفية المستقبلية وبلوغ نهاية هذه المسارات.³⁷

3.3.3.2. تقييم أداء العاملين: يشير تقييم أداء العاملين إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الفعلي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية،³⁸ ويعرف على أنه: "العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية".³⁹

ومن خلال هذا نستنتج بأن تقييم العاملين هو عبارة عن نظام تصممه الإدارة وفق بعض الأسس والمعايير الموضوعية، التي من خلالها تستطيع إدارة الموارد البشرية تقييم أداء العمال في مختلف المستويات الإدارية، ويشمل جميع العاملين في المؤسسة بدون استثناء فكل من يعمل في المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها من خلال الدور المكلف به يجب أن يخضع إسهامه للتقييم المستمر للوقوف على جودة هذا الإسهام الذي ينتج أدائه خلال فترة زمنية محددة، ويتجسد هدف تقييم الأداء في أي مؤسسة في أنه يوفر لها معلومات كافية وواضحة وموضوعية عن أداء مواردها البشرية بشكل دوري ومستمر وهذا بدوره يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن.

3. البرامج التدريبية ومساهمتها في تأهيل المورد البشري.

يعتبر التدريب من الأولويات الهامة للمنظمة الحديثة الحكومية منها والخاصة، وذلك للقناعة بأنه أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا.

1.3. ماهية البرامج التدريبية: لقد تعددت تعريفات التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال ومن بينها ما يلي: التدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد وتوقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال ذو خبرة من المنظمة.⁴⁰

³⁷ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 545.

³⁸ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2007، ص 237.

³⁹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

⁴⁰ راوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 163.

ويعتبر التدريب أيضا عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، وهو تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة لسلوكهم.⁴¹

انطلاقا من التعاريف الموضوعية أعلاه يمكن التوصل إلى أن التدريب هو إجراء منظم ومستمر تقوم به المؤسسة متى استدعت الحاجة إليه وهذا بغرض تحقيق كل من أهداف الفرد العامل في المؤسسة والمتمثلة في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، أما بالنسبة للمؤسسة فتتضمن أهدافها في زيادة الربحية والإنتاجية مما يحقق لها ميزة تنافسية.

2.3. أهداف البرامج التدريبية: يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية، والذي يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة ومن أجل هذا فإن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك، الذي من شأنه تعزيز كفاءة الفرد، وبصفة خاصة فإنه يتم الاستعانة بعملية التدريب لتحقيق ما يلي:

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- إيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة.
- مساعدة الموظفين والمستجدين على أنه يألفوا المتطلبات المتعلقة بالوظيفة والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة.⁴²
- ويؤدي التدريب كذلك إلى تحقيق عدد من الفوائد سواء للمنظمة أو الأفراد من أهمها مايلي:
- زيادة في الإنتاج: وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- اقتصاد في النفقات: بحيث تؤدي البرامج التدريبية إلى المساهمة في ارتفاع المردود أكثر من كلفتها وذلك من خلال تدريب العاملين على استخدام الآلات، طبقا لأصولها ووفقا للطرق السليمة.
- قلة في دوران العمل: فمن خلال تدريب العاملين، فهذا يساعد على إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياتهم وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم.
- رفع معنويات العاملين: بحيث نجد أنه للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين وذلك من خلال شعور الفرد باهتمام المنظمة به وبشؤون العملية وحتى الخاصة وهذا ما يزيد إخلاصه لها.⁴³
- وبهذا فإن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية والازدهار الاجتماعي والتأمين ضد البطالة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

⁴¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 307.

⁴² باري كشوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 120.

⁴³ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص ص 60-61.

1.3. تصميم عملية التدريب: يعتمد نجاح عملية تصميم التدريب على مدى التخطيط الجيد لها قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله ويجب أن ننظر إلى عملية تصميم نظم التدريب كعملية متعددة الأوجه ومتماسكة وتكمل بعضها بعضاً،⁴⁴ وتتكون هذه العملية من ثلاثة مراحل هي كالتالي:

1.3.3 تحديد الاحتياجات التدريبية: تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة البداية لتخطيط عملية التدريب، والتي إذا تمت بشكل دقيق فإن بقية مراحل عملية التدريب تحقق الهدف منها بشكل كبير، وتعرف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها: "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الإنتاج أو تعرق تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة"⁴⁵ وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة إذ لا بد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الحديثة في العمل.

وتتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في:

- التدريب مكلف وبالتالي فإنه لا بد أن يوجه إلى حاجات ضرورية له.
- إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم ومن ثمّة عدم تلبية طلبات الناس.

- المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب لا حاجة له بها.⁴⁶
- ويمكن تلخيص أهم الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاثة أساليب رئيسية هي كالتالي:

❖ **تحليل المنظمة:** لما كانت إستراتيجية التدريب مرتبطة بالإستراتيجية الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف وبإمكان الإدارة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل والغياب والتأخير ودوران العمل والحوادث والمناخ التنظيمي ومعنوية العاملين، حيث تلقى هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التدريب.

❖ **تحليل الوظيفة:** إن تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد.

⁴⁴ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص 134.

⁴⁵ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دون ذكر دار النشر، 2003، ص 297.

⁴⁶ مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 117.

❖ **تحليل الفرد:** وذلك من خلال دراسة قدرات الفرد الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.⁴⁷

وقبل أن تبدأ عملية التدريب يتوجب وضع وتحديد الأهداف التدريبية والتي لابد أن تكون مكتوبة كأهداف سلوكية (تعلم مهارة مثلاً) ومن ناحية أخرى لابد أن تحدد هذه الأهداف وفق المعايير الآتية:

- لابد أن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- لابد أن تكون في حد ذاتها معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب.
- لابد أن تكون قابلة للقياس كما ونوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو جودة الأداء.⁴⁸

2.3.3. مرحلة التصميم والتدريب: وتتضمن هذه المرحلة ثلاثة جوانب مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي:

❖ **تصميم البرنامج الإداري:** والذي يعني تحديد الأهداف التدريبية والتعليمية، بالإضافة إلى تحديد التوقيت والأساليب التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج.

❖ **إدارة البرنامج التدريبي:** والمقصود به "مجموعة التحضيرات والإجراءات التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي"، ومن أجل ضمان حسن تنفيذ هذا البرنامج فإنه وجب على إدارة البرنامج التدريبي القيام بعدة أمور منها:

- العمل على وصول دعوات الاشتراك إلى المتدربين والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
- العمل على سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة المنظمة للبرنامج وهيئة وصول المدرب إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة.
- التأكد من وجود أماكن مناسبة للتدريب.
- العمل على افتتاح البرنامج في الوقت المحدد وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- التأكد من كتابة التقرير النهائي للبرنامج.⁴⁹

❖ **تحديد الطرق المستخدمة في التدريب:** بحيث يمكن استخدام العديد من الأساليب والوسائل ومن أهمها نجد المحاضرات التي تعتمد على أساليب العرض المختلفة من شرائح وشفافيات ووسائل عرض البيانات data show وغيرها، وهي غالباً ماتم داخل قاعات الدراسة، وتهدف إلى تزويد المتدرب بمعارف ومعلومات ومفاهيم

⁴⁷ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 136-137.

⁴⁸ نفس المرجع، ص 137.

⁴⁹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 139-140.

معينة. بالإضافة إلى التدريب باستخدام الحاسبات الآلية بحيث أدى انتشار أجهزة الكمبيوتر إلى إعداد الكثير من البرامج التدريبية الالكترونية التي يمكن أن يستخدمها الفرد لاكتساب معارف أو مهارات محددة.⁵⁰

3.3.3. تقويم فاعلية البرنامج التدريبي: يعتبر التقييم جزءاً متمماً لعملية التدريب ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية. وتقييم البرامج التدريبية يكون من خلال أربعة مجالات هي كالتالي:

❖ ردود الأفعال: بمعنى مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج من حيث هيكل وشكل البرنامج، أساليب الشرح، جودة البيئة التعليمية وغيرها من الأمور المتعلقة بعملية التدريب.

❖ التعلم: يتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات والذي يكون من خلال الاختبارات الكتابية.

❖ السلوك: يتم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل.

❖ النتائج: من خلال تقييم النتائج نحاول قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل تخفيض معدل دوران العمل، تخفيض التكاليف وزيادة كمية وجودة الإنتاج.

والهدف من عملية تقييم التدريب إعطاء الفرصة للمتدرب من أجل تطبيق ماتعلمه أثناء التدريب والسماح له بالتعبير عن وجهته على ماهو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي بالإضافة إلى تعيين وتحديد الاحتياجات الجديدة للتدريب وأخيراً الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتفاديها.⁵¹

4.3. دور البرامج التدريبية في تأهيل المورد البشري: يعتبر التأهيل جزءاً أو نتيجة لتدريب وتنمية الموارد البشرية الذي يجب على الذي يجب على جميع المنظمات تبنيه، ويكون التأهيل بتعريف الموارد التي تعمل بالمؤسسة بحقوقهم وواجباتهم والأنظمة والقواعد التي تنظم سير العمل في المنظمة ليصبحوا عناصر بشرية ذات مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة، ويشمل التأهيل على الأبعاد التالية:

❖ التعريف بالمنظمة: ويشتمل على شرح رسالتها المستقبلية واستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية والخدمة التي تؤديها للمجتمع وما حققته من إنجازات وكذلك شرح أنظمة العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي.

❖ تعلم الوظيفة: ويتم فيه تعريف الشخص الجديد بأهداف الوحدة الإدارية، التي يعمل فيها ويشرح له مهامه ومسؤوليات ومعايير أدائه المطلوبة منه، والغاية هي تحقيق الكفاءة السريعة في أداء الفرد وانسجامة مع عمله وتقليل أخطائه.

⁵⁰ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، د ط، مركز الأنشطة للكتاب، الإسكندرية، 2009، ص ص 224-225.

⁵¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

- ❖ إحداث التكيف الاجتماعي: والمقصود به تحقيق انسجام شخص ما مع أشخاص آخرين وإحداث المواءمة بين مجموعة من الأفراد يمتلك كل منهم شخصية معينة من أجل أن يتعايشوا ويتعاملوا ويعملوا مع بعضهم بعضا.
- ❖ التعريف بمزايا العمل: والتي تشمل الإجازات، التأمينات والضمان الاجتماعي والرواتب و المكافآت التقاعدية

5.3. دور العمل في إدماج الفرد داخل المجتمع: إن العمل يعني أكثر من نفقة وجهد يبذل من جانب الفرد في سبيل الحصول على عائد مادي، فعلى المستوى القومي هو المعنى الحقيقي للمجتمع فالعمل ضروري لإنتاج السلع والخدمات والتي على ضوئها يتحقق نظام التبادل الاقتصادي، كما أن طبيعة العمل وكيفية تنظيمه والسيطرة أو الرقابة عليه تؤثر بدرجة كبيرة على هيكل وحضارة كل مجتمع، فهو يعتبر المحرك للعلاقات الاجتماعية وتطورها كونه المحدد لدور الفرد ومكانته في المجتمع، فالعمل أهم جزء في حياة الإنسان وذاته وكيونته فهو يحدد ذاته، مكانته، نمط حياته ومستوى معيشته وكل وجوده، وفي نفس الوقت فإن هناك تفاعل بين العمل والمجتمع، فبينما العمل يحدد نمط الفرد في الحياة فإن المجتمع إلى درجة ملموسة يؤثر على توقعاته واتجاهاته للعمل فمقدرتنا على تحديد مكان الفرد في المجتمع وبناء صورة أو تكوين بعض الدلائل أو المؤشرات عن أفكاره ووجهات النظر الخاصة به تتطور وتتكون من خلال معرفتنا للمركز الذي يشغله في المجتمع، فالعمل هو مصدر لتحقيق الذات لكثير من الأفراد.⁵² ولعل من أهم نتائج هذه العلاقة بين العمل والمجتمع هو مساعدة الفرد على الاندماج في المجتمع، فمن خلال العمل يمكن لأي فرد أن يحقق ويلبي كافة رغباته المادية كالمأكل والمشرب وحتى المعنوية كت تحقيق الذات وكسب الثقة بالنفس، وهذا ما يساعده على تكوين علاقات اجتماعية مع أفراد وجماعات تشارك في العمل وتختلف في وجهات النظر وهذا طبعا ما يسهل عملية الإدماج الاجتماعي للفرد.

خاتمة :

يتضح لنا أن تنمية الموارد البشرية عملية جد مهمة تقوم بها المنظمة بهدف تطوير كفاءة مواردها وذلك للتحديات المختلفة التي تصادف هذه الموارد عند بداية مشوارهم المهني والتي قد تتمثل في الاختلاف بين الواقع الاجتماعي والواقع التنظيمي أو الاختلاف بين الشهادة المتحصل عليها ومتطلبات الوظيفة التي تركز على الجوانب التطبيقية أكثر من النظرية ولعل أهم وسيلة لتجاوز هذا المشكل هو خضوع هذه الموارد لبرامج تدريبية ذات فاعلية تساعد الفرد العامل على زيادة معارفه واكتساب خبرات ومهارات عمل لم يكن يتقنها من قبل وهذا ما يجعله مؤهلا مهنيا.

⁵² مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص ص 137-138.

وكما اتضح أيضا أن العمل له دور ايجابي على الفرد فبالإضافة إلى أنه يساعده على توفير حاجياته فهو كذلك يعتبر العنصر الأساسي الذي يمكنه من تحقيق الذات وبناء هويته الاجتماعية داخل المجتمع .

ومن خلال ما سبق تبين ان تنمية الموارد البشرية هي العمل على رفع العملية الإنتاجية من خلال تدريب وتأهيل العمالة البشرية لرفع مستوى المهارات وتنمية القدرات الخاصة بهم وتوظيفها في مكانها الأفضل للوصول إلى النتائج المرجوة منها وفق مجموعة من المعايير والقواعد والخطوات التي توضع مسبقاً وفق قدرات المتدربين .

قائمة المراجع.

الكتب.

1. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، د ط، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2009.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، د ط، القاهرة، 2000
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003
4. أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006
5. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000
6. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005
7. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002
8. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
9. خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998
10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
11. راوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
12. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001

13. الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية أهميتها. تنظيمها. مسؤولياتها. مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003

14. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2007

15. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، د ط، مركز الأنشطة للكتاب، الإسكندرية، 2009.

16. صلاح مصطفى الفوال، تنمية المجتمعات الصحراوية، د ط، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1968

17. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دون ذكر دار النشر، 2003

18. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2008

19. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان، 2005

20. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المنهاج للنشر والتوزيع، ج1، 2003

21. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

22. محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998.

23. محمد فتاح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.

24. محمد ياغي ، التدريب الاداري في تحقيق الميزة التنافسية (نظرة مستقبلية) مركز الاستشارات والخدمات

الفنية الدراسات ، عمان، 2005.

25. مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية " الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية،

القاهرة، مصر، 2007

26. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.

27. مهدي حسن زوليف ، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998

28. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،

2006

29. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمدي، الجزائر، 1998.

أ. الأطروحات و الرسائل الجامعية .

• أطروحات الدكتوراء

1. شريف صديق، عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجدد وبناء هوية العامل. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (02)، بوزريعة، الجزائر. 2013 – 2014.

• رسائل الماجستير و الماستر

1. ابراهيم بن بركة ، مريم مساني ، سياسة التشغيل و تنمية الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة د. يحي فارس ، المدية ، 2014/2015.
2. بوزيان رحمان جمال، تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009
3. دنبري لطفي، دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003،
4. رقية بشرى العيدي، سياسة التشغيل ودورها في القضاء على البطالة. مذكرة شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2013/2014.
5. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006

• الملتقيات و الندوات

1. مداني بن شهرة ، مداخلة بعنوان التنمية المحلية بين واقع حاملي الشهادات وسوق العمل ، من الملتقى الوطني سياسة التشغيل دورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر،

2011