

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الإقتصادية

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان

إشكالية استقطاب و تدريب و تأهيل
عنصر العمل في مؤسسات القطاع
الصناعي بالجزائر

دراسة حالة : ملبنة سيدي سعادة SNC YOULIS بوهران

من إعداد الطالبين

بو عبدالله مصطفى

دار عبيد عبدالقادر

لجنة المناقشة

د . فؤاد وراڊ	أستاذ محاضر (أ)	جامعة عين تموشنت	مشرفا
د . علي دحمان	أستاذ محاضر (ب)	جامعة عين تموشنت	رئيسا
أ . أوجامع إبراهيم	أستاذ مساعد	جامعة عين تموشنت	ممتحنا

السنة الجامعية : 2021/2020



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ



وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيْلِ اللّٰهِ

عَمَلِكُمْ وَرِسَالَتِهِ وَالْمُؤْمِنُوْنَ



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف
المرسلين و ما توفيقني إلا بالله عليه توكلت و عليه فاليتوكل
المتوكلون

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى كل حياتي و نور قلبي
والديا العزيزين الغاليين أطال الله في عمرهما ، إلى إخوتي
و أخواتي ...

إلى كل عائلة بو عبدالله و عائلة إبرير

إلى كل طلبة و أساتذة كلية العلوم الإقتصادية بعين تموشنت

إلى كل إخوتي و أخواتي في الإتحاد العام الطلابي الحر

إلى كل من تمنوا لي الخير و كانت دعواتهم لي سندا ...

مصطفى بو عبد الله

إهداء

إلى روح أبي رحمة الله عليه ، إلى الوالدة الكريمة حفظها الله
من كل مكروه ، إلى زوجتي الحبيبة وأبنائي آدم و أحمد
حفظهم الله ، إلى كل من ساعدني ووقف إلى جانبي من قريب
أو بعيد أهدي هذا العمل المتواضع ...

دار عبید عبد القادر

شكر و تقدير

أولا نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع من بعد نتقدم بجزيل شكرنا و خالص تقديرنا إلى كل من وقف بجانبنا وساعدنا في إنجاز هذه المذكرة وخاصة الأستاذ المشرف وراذ فؤاد الذي أفادنا من خبرته وتفضل علينا بالنصائح و التوجيهات والأستاذ أوجامع إبراهيم الذي تكرم علينا بمساعدته المتواضعة نسأل الله أن يزيدهما في علمها و فضلها...

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا إلى عمال و إطارات ملبنة سيدي سعادة لولاية وهران

الصفحة	العنوان
	البسملة
	الإهداء
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	المقدمة
	الفصل الأول : الإطار الوظيفي لإدارة الموارد البشرية
2	تمهيد الفصل الأول
	المبحث الأول : المبحث الأول : تخطيط الموارد البشرية
3	المطلب الأول : مفهوم المورد البشري
4	المطلب الثاني : مفهوم و أهمية تخطيط المورد البشري
6	المطلب الثالث : خطوات تخطيط الموارد البشرية
	المبحث الثاني : تحليل الوظائف
9	المطلب الأول : مفهوم و أهمية تحليل الوظائف
13	المطلب الثاني : طرق جمع المعلومات لتحليل الوظائف
15	المطلب الثالث : علاقة تحليل الوظائف بالتخطيط ، الإستقطاب و الإختيار ، التدريب
	المبحث الثالث : تصميم الوظائف
17	المطلب الأول : مفهوم و جوانب تصميم الوظائف
19	المطلب الثاني : أساليب تصميم الوظائف
21	المطلب الثالث : مزايا تصميم الوظائف
22	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية
24	تمهيد الفصل الثاني
	المبحث الأول : المؤسسات الصناعية
25	المطلب الأول : مفهوم و تصنيفات المؤسسات الصناعية
28	المطلب الثاني : المهام الرئيسية للمؤسسات الصناعية و أهدافها

29	المطلب الثالث : عمليات تطوير القطاع الصناعي بالجزائر
	المبحث الثاني : استقطاب و اختيار المورد البشري
30	المطلب الأول : مفهوم و أهمية و مصادر الإستقطاب
35	المطلب الثاني : مفهوم و أهداف عملية اختيار الموارد البشرية
36	المطلب الثالث : أهمية و خطوات اختيار الموارد البشرية
	المبحث الثالث : تدريب و تأهيل المورد البشري
39	المطلب الأول : مفهوم و أهمية التدريب
41	المطلب الثاني : أساليب و مراحل تخطيط التدريب
43	المطلب الثالث : تأهيل المورد البشري
47	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دراسة حالة ملبة سيدي سعادة بوهران
49	تمهيد الفصل الثالث
	المبحث الأول : لمحة عن مؤسسة سيدي سعادة
50	المطلب الأول : تقديم مؤسسة سيدي سعادة
51	المطلب الثاني : أهداف ونشاط المؤسسة
52	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
54	المطلب الأول : أدوات الدراسة
57	المطلب الثاني : منهج الدراسة
58	المطلب الثالث : مجتمع الدراسة
	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
63	المطلب الأول : متغيرات الدراسة واختبار صدق الأداة
64	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
68	المطلب الثالث : نتائج الدراسة
70	خلاصة الفصل الثالث
72	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	خطوات تخطيط الموارد البشرية	1
12	أهمية تحليل الوظائف بالنسبة لإدارة الموارد البشرية	2
15	طرق جمع المعلومات لتحليل الوظائف	3
16	علاقة تحليل الوظائف بالتخطيط ، الإستقطاب و الإختيار ، التدريب	4
19	أساليب تصميم الوظائف	5
27	تصنيف المؤسسات الصناعية	6
34	مصادر الإستقطاب	7
42	مراحل تخطيط التدريب	8
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيدي سعادة	9
59	يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع	10
60	يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر	11
61	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12
62	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب النوع	1
59	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	2
60	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	3
61	يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	4
63	يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي لدراسة ثبات الإستبانة	5
65	يمثل معامل التحديد و الارتباط لمتغيرات النموذج	6
66	يمثل نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الأداء المؤسسي	7
67	يمثل المقارنة بين t المحسوبة و قيمة t الجدولية	8
69	يمثل تحليل التباين الأحادي للتأكد من صلاحية النموذج	9



مقدمة

عامّة

مقدمة

أصبح اختيار الكفاءات العاملة من المورد البشري خاصة في مجال القطاعات الصناعية الشغل الشاغل الذي تحتاج إليه المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التمتع في السوق من خلال قوة المنافسة ، وتحقيق الجودة لمنتجاتها ، وتحقيق رغبات زبائنهم واحتياجاتهم من السلع والخدمات وكل هذا في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها العالم والتطور السريع الذي تحتمه الظروف العالمية الراهنة .

تملك منظمات الأعمال مجموعة من الموارد التي تساعد على تحقيق النتائج من تحسين مستوى أدائها إلى تحقيق الأهداف المسطرة ، غير أن المورد البشري يبقى الأهم بالنسبة للمنظمة فهو ذلك المحرك الذي يقودها لتحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله باستخدام مكتسباته الفكرية ومجهوداته العضلية ، وذلك من خلال تفعيله وتأهيله حتى يحقق ما هو مطلوب منه باستخدام كفاءاته ومهاراته التي اكتسبها من مختلف الجهات . وأصبح من الصعب على بعض المؤسسات الحصول على المورد المناسب مع متطلباتها لما في ذلك من جهد في كيفية استقطابه ، لذا اهتمت هذه الأخيرة بالبحث عن الطرق اللازمة للحصول عليه وكيفية استقطابه والحصول عليه من المصادر المختلفة ومن ثم توظيفه وتدريبه على كيفية تنفيذ الأعمال وتأهيله للإنسياب بشكل أحسن في مجال شغله .

فاكتساب المورد البشري للمهارات والمؤهلات العلمية والخبرات هو وليد مجموعة من المصادر التعليمية بما فيها التدريب الذي يلعب دورا هاما في المؤسسة وأصبح وسيلة فعالة تسعى إليها وتخصص لها ميزانية خاصة لما له من أثر في زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته وتخفيض حوادث العمل التي أصبحت ظاهرة محتمة في المؤسسات ، وقد أوضحت الدراسات أن معظم المؤسسات التي استطاعت تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية هي تلك التي أعطت للتدريب أهمية قصوى ، وأيقنت أن نجاح المؤسسة يعتمد على تدريب العمالة بشكل جيد . فالغرض من التدريب هو متوقف على عملية الأداء الجيد الذي يعتبر النقطة الأولى للإنطلاق إلى تحقيق أقصى النتائج .

وعلى هذا الضوء ارتأينا أن نطرح الإشكالية التالية :

- ما مدى تأثير التدريب والتأهيل على الأداء المؤسسي للمؤسسات الصناعية ؟

في ظل السؤال الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- فيما تتمثل أهمية استقطاب واختيار المورد البشري بالمؤسسة ؟

- ماهي الأساليب والمراحل التي تمر بها عملية التدريب بالمؤسسة ؟

- ماهي آليات و مستويات التأهيل على مستوى المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة

تعددت الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسات كإطار منبثق عن عمليات التدريب و التأهيل لتنطوي تحت مجموعة من الفرضيات التالية و هذا بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة و التي قد نثبتها أو ننفىها .

الفرضيات النظرية

- نجاح المؤسسة من حيث الأداء يعتمد على التدريب و التأهيل .
- اهتمام المؤسسة بالتدريب يمكنها من تحقيق الأفضل من حيث النتائج .

الفرضية الإحصائية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التدريب و التأهيل على مستوى الأداء المؤسسي .

أهداف الدراسة

تلخصت أهداف الدراسة في معرفة مايلي

- معرفة وجهة نظر المؤسسات الصناعية حول إشكالية التدريب و التأهيل
- محاولة التوصل إلى معرفة دور التدريب في المؤسسات الصناعية و هل يحسن من الأداء
- تحليل واقع المؤسسة الصناعية ووضعية الكفاءات البشرية و انعكاساتها على تحسين الأداء

أهمية الدراسة

أدى الانتقال إلى تحقيق النتائج إلى المعرفة الجيدة بأساليب التدريب و طرق التأهيل التي تعتمد عليها المؤسسات ، فالواقع الذي تعيشه المؤسسات اليوم لما فيه من تطورات سريعة هو يحتاج إلى المورد البشري الكفاء خاصة المورد الذي يتحلى بالمرونة و الذي يمثل للأساليب التدريبية الفعالة .

أسباب الدراسة

تم اختيار موضوع الدراسة عدة أسباب

- نظرا للدور الذي يلعبه التدريب في نجاح المؤسسات .

- إهمال بعض المؤسسات لعملية التدريب باعتبارها عملية أساسية .
- لمعرفة مدى قدرة فعاليات التدريب على تحقيق النتائج بشكل جيد .
- السعي إلى إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتدريب .

حدود الدراسة

الحدود البشرية : تضمن الدراسة عمال ملبنة سيدي سعادة بولاية وهران

الحدود المكانية : كانت على مستوى ملبة سيدي سعادة بولاية وهران

الحدود الزمنية : كانت الدراسة خلال شهر جوان من سنة 2021

المنهج المتبع

بهدف التحليل الجيد و البناء قمنا استخدام عدة وسائل في جمع المعلومات و تحليلها واشتملت على الوثائق و المقابلات و الملاحظات و توزيع الإستبانات أما إحصائيا فقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **spss**

صعوبة الدراسة

تمثلت صعوبة الدراسة في

- صعوبة إيجاد المراجع الخاصة بالتدريب و التأهيل في المؤسسات الصناعية

- عدم إعطاء المعلومات الكافية من طرف طرف المؤسسة محل الدراسة

الدراسات السابقة

- 1 - دراسة حسين يريقي (1996 جامعة الجزائر) تحت عنوان : " أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة " قام من خلالها الباحث بدراسة نظام التدريب و تحليل أهم عناصره من حيث مفهومه و تقييم فعاليته و عملياته و ذلك من خلال عرض أهم مؤشرات قياس التدريب و يمكن ملاحظة أثر ذلك من خلال التغير الذي يطرأ على أداء العاملين من بعد لاقيام بعملية التدريب .
- 2 - دراسة الطاهر مجاهدي (2002 جامعة الجزائر) و المقدمة تحت عنوان " التدريب المهني و أثره على الأداء - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت الماء الأبيض بتبسة " بحيث قام بدراسة العلاقة بين

التدريب المهني و الأداء و ذلك بالإعتماد على المؤشرات التالية : جودة المنتجات المقدمة من طرف العامل ، إنتاجية العامل و تكاليف الإنتاج ، حيث بينت الدراسة الأثر الإيجابي للتدريب على مؤشرات الأداء المدروسة كما يلعب دورا كبيرا في تكييف مهارات و قدرات الأفراد مع التطورات التكنولوجية و الإرتقاء بأدائه إلى ما هو أحسن .

3 - دراسة عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية رسالة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه في علوم التسيير 2014-2015 جامعة محمد خيضر بسكرة ، هدفت هذه الدراسة إلى إدراك ضرورة تأهيل الموارد البشرية ، لإكسابها قدرات و مهارات عالية للتحسين المستمر لأدائها و توصلت الدراسة إلى أن التأهيل يتعلق بتحسين الأداء و تنافسية المؤسسة و اعتبار أن المورد البشري مصدر للميزة التنافسية لابد من الإستثمار فيه و تنميته و تطويره ، و أن التأهيل عملية مستمرة للتعلم و التصور لاكتساب قدرات و تصورات جديدة .

4 - دراسة الدكتور جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق

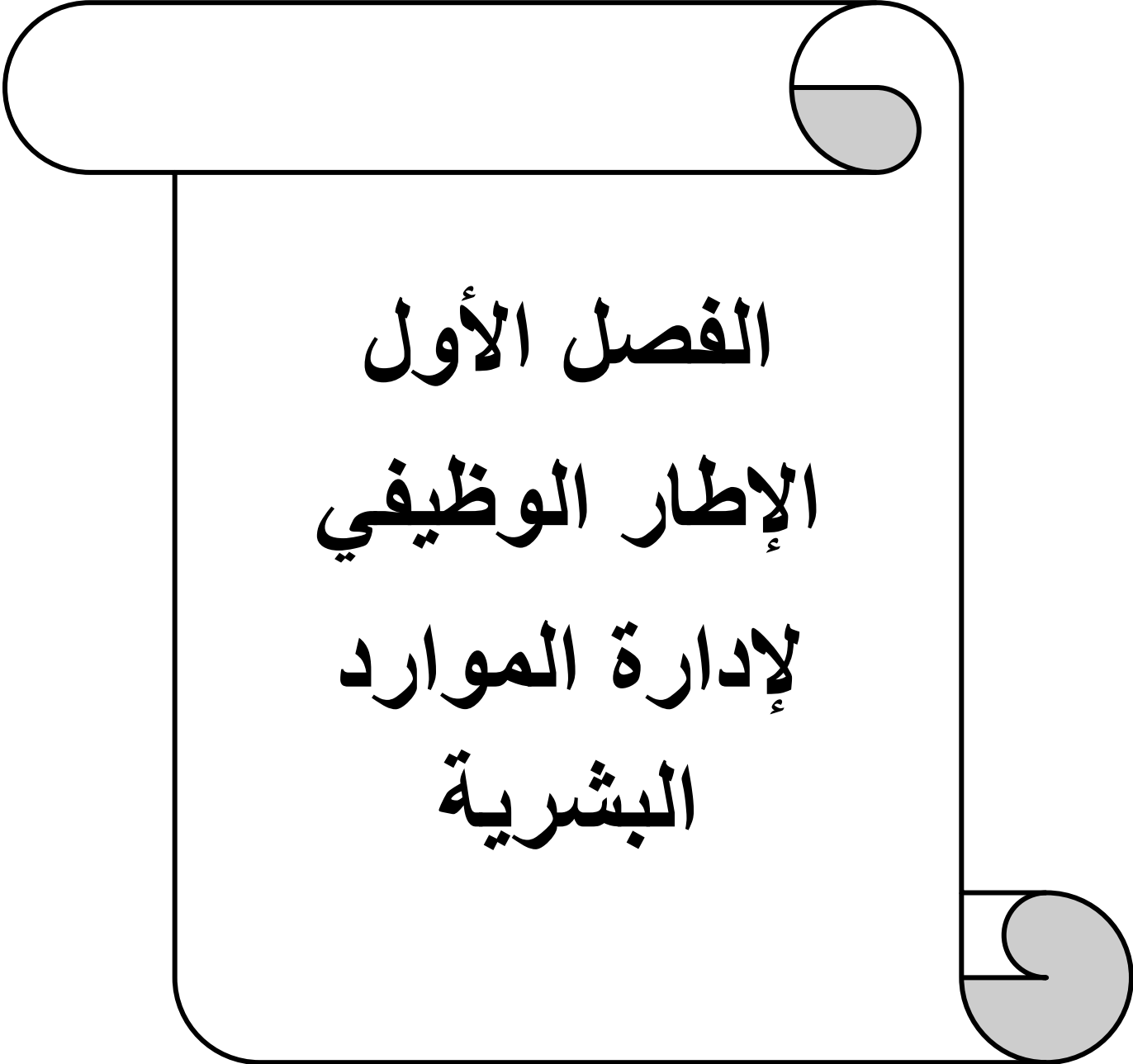
ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد وعشرين ، الدار الجامعية ، جامعة المنوقية ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية : إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي ، استقطاب العاملين ، تنمية و تطوير الموارد البشرية .. إلخ و توصلت نتائج الدراسة إلى تفحص أثر الإستقطاب و الإختيار الأفضل للموارد البشرية بغرض الحصول على الكفاءات الفعالة و المنتجة و ضرورية تطويرها باستمرار .

هيكل البحث

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول بحيث يتضمن الفصلين الأول و الثاني إطارين نظريين أما الفصل الثالث فهو يشتمل على إطار تطبيقي ، حيث يتناول الفصل الأول ثلاثة مباحث : المبحث الأول يتحدث عن تخطيط الموارد البشرية و المبحث الثاني خاص بتحليل الوظائف و المبحث الثالث خاص بتصميم الوظائف

أما الفصل الثاني فهو مقسم إلى ثلاثة مباحث أيضا : المبحث الأول خاص بالمؤسسات الصناعية ، المبحث الثاني يتحدث عن الأما الفصل الثاني فهو مقسم إلى ثلاثة مباحث أيضا : المبحث الأول خاص بالمؤسسات الصناعية ، المبحث الثاني يتحدث عن الإستقطاب و التدريب ، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه للتدريب و التأهيل .

و بخصوص الفصل الثالث و الأخير فهو يشتمل على الدراسة الميدانية في مؤسسة سيدي سعادة.



الفصل الأول
الإطار الوظيفي
لإدارة الموارد
البشرية

تمهيد

تعتبر الوظائف هي مجموعة المهام و الأنشطة التي يقوم بها العامل أو بالأخص المورد البشري في المؤسسة فهي التي تحدد الأهداف التي تبني عليها هذه الأخيرة ، وذلك من خلال الإلتزام بهذه الوظيفة من طرف العامل ، فالوظائف هي المحرك الأساسي لمنظمات الأعمال من خلال القوى العاملة التي تشغلها لاسيما تلك القوى التي تتميز بكفاءة عالية و التي توفر الجهد اللازم للوصول إلى تحقيق نتائج المنظمة ؛ و حتى تتوصل المؤسسة إلى النتائج الإيجابية و المخطط لها لا بد أن تبني وظائف تتناسب مع النتائج المرجوة من خلال أولاً تخطيط المورد البشري الكفاء ثم عملية تحليل الوظيفة ثم تصميمها بالشكل الفعال الذي يسمح بالتوجه نحو تحقيق الأفضل ، بحيث تعتمد وظيفة التخطيط على اختيار العنصر البشري الكفاء و انتقاءه بالشكل الذي يسمح له بمواكبة عمله بطريقة مثلى تتماشى مع متطلبات المؤسسة بفعالية و بطريقة جيدة ولا يكون ذلك إلا من خلال اتباع مجموعة من الخطوات بغية الحصول على هذا المورد . و حتى يكون المورد البشري مؤهلاً لشغل الوظيفة يجب أولاً تحليل هذه الوظيفة لما لها من أهمية قصوى و بمراعاة مجموعة من الطرق لجمع المعلومات الخاصة بالوظيفة بغرض تصميمها و خاصة دراسة الجوانب المتعلقة بالتصميم من جهة و توضيح الأساليب الخاصة بالتصميم من جهة أخرى .

المبحث الأول : تخطيط الموارد البشرية

إن لكل منظمة استراتيجية معينة في عملية جذب عنصر العمل إليها الذي يكون متناسبا مع الوظائف الشاغرة و لا يكون هذا إلا من خلال تخطيط محكم و مدروس بصفة جيدة . فتخطيط المورد البشري أصبح من العمليات التي تهتم بها منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق تموقعها في البيئة التنافسية لما له من أهمية بالغة ، فنجاح المؤسسة يعتمد بصفة أولى على اختيار اليد العاملة الناجحة .

المطلب الأول : مفهوم المورد البشري

يعتبر المورد البشري من الأساسيات التي تتحرك بها منظمات الأعمال باعتبارها القوى العاملة التي تنشط بها المؤسسة لتحقيق غاياتها و أهدافها فهو المكيئة التي تطبق مهاراتها الفكرية و العضلية بغرض تحقيق المنفعة للمنظمة ، و هنا ظهرت بعض المفاهيم المتعلقة بالمورد البشري و التي جاء بها مجموعة من الباحثين في إدارة الموارد البشرية و من هذه التعريفات نذكر ما يلي :

- عرفه العقيلي على أنه " جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي : ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية ، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجيتها المستقبلية " ¹ .

- عرفه المغربي على أنه " اللبنة الأساسية التي يبني عليها عمل منظمات الأعمال ، و يتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات أفرادها العاملين فيها ، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأعمالهم المكلفين بها و الذي يؤثر على المنظمة و يتأثر بها " ² .

عرفه عبد اللطيف و آخرون على أنه " الدعامة الأساسية التي ترتكز عليها المنظمات الحديثة من رؤساء و مرؤوسين على اختلاف فئاتهم و مستوياتهم و تخصصاتهم ، وهم الذين يفكرون و يطورون ، و يوظفون الموارد الأخرى بغية تحقيق أهداف المنظمة " ³ .

- المورد البشري هو " مجموع العاملين في المنظمة أو مؤسسة ما ، ويكون مجال الإهتمام هنا مجموع طاقاتهم و اهتمامهم و استعداداتهم و قدراتهم و معارفهم و مهاراتهم ، و الإداريين و الفنيين

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 ص 11

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، الطبعة الأولى القاهرة ، 2013 ص 12

³ محمد أيمن عبداللطيف عشوش و آخرون ، أساسيات إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2017 ص 20

والمستخدمين و الموظفين الدائمين أو غير الدائمين ، و الموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمة " 1

و كتعريف شامل و عام يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعة العاملين الذين يعملون بالمنظمة باختلاف مستوياتهم الوظيفية والذين يبذلون جهد فكري و عضلي من خلال القيام بالأعمال و الوظائف المكلفين بها و هي الركيزة الأساسية التي تسعى من خلالها المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها و رسالتها .

المطلب الثاني : مفهوم و أهمية تخطيط المورد البشري

يمكن تحديد الإطار الأساسي لمفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط التي تنطوي أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل و ذلك في ظل ظروف عدم التأكد التي تحيط ببيئة المنظمة ، هذا و ترجع أهمية التخطيط إلى رغبة المنظمة في حسن استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام و توجيه الجهود نحو الهدف المحدد .

أولا : مفهوم تخطيط المورد البشري

لا بد أن يكون مفهوما منذ البداية أن وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظائف مستمرة و متكاملة ، فمع تأسيس المنظمة يستوجب تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال وظيفة تخطيطية تقوم بها الإدارة العليا بمشاركة إدارة الموارد البشرية أو مختصين و خبراء في مجال الموارد البشرية و ذلك لضمان فاعلية أداء العنصر البشري داخل المنظمة . و هنا جاءت مجموعة من التعاريف توضح مفهوم تخطيط الموارد البشرية و التي نذكر منها .

- عرفه العقيلي على أنه " أحد الأنشطة (الوظائف) و الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمة ، فمن خلاله تقدر و تحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ، أنواعها و مهاراتها ، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها " 2

- عرفه جاري ديسلر على أنه " عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة ، انطلاقا من تحليل الوظائف الجديدة ، أو المتوقع أن تكون شاغرة ، و ما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المنظمة أو خارجها ، لذلك فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط

¹ قرمات نوري ، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب و الرياضة لولاية أم البواقي ، مذكرة ماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي ، معهد العلوم الطبيعية و الحياة ، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي ، سوق هراس ، 2011/2010 ص 52

² عمر وصفي العقيلي ، مرجع سبق ذكره ص 229

المرتبط بجميع الوظائف داخل المنظمة خلال فترة مستقبلية " ¹.

- عرفه عبد الحميد الخليل على أنه " مجموعة السياسات و الإجراءات المتكاملة و المتعلقة بالعمالة ، و التي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد و النوعيات المطلوبة من العمالة (المورد البشري) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة ، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء آخذين في عين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع و العوامل المؤثرة عليها ، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة " ².

- و يعرفه الهيتي على أنه " العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن و في المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها و الأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك ، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة و كفؤة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة " ³.

و كتعريف شامل لتخطيط المورد البشري يمكننا تعريفه على أنه

عملية أو نشاط أساسي في المنظمة يتضمن تحديد الإحتياجات من المورد البشري من نوعية و مهارة و كمية و التي تتميز بكفاءة عالية لشغل الوظائف الشاغرة و استقطابها سواء من مصدر داخلي أو خارجي و كل هذا لأداء وظائف و أعمال معينة بغية تحسين أداء المنظمة و تحقيق الأهداف المستقبلية .

ثانياً : أهمية تخطيط المورد البشري

باعتبار تخطيط الموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء منظمات جديدة وذلك بتحديد الأفراد المطلوبين كما أنه ضروري في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيات جديدة ، بحيث يتطلب الأمر هنا أنواع جديدة من المهارات أو زيادة أو نقص تخصصات معينة ؛ فتخطيط الموارد البشرية لا يخلو أهمية عن باقي الوظائف الأخرى لكونه وظيفة هامة و أساسية ، بحيث تكمن أهميته الأساسية في مايلي : ⁴

- يساعد على توقع إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد و النوع .

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال ، مراجعة : عبد المحسن عبد المحسن جودة ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية 2007 ص 149

² عبد الحميد الخليل ، إدارة الموارد البشرية (الجامعة الافتراضية السورية) ، الجمهورية العربية السورية ، 2018 ص 52

³ قرمات نوري ، مرجع سبق ذكره ص 67

⁴ مصطفى يوسف الكافي ، إدارة الموارد البشري من منظور (إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع الطبعة الأولى عمان - 2014 ، ص 91

- يعد تخطيط القوى العاملة الوسيلة الفعالة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية .
- تبرز مدى أهمية تخطيط الموارد البشرية في أن إعداد خطة القوى العاملة عن فترة زمنية مقبلة يساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب و الأجور فيها .
- تخطيط الموارد البشرية يساعد على توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية .
- بالإضافة إلى هذا يمكن إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية حسب ما ذكره مجدي عبدالله شرارة في كتابه الإتجاهات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية سنة 2019 على أنه:¹
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج و التنفيذ الخاص بالمشروع .
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب النقل و الترقيه .
- تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات .
- الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلا .
- تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا و توجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا .
- تقليص الهدر في الموارد البشرية و المساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا .
- وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب و التوظيف و تحليل مدى الاستفادة منها و الفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد و المنظمة .

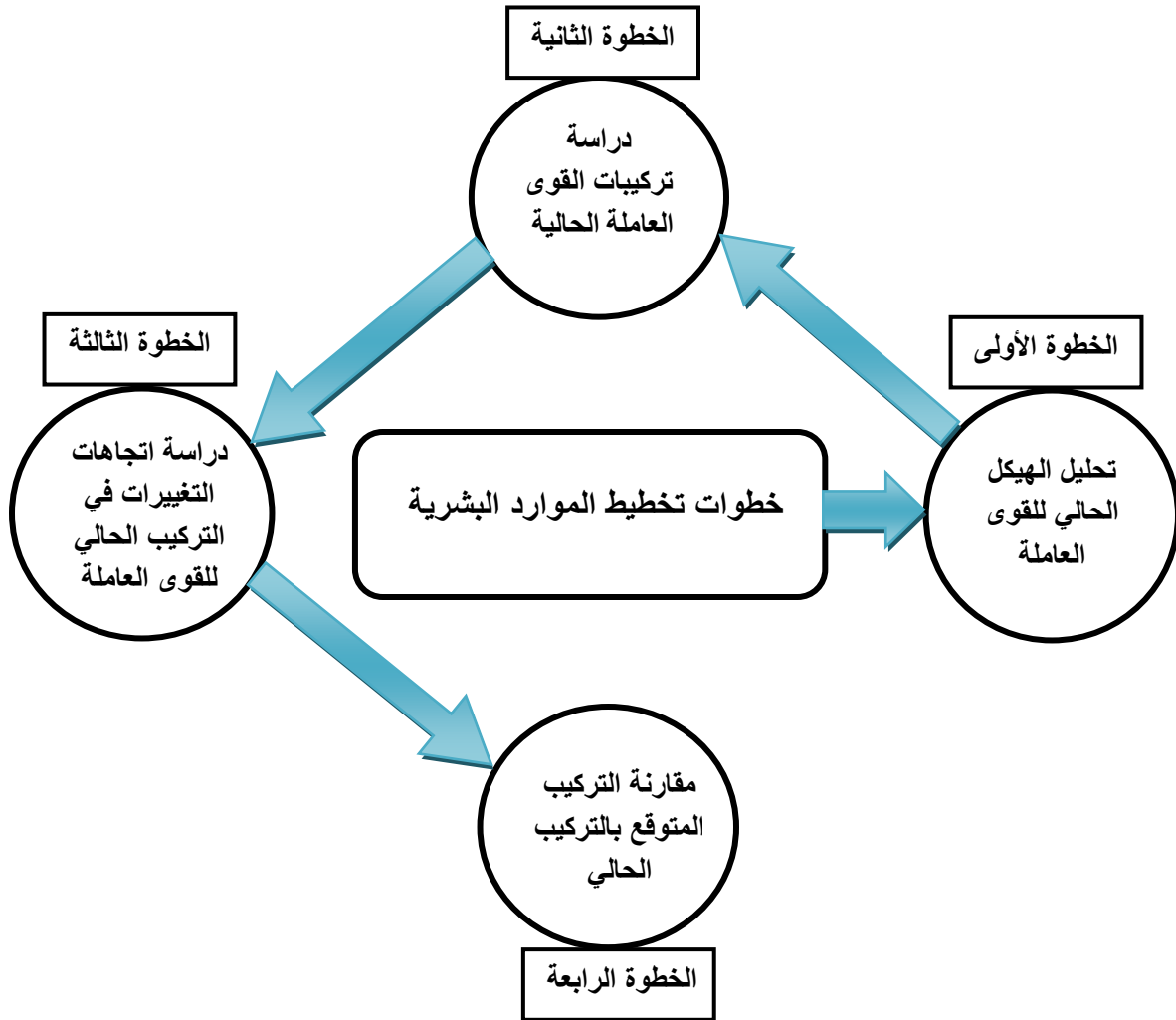
المطلب الثالث : خطوات تخطيط الموارد البشرية

تتمثل خطوات تخطيط الموارد البشرية في أربعة مراحل أساسية حيث تمثل المرحلة الأولى تحليل الهيكل الحالي للمنظمة ، أما المرحلة الثانية فتوضح دراسة تركيبات القوى العاملة الحالية ، و المرحلة الثالثة متعلقة بدراسة اتجاهات التغييرات في التركيب الحالي للقوى العاملة ، أم المرحلة الرابعة و الأخيرة فهي تخص مقارنة التركيب المتوقع بالتركيب الحالي .

¹ مجدي عبدالله شرارة ، الإتجاهات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، 2019 ص 101

والشكل التالي يوضح خطوات تخطيط الموارد البشرية .

شكل رقم (01) : يمثل خطوات تخطيط الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، الطبعة الأولى القاهرة ، 2013

و يمكن شرح الخطوات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في ما يلي ¹:

الخطوة الأولى : تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة

- يتطلب تحليل الهيكل الحالي للقوى العاملة دراسة دقيقة وموضوعية للموقف الحالي للعمالة في ضوء الهيكل التنظيمي ، من حيث الأهداف و التقسيمات الإدارية التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف .
- دراسة مواصفات الوظائف التي تحدد أبعادها و مطالبها و شروطها ودرجة صلاحية العاملين للقيام بها .
- دراسة قرارات إدارة الموارد البشرية و سياستها .

الخطوة الثانية : دراسة تركيبات القوى العاملة الحالية

و يتطلب ذلك دراسة مايلي :

- حجم ونوع الموارد البشرية ، من مختلف التخصصات والمهارات في كل المستويات و الفروع المختلفة للمنظمة .
- مدى مناسبة الأنواع المتاحة للأعمال و الوظائف ، من خلال تقارير الكفاءة .
- بيانات التعليم و التدريب و الخبرة الماضية و مستوى الأداء الفعلي للعاملين .
- بيانات سجلات العاملين ، لمعرفة احتمالات الترقية و تحمل مسؤوليات أعلى .
- تفصيلات التدرج الوظيفي ، و ما يجب مراعاته من سياسات في هذا الشأن .

الخطوة الثالثة : دراسة اتجاهات التغييرات في التركيب الحالي للقوى العاملة

- و يتطلب ذلك دراسة دقيقة و موضوعية لأي تغييرات محتملة في القوى العاملة من حيث :
- الهيكل الحالي
- احتمالات ترك الخدمة لأي سبب .
- احتمالات التوسع المبنية على بحوث السوق و التقدم التكنولوجي و قوة المنافسة .

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مرجع سبق ذكره ص 106

- احتمالات فقدان بعض التخصصات لأهميتها .

- احتمالات ظهور تخصصات جديدة يجب توافرها بالمنظمة .

- توقع التركيب المحتمل للقوى العاملة .

الخطوة الرابعة : مقارنة التركيب المتوقع بالتركيب الحالي

يقوم تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة على أساس التنبؤ الموضوعي الدقيق بهذه الإحتياجات ، من حيث الأعداد اللازمة ، و النوعيات الأكثر ملاءمة لمطالبات العمل في الوقت المحدد القادم مستقبلا .

و يتم التنبؤ بالتركيب المتوقع من خلال :

- البيانات المتعلقة بحركة العاملين من الوظائف المختلفة ، وهي بيانات الإختيار و النقل و الترقية و ترك العمل

- دراسة أثر التغيير في سياسات المنظمة .

- دراسة أثر التغيير في سياسات الإنتاج .

- دراسة أثر التغييرات داخل المنظمة وخارجها ، لما قد يكون لها من تأثير على المعروض أو المطلوب من القوى العاملة .

المبحث الثاني : تحليل الوظائف

تعد عملية تحليل الوظائف أداة رئيسية من أدوات إدارة الموارد البشرية حيث أنها الأساس الذي يعتمد عليه أداء كل وظائفها من تخطيط و استقطاب و اختيار و تقييم و أداء و تدريب و ترقية و نقل و تطوير تنظيمي . حيث يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد الإحتياجات من القوى العاملة بناء على حجم المهام و المسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة . وكذلك حجم عبء العمل الذي يمكن أن يتم إسناده للفرد الواحد .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية تحليل الوظائف

يعتبر تحليل الوظائف حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية في أي مشروع من المشروعات أيا كان هدفه أو نشاطه ، و أيا كان حجمه أو مجال عمله لما له من أهمية بالغة فتحليل الوظائف عملية رئيسية لا يمكن لأي منظمة الإستغناء عنه خاصة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج .

أولاً : مفهوم تحليل الوظائف

يجدر بنا قبل التعرض إلى مفهوم تحليل الوظائف ، الإشارة إلى كل من مفهوم الوظيفة و مفهوم المجموعة الوظيفية .

و يقصد بالوظيفة على أنها " مجموعة من الأنشطة و الواجبات المترابطة و المتشابهة " و قد تحتاج الوظيفة الواحدة إلى عدد من العاملين .

بينما يقصد بالمجموعة الوظيفية " مجموعة من الوظائف التي تتشابه مع بعضها في طبيعة الأعمال ونوعها ، و إن اختلفت في مستويات الصعوبة و المسؤولية ، و تعتبر كل مجموعة وحدة متميزة في مجال الإستقطاب و التعيين و التدريب و التعويضات و الترقية ... إلخ ¹ .

أما بخصوص تعريف تحليل الوظائف فقد عرفه مجموعة من الباحثين من خلال التعاريف التالية :

- عرفها محمد زايد على أنها " عملية نظامية تستهدف جمع المعلومات عن الوظائف ، و تمر عملية تحليل الوظيفة بعدة مراحل ، المرحلة الأولى هي تحديد المهام و الأنشطة و السلوكيات و الواجبات التي يجب القيام بها لأداء الوظيفة أما المرحلة الثانية فهي تحديد المعارف و القدرات و المهارات و الخصائص الوظيفية الأخرى " ² .

- عرفتها علياء جراد و فاطمة الصيفي على أنها " الإجراء المستخدم لتحديد ماهية الأنشطة و المهام التي تشملها الوظيفة ، و كذلك المهارات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة " ³ .

- عرفه أحمد ماهر على أنه " تحديد الأنشطة المكونة للمهام و المكونة للوظيفة ووضع ذلك في توصيف متكامل ، و تحديد مواصفات شاغل الوظيفة " ⁴ .

- عرفها المغربي على أنه " تلك العملية التي تهدف إلى تجميع المعلومات عن خصائص الوظيفة (عادة ما يشغلها أكثر من موظف) ، و التي تميزها عن غيرها من الوظائف " ⁵ .

¹ مصطفى مصطفى كمال و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2018 ، ص 113

² عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية) ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة 2003 ص 188

³ علياء جراد - فاطمة الصيفي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل وظيفي) ، مكتبة الإقتصاد ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، 2019 ص 44

⁴ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار نشر الثقافة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 49

⁵ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مرجع سبق ذكره ص 90

- أما مجدي شراره فقد عرفها على أنها " عملية جمع المعلومات عن محتوى الوظيفة ثم عرضها بطريقة منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة وواجبات الوظيفة (وصف الوظيفة) وكذلك أنواع الأفراد و شروط شغلهم لهذه الوظيفة (مواصفات الوظيفة) " ¹.

و كتعريف شامل يمكن تعريف تحليل الوظائف على أنه " عملية أو إجراء يتم من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة و تحديد الأنشطة و المهام المتعلقة بها ، و تحديد الأفراد الذين يتناسبون مع شغل هذه الوظيفة من خلال المهارات و القدرات التي يتمتعون بها "

ثانيا : أهمية تحليل الوظائف

يمثل تحليل الوظائف نقطة البداية لممارسة جميع وظائف إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر مخرجات نظام تحليل الوظائف بمثابة مدخلات لأنظمة أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل الإختيار ، و التدريب ، و إدارة الأداء ... إلخ .

و يمكن إبراز أهمية تحليل الوظائف حسب ما ذكره عادل محمد زايد على أنها : ²

- تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية ، ومن أمثلة تلك العمليات (إعادة هيكلة المنظمة ، برامج تحسين الجودة ، تخطيط الموارد البشرية ، تصميم الوظائف ، و استراتيجيات الإستقطاب و التعيين ، و تحديد الإحتياجات التدريبية و تقييم الأداء و نظم الأجور و الحوافز) .

- إن عملية تحليل الوظائف تزود المنظمة بالمعلومات الأساسية اللازمة لبناء القدرات التنظيمية الأساسية و الحفاظ عليها ، و برغم أن بعض المنظمات تعتمد على مجموعة مدربة من محلي الوظائف ، فإن هناك العديد من المنظمات الأخرى تعتمد على طرق غير رسمية لتحليل الوظائف ، و في كل الأحوال فإن عملية تحليل الوظائف تعتبر الأساس لمعظم وظائف إدارة القوى البشرية الأخرى .

و يمكن تحديد أهمية تحليل الوظائف بالنسبة لإدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي :

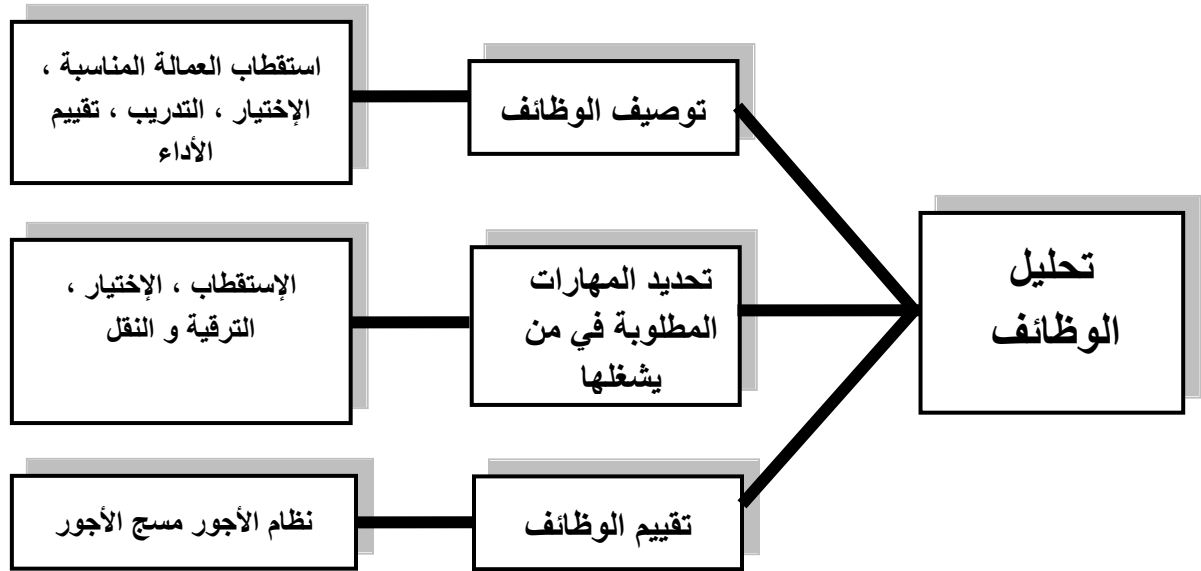
بحيث يوضح الشكل تفرعات تحليل الوظائف إلى ثلاثة أقسام : توصيف الوظائف ، تحديد المهارات المطلوبة في من يشغل الوظائف ، و تقييم الوظائف . فتوصيف الوظائف تكمن أهميته بالنسبة لاستقطاب العمالة المناسبة ، الإختيار ، التدريب ، تقييم الأداء ، أما تحديد المهارات فتكمن أهميتها في

¹ مجدي عبدالله شرارة ، مرجع سبق ذكره ص 117

² عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره ص 186

الإستقطاب أو الترقية و النقل و الإختيار ، و أخيرا تقييم الوظائف و تتمثل أهميته بالنسبة لنظام الأجور و كذلك مسح الأجور .¹

شكل رقم (02) : يمثل أهمية تحليل الوظائف بالنسبة لإدارة الموارد البشرية



المصدر : إسماعيل البسيوني ، إدارة الموارد البشرية سنة 2008

إضافة إلى هذا تتمثل أهمية تحليل الوظائف بالنسبة لبعض أنشطة الموارد البشرية من خلال :²

أولا : أهميتها بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية :

تتضمن عملية التخطيط تحديد عدد و نوعية الأشخاص اللازمين للعمل في المنشأة خلال فترة زمنية ، وبالتالي فإن ما يتعلق بالعدد و النوعية نحصل عليه من بطاقات التحليل و التوصيف .

¹ إسماعيل البسيوني ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال) ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر 2008 ص 14

² مصطفى يوسف الكافي ، مرجع سبق ذكره ص 161 - 162

ثانيا : أهميتها بالنسبة للإستقطاب و الإختيار

إن وضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف يساهم في جعل الاستقطاب أكثر فعالية و كمثل على ذلك : إذا كان المطلوب موظف بمؤهلات جامعية محددة ، فإن الجهود ستتركز على الجامعات دون غيرها من المؤسسات الأخرى ، أما إذا كان المطلوب موظف بخبرة فقط فالجهد سيتركز في هذه الحالة على سوق العمل و الشركات المنافسة .

ثالثا : أهميتها بالنسبة للتدريب

تقوم المنشأة بتدريب أفرادها لإكسابهم مهارات معينة ، أو لتطوير المهارات السابقة لديهم ، و في الحالتين نحن بحاجة إلى التحليل و التوصيف لتحديد متطلبات الوظيفة ، و مستوى الفرد و إعداد البرامج التدريبية المناسبة .

المطلب الثاني : طرق جمع المعلومات لتحليل الوظائف

حتى نتمكن من تحليل الوظيفة بشكل جيد و فعال و يتناسب مع وظائف إدارة الموارد البشرية لابد أن نقوم أولا بجمع المعلومات الخاصة بعملية التحليل التي تعطي لكل وظيفة دورها و الأنشطة و الواجبات و المسؤوليات الخاصة بها و لا يتم هذا التحليل إلا باتباع مجموعة من الطرق ، و التي تنحصر فيما يلي :¹

1 - الملاحظة OBSERVATION

يعتمد هذا الأسلوب على قيام أفراد متخصصين في جمع المعلومات و تحليل الوظائف ووصفها ، بزيارات ميدانية لواقع تنفيذ الأعمال أثناء تأديتها ، لملاحظة هذا الأداء و جمع المعلومات المطلوبة لعملية التحليل . يتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر قدرا كبيرا من المعلومات الموضوعية و الدقيقة عن ماهية الوظائف و ممارستها ، لكنه يستغرق وقتا طويلا و تكلفته مرتفعة ، إلى جانب أنه لا ينفذ سوى مع الأعمال و الوظائف البسيطة السهلة التي لا تحتاج إلى مهارات عالية كالمهارات الذهنية و الفكرية ، التي من شبه المستحيل ملاحظة ممارستها بسهولة .

2 - الإستبيان QUESTIONAIR

هو عبارة عن نموذج مطبوع فيه مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات عن طبيعة و ماهية الوظائف و ممارستها ، يرسل إلى أحد مصادر المعلومات التالية :

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ص 195

المشرف المباشر ، أو شاغل الوظيفة نفسه ، أو الزملاء في العمل للإجابة عنها ، فهذه الإجابات تعتبر بمثابة معلومات يعتمد عليها في عملية تحليل الوظائف و الأعمال ، ووصفها ، يتميز هذا الأسلوب بالسرعة و قلة التكلفة ، لكنه يعاني من عدة مشاكل أهمها : عدم الإلمام الكافي بالقراءة و الكتابة لدى بعض شاغلي الوظائف ، احتمال الفهم الخاطئ لبعض الاستفسارات التي تشتمل عليها الاستبانة ، أو عدم الاهتمام بالاستبيان .

3 - قوائم التدقيق و المراجعة CHECK LISTS

هي عبارة عن استمارة مطبوع فيها عبارات كثيرة و متنوعة عامة تصف ماهية الأعمال و الوظائف المراد تحليلها من حيث مهامها ، مسؤولياتها ، و مخاطرها .. إلخ ترسل إلى شاغلي الوظائف أو رؤسائهم المباشرين ، أو زملائهم في العمل ليحددوا بالإشارات المكتوبة أي من هذه العبارات موجودة في وظائفهم ، أو وظائف مرؤوسيتهم ، أو زملائهم ، و بالتالي فهذه العبارات المشار إليها من قبلهم تمثل المعلومات المطلوبة عن الوظائف التي يجري تحليلها ، يمكن القول بأن هذا الأسلوب يشبه أسلوب الإستبيان لكنه أدق من حيث المعلومات التي يجمعها ، وذلك لأنه هو الذي يحدد المعلومات المطلوبة ، ولا يترك الحرية لمصدر المعلومات أن يحددها ، و بالتالي يكون بالإمكان تجاوز بعض المشكلات التي يعاني منها الإستبيان .

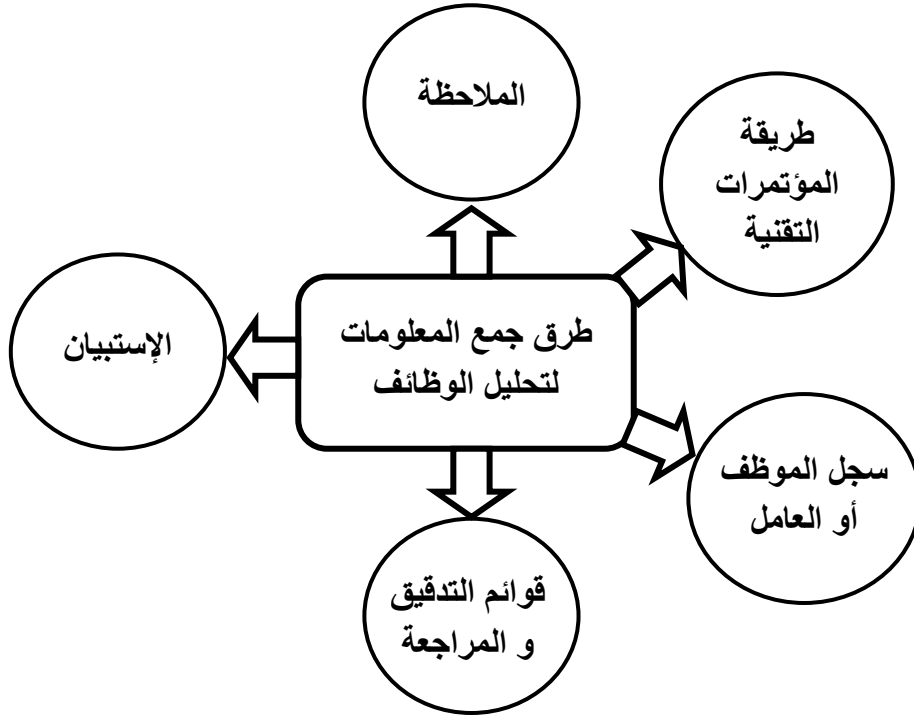
4 - سجل الموظف أو العامل EMPLOYEE RECORD

يعطى الموظف المراد جمع معلومات عن وظيفته كراسا مبوبا بالأيام ، بحيث يغطي فترة زمنية محددة كالشهر مثلا ، ليسجل فيه ما يؤديه من مهام بشكل متكرر و غير متكرر يوميا ، و لمسؤوليات التي يتحملها ، و الصعاب و الضغوط التي يواجهها أثناء عمله ، و الجهد و التعب الذي يبذله في أداء مهامه ، و المخاطر المهنية المحيطة به ... إلخ ، و يتميز هذا الأسلوب بوفرة المعلومات التي يقدمها و هو قليل التكاليف ، إلا أنه يشكو من مشكلة هي مبالغة شاغل الوظيفة للمعلومات التي يقدمها عن عمله و حول أفضلية الأساليب السابقة للإستخدام يفضل استخدام نفس معايير المفاضلة التي أوضحناها في مجال اختيار مصدر المعلومات و هي : طبيعة الوظائف ، دقة المعلومات و موضوعيتها ، السرعة ، التكلفة ، مع الإشارة إلى إمكانية استخدام أكثر من أسلوب واحد حسب مقتضيات الحاجة و الضرورة .

5 - طريقة المؤتمرات التقنية¹

يمكن بواسطتها جمع المعلومات أثناء عقد الندوات أو المؤتمرات بواسطة المشرفين و مصممي الأعمال الذين لديهم خبرة واسعة عن العمل .

و **الشكل رقم (03)** يمثل طرق جمع المعلومات لتحليل الوظائف



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005

المطلب الثالث : علاقة تحليل الوظائف بالتخطيط ، الإستقطاب و الإختيار ، التدريب

باعتبار تحليل الوظائف هو ذلك الإجراء المستخدم الذي يحدد ماهية الأنشطة و المهام التي تشملها الوظيفة ، و المهارات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة فإن هذه المهارات لا يتم الحصول عليها

¹ مجدي عبدالله شراره ، مرجع سبق ذكره ص 121

إلا من خلال التخطيط الجيد و الإستقطاب و الإختيار المناسب و التدريب الفعال ، و تكمن علاقة تحليل الوظائف بالتخطيط و الإستقطاب و الإختيار و التدريب فيما يلي¹:

أ - بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية :

تفيد البيانات المجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها و مسؤولياتها إدارة الموارد البشرية في تقدير الإحتياجات المستقبلية من الوظائف و الأفراد كما ونوعا ، وتحديد المصادر التي يمكن الإعتماد عليها في الحصول على احتياجاتها من الأفراد .

ب - بالنسبة للإستقطاب و الإختيار :

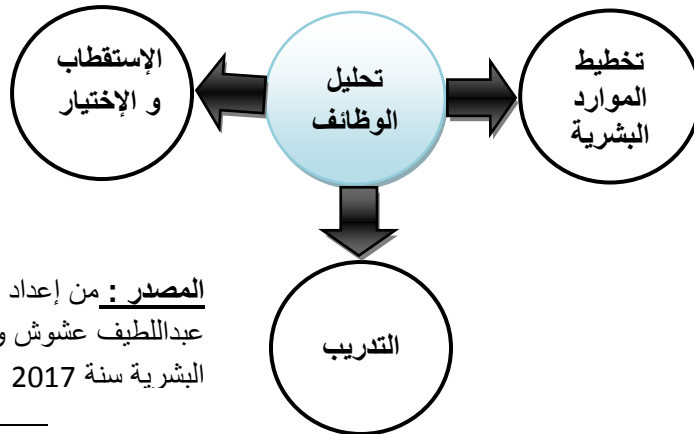
تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفا موسعا للوظيفة ، وخصائص الأفراد الذين يجب أن يشغلوها ، ومن ثم فإن عملية البحث عن الأفراد المناسبين للعمل و اختيار الأفضل منهم يتم وفقا لعملية المقارنة بين هذه البيانات و بين مؤهلات المتقدمين ، ولا تستطيع المنظمة من الناحية العملية قبول أفراد بأقل مما تتطلبه شروط الوظيفة و نطاق أعمالها .

ج - بالنسبة للتدريب :

تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف ، و التوصيف يتناول أيضا و بشكل موجز مستوى المهارات المطلوبة في الموظف ، و إذا كان أداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفا فإن ذلك قد يعني حاجة الموظف إلى مزيد من الكفاءة و المهارة ، هو ما قد يتم من خلال برامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف إلى ذلك.

و الشكل التالي يوضح هذه العلاقة :

شكل رقم (04) : يوضح علاقة تحليل الوظائف بالتخطيط ، الإستقطاب و الإختيار ، التدريب



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على محمد أيمن عبداللطيف عشوش و آخرون ، أساسيات إدارة الموارد البشرية سنة 2017

¹ محمد أيمن عبداللطيف عشوش و آخرون ،مرجع سبق ذكره ص 215-216

المبحث الثالث : تصميم الوظائف

باعتبار عملية تحليل الوظائف هي الحصول على المعلومات المتعلقة بالوظيفة و تحديد الأنشطة و المهام و الأفراد التي تتطلبها هذه الأخيرة تأتي مرحلة تصميم الوظيفة التي توضح كيفية تأدية هذه الوظائف و تطبيقها ميدانيا و تحديد من يمكن القيام بهذه الوظائف و شغلها و بالتالي تبدأ المنظمة بتنفيذ أنشطتها و وظائفها على الشكل الذي تم التخطيط له من كيفية الحصول على المورد البشري الملائم و تحليل الوظائف وصولا إلى عملية التصميم الوظيفي .

المطلب الأول : مفهوم و جوانب تصميم الوظائف

يعتبر تصميم الوظائف عملية مهمة في الأمور المتعلقة بالوظيفة لما له من إيجابيات في تحديد كل ما يخص الوظيفة و تطبيقها عمليا ، كما أنه يمتاز بعدة جوانب يجب مراعاته عند عملية التصميم و هذا تقاديا للوقوع في الإنحرافات أو الأخطاء المترتبة عن عملية تحليل الوظائف .

أولا : مفهوم تصميم الوظائف

لقد ظهر مفهوم التصميم الوظيفي قبل التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية حيث اكتسب اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و المتخصصين في علم الإدارة ، وذلك لعلاقته الوثيقة بنوعية حياة العمل ، وكذلك لارتباطه بمستقبل مسار الأفراد الوظيفي وفي مايلي سنعطي بعض التعاريف حول التصميم الوظيفي والتي جاء بها مجموعة من المهتمين بإدارة الموارد البشرية .

- عرفته **علياء جراد و فاطمة صيفي** على أن " تصميم الوظائف هو عملية تحديد المهام الوظيفية وكيفية تأديتها من قبل شاغل الوظيفة و تصميم مهام العمل و ربط الوظيفة بالوظائف أخرى " ¹.

- عرفه **مصطفى يوسف كافي** على أنه " عملية بناء أو تصميم أنشطة العمل المحددة لفرد أو مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة " ².

- عرفه **عبد اللطيف عشوش و آخرون** بأنه " العملية الخاصة بهيكله العمل و تصميم مهام هذا العمل و التي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، و الذي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات تتعلق ب (من يقوم بأداء الوظيفة ، ماهي المهام المطلوب أدائها في الوظيفة ، أين ستؤدي الوظيفة ، متى ستؤدي الوظيفة ، كيف ستؤدي هذه الوظيفة) " ³.

¹ علياء جراد - فاطمة الصيفي ، مرجع سبق ذكره ص 75

² مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ص 147

³ عبد اللطيف عشوش و آخرون ، مرجع سبق ذكره ص 147

- يقصد بتصميم الوظيفة " تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد و نوع المهام التي تتضمنها ، و بالتالي مؤهلات من يشغلها " .

- كما يعرف بأنه " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة لها و الحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات و احتياجات العاملين و المؤسسة " ¹.

و كتعريف عام لتصميم الوظيفة تعتبر عملية تحديد المهام من حيث العدد و النوع و تصميمها من طرف فرد أو مجموعة أفراد و ربط الوظيفة بالوظائف الأخرى بغرض تحقيق رغبات العاملين و أهداف المؤسسة .

ثانيا : جوانب تصميم الوظائف

تتضمن جوانب تصميم الوظيفة ركنان أساسيان ، الركن الأول مضمون الوظيفة و الركن الثاني علاقات العمل ، و سنوضح ذلك في مايلي ²:

1 - مضمون الوظيفة Job Content :

أي الأنشطة و المهام و الواجبات التي تتطلبها الوظيفة و يتضمن مضمون العمل جانبين أساسيين :

أ - نطاق الوظيفة **job scope** : الذي يشير إلى مدى تنوع المهام و الواجبات المختلفة التي يقوم

بها شاغل الوظيفة ، فالوظيفة التي تتضمن واجبات قليلة و محددة تحتوي على نطاق ضيق و محدود ، و يعتبر العمل روتينيا نمطيا .

ب - عمق الوظيفة **Jop Depth**: و يعني مدى الحرية و الإجهاد أو التصرف المسموح لشاغل

الوظيفة لتقرير واجبات الوظيفة و طرق أدائها و الرقابة عليها .

2 - علاقات العمل Relationships :

و تشير إلى طبيعة ومدى قوة العلاقات بين الفرد شاغل الوظيفة و الأفراد الآخرين داخل المنظمة و خارجها .

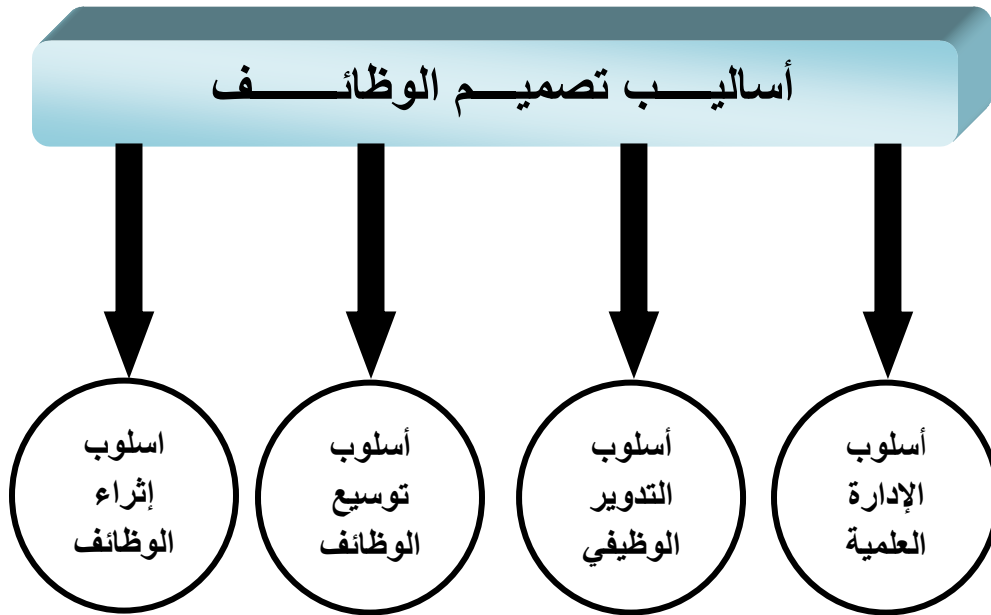
¹ دلهوم حكيم ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، 2011 ص 67

² علياء جراد - فاطمة الصيفي ، مرجع سبق ذكره ص 75

المطلب الثاني : أساليب تصميم الوظائف

لقد تمثلت أساليب تصميم الوظائف في أربعة مراحل أساسية و هذا حسب ما اتفق عليه المهتمون بإدارة الموارد البشرية و تصميم العمل و تتمثل هذه الأساليب في : أسلوب الإدارة العلمية ، أسلوب التدوير الوظيفي ، أسلوب التوسيع الوظيفي ، أسلوب الإثراء الوظيفي و يمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل رقم (05) : يمثل أساليب تصميم الوظائف



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مجموعة كتب في إدارة الموارد البشرية

و يكمن توضيح و شرح مفهوم كل أسلوب في مايلي :

أ - أسلوب الإدارة العلمية : تقوم فلسفة حركة الإدارة العلمية اتجاه تصميم الوظائف على فكرة ضرورة تبسيط الوظيفة إلى أقصى حد ممكن ، نظرا لأن الهدف في ذلك الوقت كان يتركز حول تحويل العمالة غير الماهرة و غير المتعلمة القادمة من الريف إلى عمالة منتجة في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة ، عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة ثم دراسة كل جزء من هذه الأجزاء

باستخدام دراسات الزمن و الحركة ، بغرض الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء كل جزء من هذه الأجزاء ، ثم تدريب العامل على الطريقة المثلى التي تم التوصل إليها لإنجاز كل جزء من أجزاء العمل ن وباختصار فإن فلسفة حركة الإدارة العلمية تجاه تصميم الوظائف تدور حول الآتي :

- يجب تصميم الوظائف بحيث يمكن أدائها بشكل آلي ، أو بدون كثير من التفكير .

- يجب مراعاة مبدأ التخصص إلى أقصى حد ممكن ، وبالتالي يلزم تقسيم العمل إلى أجزاء غاية في الصغر بشكل يجعل من الممكن اختيار عمالة ماهرة و رخيصة التكاليف ، لإنجازها أو التدريب عليها بتكاليف بسيطة .

- مبدأ التكرار أو الروتينية مبدأ مرغوب به .

يجب تصميم الوظائف بشكل يحد من اتصال العامل بزملائه ما أمكن ذلك .

- يجب تحديد طريقة أداء العمل و الأدوات المستخدمة بكل وضوح ، بحيث لا يترك للعامل أو شاغل الوظيفة حرية في هذا الشأن¹.

ب - أسلوب التدوير الوظيفي : يقترح أسلوب التدوير الوظيفي زيادة تنوع المهام و الواجبات التي يؤديها الموظف و ذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في نفس الدائرة أو من دائرة إلى أخرى ، في نفس الفرع أو من فرع إلى آخر ، و الهدف من هذا الأسلوب تخفيض حالات الشعور بالضجر و الروتين ، إلا أنه يحقق الهدف منه في حالات كثيرة وخاصة إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال الروتينية ، حيث يستمر الموظف في معاناته إذ لم يجر التغيير في جوهر مهام العمل ، ولكنه حدث فقط في مكان العمل أو في تغيير المشرف الذي يرفع تقاريره إليه أو في العلاقات مع زملائه².

ج - أسلوب توسيع مجال الوظائف : ظهر هذا الأسلوب كرد فعل للمشاكل التي تضمنتها الإدارة العلمية ، فبينما تركز الإدارة العلمية و تصميم الوظائف على تقسيم الوظيفة إلى أصغر أجزاءها فإن مؤيدي أسلوب توسيع مجال الوظيفة يجادلون بأنه قد يغالي في اتباع هذا المبدأ فيتم تقسيم الوظيفة إلى أجزاء صغيرة يؤديها العامل العديد من المرات في وقت قصير مما يؤدي إلى الضجر و عدم الرضا و الغياب وترك الخدمة و إن أدى إلى زيادة الإنتاجية إلى حد ما . و في محاولة للتغلب على عيوب الإدارة العلمية رأى مؤيدو هذا الأسلوب بضم هذه الأجزاء الصغيرة إلى بعضها لتكون وظيفة متكاملة يؤديها العامل³.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مرجع سبق ذكره ص 99

² علياء جراد - فاطمة الصيفي ، مرجع سبق ذكره ص 76 - 75

³ إسماعيل البسيوني ، مرجع سبق ذكره ص 30

د - أسلوب إثراء أو إغناء الوظيفة : يعتمد هذا المدخل في تحديده لأهداف و خصائص وواجبات الأعمال و الوظائف ، إلى توسيع نطاق العمل أو الوظيفة التي يؤديها الفرد عموديا ، وذلك عن طريق إضافة خصائص أو سمات جديدة للعمل . وهذا يعني إضافة واجبات جديدة و متنوعة للعمل تسمح للفرد باستخدام مهارات و قدرات متنوعة ¹.

المطلب الثالث : مزايا تصميم الوظائف

إن عملية تصميم الوظائف لكونها عملية مهمة تساهم في تحديد ماهية الأنشطة و المسؤوليات و المهام الواجب القيام بها من طرف شاغل هذه الوظيفة فهي تمتاز بمجموعة من المزايا الإيجابية تخص الفرد بصفة خاصة و المنظمة بصفة عامة و تتمثل هذه المزايا حسب ما ذكره عبد اللطيف عشوش و آخرون في كتابه المتعلق بأساسيات إدارة الموارد البشرية حيث لخصها في أربعة مزايا أساسية و هي : ²

1 - زيادة الرضا عن العمل : عندما يؤخذ في الاعتبار النواحي السلوكية عند وضع تصميم جيد للوظيفة فإن هذا من شأنه أن يرفع من درجة الرضا عن العمل لدى الموارد البشرية .

2 - تقليل الشعور بالإغتراب الإجتماعي : إن التصميم الجيد للوظيفة يقلل من إحساس الفرد بالإنعزالية و الإغتراب الإجتماعي ، حيث أن الوظيفة تهدف إلى تحقيق مصالح الأفراد و التنظيم معا .

3 - تقليل معدل دوران العمل : إن التصميم الجيد للوظيفة سوف يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد و طموحاتهم و هذا يؤدي إلى زيادة رغبة الأفراد في الإستمرار في المنظمة و عدم الرغبة في تركها .

4 - زيادة الإنتاج و معدلات الأداء : إن التصميم الجيد للوظيفة سوف يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل و هذا سوف يؤدي إلى التزام أكبر من جانب الأفراد اتجاه المنظمة و الوظائف التي يشغلونها و لاشك أن ذلك سوف يساعد على زيادة الإنتاج و معدلات الأداء .

فتصميم الوظائف يعتمد بدرجة كبيرة على الدقة و الدراسة الجيدة خاصة و أن أي انحراف في عملية التصميم يؤدي إلى عدم الوصول إلى النتائج أو الأهداف التي تم التخطيط لها ، فتصميم الوظائف مرهون أولاً بدراسة الجوانب التي تتضمنها الوظيفة من خلال مضمونها و ذلك على حساب النطاق الذي تتضمنه الوظيفة بصفة أولى و بعمق الوظيفة بصفة ثانية و مرهون ثانياً بعلاقات العمل ، كما أن التصميم جاء وفقاً لمجموعة من الأساليب بداية من حركة الإدارة العلمية ووصولاً إلى أسلوب الإغناء الوظيفي .

¹ عبد الحميد الخليل ، مرجع سبق ذكره ص 41

² عبد اللطيف عشوش و آخرون ، مرجع سبق ذكره ص 234

خلاصة الفصل الأول

يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية وعلى قدرة تصميمها للوظائف بشكل منتظم و فعال و هذا باعتمادها على تحليل جيد للوظيفة من جهة و تصميمها بشكل دقيق من جهة أخرى .

لقد هدفنا من خلال هذا الفصل إلى التعرف على طرق تحليل وتصميم الوظيفة و عملية تخطيط الموارد البشرية بصفة عامة حيث تم التعرف على مفهوم المورد البشري و عملية التخطيط للحصول على هذا الأخير و إبراز أهمية التخطيط و ذكر الخطوات الواجب اتباعها في هذه العملية و المتمثلة في أربعة خطوات رئيسية ، ثم تم التطرق بعد ذلك في المبحث الثاني إلى مفهوم تحليل الوظائف و الذي يعتبر عملية أساسية في بناء الوظيفة بحيث لا تتم عملية التحليل إلا بجمع المعلومات و المتمثلة في خمسة طرق تم توضيحها وشرحها بشكل مفصل ، ثم تعرجنا إلى توضيح علاقة تحليل الوظائف بوظيفة التخطيط و الإستقطاب و الإختيار و التدريب باعتبارهم وظائف لهم علاقة بإشكالية البحث و بخصوص المبحث الثالث و الأخير فقد تعرجنا فيه إلى مفهوم تصميم الوظائف و التي تتم من خلالها ترجمة تحليل الوظيفة إلى بناءها ميدانيا حيث تم تحديد فيه مفهوم التصميم و الجوانب المتعلقة به و الأساليب المتخذة في هذه العملية فضلا عن المزايا المتعلقة بعملية التصميم ، و باعتبار تخطيط الموارد البشرية و الإستقطاب و التدريب وظائف ذات علاقة ترابطية بالوظيفة فتبقى بعض المنظمات تعاني من هذه الإشكالية و على غرارها المؤسسات الصناعية .

الفصل الثاني
وظائف إدارة
الموارد البشرية في
المؤسسات
الصناعية

تمهيد

لقد لعبت المؤسسات الاقتصادية دورا هاما في تنمية الإقتصاد الوطني لما حققته من قيمة إضافية في المجتمع من تشغيل اليد العاملة تقريبا لنسبة البطالة إلى تحقيق النفع العام من خلال تقديم خدمات ذات جودة و تحقيق رفاهية للمجتمع ، و من المؤسسات التي تتوفر فيها هذه الميزة هي المؤسسات الصناعية التي تمتاز بطابع صناعي يتمثل في تحويل المواد الأولية إلى مواد قابلة للإستهلاك النهائي و حتى تنجح هذه المؤسسات في تحقيق ذلك عليها أن تسعى إلى استقطاب اليد العاملة الكفوة التي تساهم في تحقيق النتائج بفعالية ، فعملية الإستقطاب تبدأ بالبحث عن المورد البشري اللازم من خلال مصادر سواء داخلية بالمؤسسة أو خارجية تكون خارج المؤسسة وهذا بغرض شغل الوظائف التي تكون شاغرة ، ثم اختيار المورد الكفاء من بين مجموعة من البدائل ، لكن عملية الإستقطاب لا تكفي وحدها فهي تحتاج إلى تدريب خاصة و أن العامل الجديد لا تتوافر لديه المعلومات الكافية عن الوظيفة التي تم اختياره لأدائها ، فنجاح التدريب يعتمد على الأساليب التي تعتمدها المؤسسة و اعتمادا على المراحل التخطيطية لهذه الوظيفة . و باعتبار عملية الإستقطاب و التدريب من الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية فالغرض منهما هو تأهيل المؤسسات لتحقيق التنافسية في السوق من جهة و تأهيل المورد البشري بشكل جيد يمكنه من تحقيق نتائج هذه الأخيرة من جهة أخرى و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال إعطاء مفهوم حول المؤسسات الصناعية و شرح الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تحتويها هذه المؤسسات من استقطاب و اختيار إلى تدريب و تأهيل .

المبحث الأول : المؤسسات الصناعية

تحتل المؤسسات الصناعية كما هو معلوم مكانة جد متميزة بالنسبة لكل الإقتصاديات في العالم ، إذ تعتبر حلقة أساسية من حلقات الإقتصاد المتطور التي لا يمكن الإستغناء عنها ، نظرا للمميزات والخصائص الكامنة فيها و المستمدة من نظامها التحويلي و تكييفه مع نوع المنتجات المراد تصنيعها فالمؤسسات ذات القطاع الصناعي تعتبر العمود الفقري للإقتصاد و محركا أساسيا في تطويره و تنميته و تعمل على زيادة معدلات النمو الإقتصادي و النهوض بالقطاعات الإنتاجية الأخرى ، إضافة إلى توفير مناصب شغل للأيدي العاملة .

المطلب الأول : مفهوم و تصنيفات المؤسسات الصناعية

تلعب المؤسسات الصناعية دورا فعالا في تنمية الإقتصاد على الصعيد الوطني و الدولي فهي تعتبر بمثابة محرك اقتصادي و تحفيزي للقطاعات الأخرى و تعد ركيزة أساسية لتحقيق تنمية محلية و شاملة بمختلف تصنيفاتها .

أولا : مفهوم المؤسسات الصناعية

تمثل المؤسسة الصناعية النواة الأساسية للصناعة، ورغم تعدد التعاريف المعطاة لها طبقا لتعدد الزوايا التي يمكن النظر إليها منه ، فإنه يمكن تعريفها في النقاط التالية :

- " تعرف المؤسسة الصناعية بأنها الوحدة الإقتصادية التي تنتج سلعة أو مجموعة من السلع والخدمات ويتم إدارتها بواسطة مالك واحد و إدارة واحدة ، وتقع ضمن منطقة جغرافية واحدة كما أنها قد تمتد أحيانا إلى مساحة جغرافية أكبر في حالة وجود فروع ، وتمارس نشاطا صناعيا في مجالات الصناعات الإستخراجية والتحويلية و الكهرباء و المياه " .

- "هي أي مؤسسة تحتوي آلات أو تجهيزات يعمل عليها عاملون ويستخدموا خامات و مواد أولية من أجل إنتاج منتج ، ومن أمثلة هذه المؤسسات المصانع الكبيرة و الصغيرة " .

فالمؤسسة الصناعية عبارة عن نظام إنتاجي متكامل يضم مجموعة من الموارد المادية ، المالية و البشرية تعمل على استخراج المواد الأولية ، أو تحويلها إلى منتجات نهائية ، تعتمد في ذلك على مجموعة من الأقسام يمثل كل منها وظيفة محددة . وهي الوظيفة التجارية ، الوظيفة الإدارية ، الموارد البشرية ، والتكنولوجيا¹ .

¹ وهاب نعمون - سمية سريدي ، القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية و دورها في تحقيق التنمية المحلية ، مجلة التواصل في الإقتصاد العدد 48 ديسمبر 2016 ص 224

ثانيا : تصنيفات المؤسسات الصناعية

تعد الصناعة عالما واسعا من المنتجات والعمليات . وقد اختلف الباحثون في تصنيف المؤسسات الصناعية باختلاف وجهات النظر من جانب واختلاف أسس واعتبارات كل تصنيف من جانب آخر، لهذا فتصنيف هذه المؤسسات الصناعية يرتبط بتصنيف الصناعة ، ويمكن ذكر هذه التصنيفات في النقاط التالية :

1 - تصنيف حسب نوع المنتجات :

تصنف المؤسسات من خلال هذا المعيار إلى مؤسسات ذات الصناعات الثقيلة وأخرى خفيفة ويمكن ذكرها في مايلي :¹

أ) - مؤسسات الصناعة الثقيلة :

تعرف الصناعات الثقيلة بأنها تلك الصناعات التي تنتج سلعا كبيرة الوزن والحجم ، وتستخدم لهذا الغرض مواد أولية ومصادر طاقة ضخمة في مقدارها ، وحجم عمل كبير، وتتمثل في صناعات المكائن ومعدات النقل كالسيارات و السفن . بالإضافة إلى تحويل المادة الأولية مثل المناجم وصناعات الحديد والصلب .

ب) - مؤسسات الصناعة الخفيفة :

وتتضمن الوحدات الإنتاجية المسؤولة عن إنتاج السلع الاستهلاكية التي تتميز بالكثافة النسبية للعمل إذا ما قيست بكثافة رأس المال ، كما في حال الصناعات الغذائية وصناعة الغزل والنسيج ، كما تعرف بأنها الصناعات التي تساهم في إنتاج السلع التي تستهلك مباشرة بواسطة الأفراد ، ويكفي أن يكون 75% على الأقل من إنتاجها يشكل سلعا استهلاكية باعتبارها صناعة خفيفة .

2 - تصنيف حسب العمليات الإنتاجية :

يمكن تصنيف المؤسسات الصناعية حسب هذا المعيار إلى مؤسسات ذات صناعات استخراجية و أخرى تحويلية .

¹ الجنابي عبد الزهرة علي ، الجغرافيا الصناعية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2013 ص 40

أ - صناعات استخراجية :

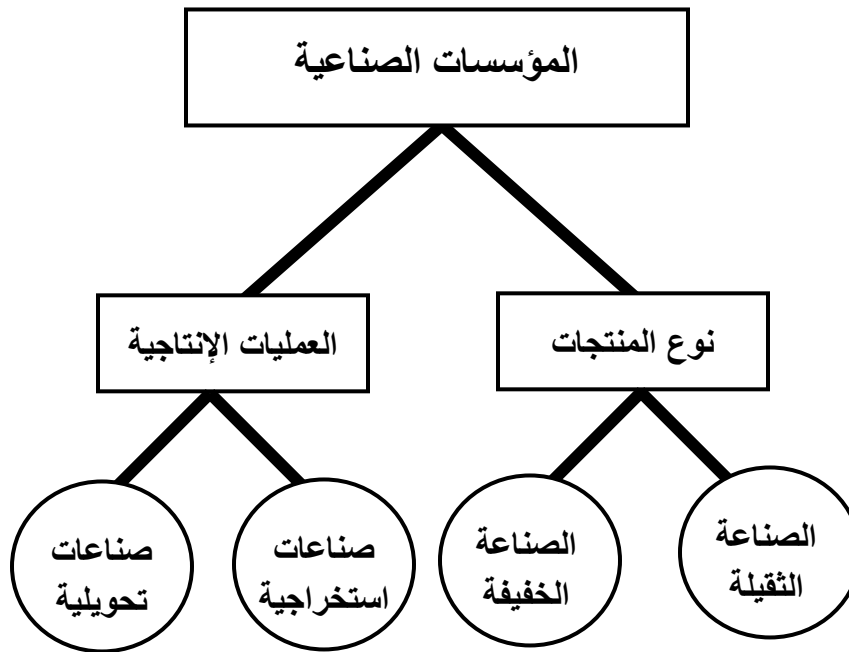
تعرف الصناعات الإستخراجية بأنها الصناعة التي تعتمد على جهود الإنسان والآلة تجاه فصل المادة الأولية اللازمة للصناعة من الطبيعة مثل استخراج المعادن الأساسية والبتترول والغاز. فهي تتلخص في النشاطات الخاصة بالحصول على المواد الخام بحالتها الطبيعية.¹

ب - صناعات تحويلية :

تعرف بأنها التحويل الميكانيكي أو الكيميائي للمواد العضوية وغير العضوية لتصبح منتجا يمكن استخدامه ، سواء تم هذا العمل بواسطة الآلات ذات القوة المحركة أو بواسطة الأيدي ، أو تم الإنتاج في مكان منظم طبقا للقواعد والقوانين الفنية والإدارية . ويدخل ضمن هذه الصناعات النشاط الخاص بتجميع أجزاء سبق تصنيعها ، بحيث يسهم النشاط التجميعي في تحديد الشكل النهائي للسلعة .

و يمكن توضيح أصناف المؤسسات من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (06) : يمثل تصنيف المؤسسات الصناعية



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مجلة التواصل في الإقتصاد و الإدارة و القانون ديسمبر 2016

¹ إبراهيم شريف و آخرون ، جغرافيا الصناعة ، بغداد 1981 ص 134

المطلب الثاني : المهام الرئيسية للمؤسسات الصناعية و أهدافها

تشتمل المؤسسات الصناعية كغيرها من المؤسسات الأخرى على مجموعة من المهام الرئيسية التي تقوم بها هذه الأخيرة إضافة إلى مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها و الوصول إليها و سنوضح ذلك فيما يلي :

أولا : المهام الرئيسية للمؤسسات الصناعية¹

- 1 - إنتاج السلع : تحتاج المهمة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية إلى توفير وتركيب الآلات لإنتاج السلع المطلوبة . كما يلزم شراء الخامات اللازمة محليا أو استيرادها و كذلك المواد الأولية ، إضافة إلى توظيف المهارات العلمية والفنية اللازمة . وتشمل المهمة الإنتاجية توفير وتركيب المعدات المناسبة وتشغيلها و إصلاح وصيانة الآلات وتدريب العاملين . كما تشمل مراقبة الإنتاج ورفع مستوى جودة السلع .
- 2 - الشؤون المالية : المهمة المالية تشمل دراسة التكاليف وعمل الميزانيات والإشراف على صرف النفقات والرواتب وحسابات الأرباح والخسائر ، وتقدير الوضع المالي للمنشأة الصناعية وتقييم الموجودات العينية والمالية .
- 3 - الشؤون الإدارية : هذه المهمة الثالثة تختص بإجراءات تعيين العاملين و الأمور المتعلقة بهم من رواتب ومستحقات مالية و ضمان اجتماعي ، كما تشمل أمور اللوازم العامة من أثاث وتجهيزات المكاتب والمصانع .
- 4 - إدارة التسويق و المبيعات : تشمل دراسة الأسواق المحلية والخارجية وتوزيع السلع وتسليمها و تحليل ردود فعل المستهلكين ، ورفع تقارير علمية مدروسة وتشمل الإعلان والدعاية المقروءة و المسموعة ، إضافة إلى القيام بزيارات للعملاء و المسح الميداني لتوزيع السلع في السوق .
- 5 - البحث و التطوير : هذه المهمة موجودة لدى المؤسسات الكبيرة ، حيث تتجهز بمعدات و أدوات علمية متطورة لغايات دراسة السلع و إعادة تصميمها و تطويرها .
- 6 - المهام الوطنية : قد تكون من ضمن أسباب تأسيس المؤسسة الصناعية ، أو قد تأتي باعتبارها نتيجة من نتائج إنشائها ، وتشمل حماية الوطن من الضغوط الإقتصادية في حالة تحكم دولة أخرى بسلعة معينة لأغراض سياسية ، و إحياء بعض المناطق النائية ، وتوفير العملات الصعبة للخزينة بفعل التصدير .

¹ فوزي يوسف ، ، الإشراف و التنظيم الصناعي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 1999 ص 7 - 9

ثانيا : أهداف المؤسسات الصناعية

تعتبر أهداف المؤسسة من أهم العوامل التي تؤثر على سلوكها في السوق ، و من أهم أهداف المؤسسة الصناعية الهدف التقليدي المتمثل في تعظيم الربح . وتزداد أهمية هذا الهدف إذا كان المالك هو مدير المؤسسة ، وتقل أهميته إذا كانت الإدارة منفصلة عن المالكين . إلى جانب هذا الهدف ، هناك أهداف أخرى تعمل المؤسسة الصناعية على تحقيقها ، وهي ¹:

- 1 - الإنتاج : تعد المحافظة على مستوى إنتاج مستقر عند حد معين ، أو المحافظة عليه بحيث لا ينخفض عن حده الأدنى المرسوم أحد أهداف المؤسسة الصناعية .
- 2 - المخزون : تعمل المؤسسات الصناعية على الحفاظ على مستوى معين من المخزون ، و ذلك حتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها ، والحفاظ على سمعتها .
- 3 - المبيعات : قد تعمل المؤسسة على زيادة حجم مبيعاتها وتعظيمه بدلا من تعظيم الأرباح ، وهذا قد يكون بغرض الحفاظ على نصيب المؤسسة من السوق .

المطلب الثالث : عمليات تطوير القطاع الصناعي بالجزائر

إن عملية تطوير القطاع الصناعي بالجزائر و تنميته هو رهن للإمكانيات المتاحة من خلال التعاون بين أفراد المجتمع و جهود الدولة ككل و هو الأمر الذي ينبغي العمل من أجل تحقيقه و صولا للأهداف التي تتضمنها عملية التصنيع و تطورها و تحقيقا لدورها في عملية التنمية الاقتصادية و ذلك بالتركيز على النقاط التالية ²:

- على الحكومة انتهاز سياسات تدعم الصناعة الوطنية و تلغي الإجراءات التي تعرقل تطورها .
- تطوير إدارة المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال رفع كفاءة العاملين بها ، وتحسين التواصل بين القطاع العام و الخاص من خلال تدريب الموظفين و توعيتهم بأهمية الصناعات الوطنية ، وخلق ثقة متبادلة بين المسؤولين و القائمين على هذه الأخيرة .
- التعاون و التنسيق بين القطاع العام و الخاص و العمل كفريق واحد و ضرورة تقسيم تحديد الأدوار و المسؤوليات بينهما بوضوح .

¹ وهاب نعمون - سمية سريدي ، مرجع سبق ذكره ص 225

² ساعو باية ، القطاع الصناعي في الجزائر (المشاكل و الحلول) ، مجلة المعارف ، العدد 22 جوان 2017 ص 91 - 92

- وضع القوانين و التشريعات التي تشجع الإندماج بين الشركات الصناعية و توفير حوافز ضريبية ومالية لهذه الشركات .
- إيجاد البيئة المناسبة لجذب الإستثمارات الأجنبية و تعزيز القدرة التنافسية للصناعة الوطنية و إنشاء مؤسسات تسويقية تعاونية تدعم التعاون الصناعي و تقدم الخدمات التسويقية .
- ترقية التنافسية الصناعية عن طريق تحسين أداء المؤسسات و تأهيل و تطهير بيئتها من خلال عصرنة التجهيزات ، الجودة ، التسويق ، التحالفات و الشركات الأجنبية ... إلخ .
- تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الإستثمار في المجال الصناعي و هذا نظرا للدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في الإقتصاد الوطني .
- إقامة علاقات تكامل و تعاون مابين مراكز البحث و الجامعات مهما كانت صفتها (وطنية أو أجنبية) لتنمية و تطوير المؤسسات الصناعية و هذا أولا بهدف تشغيل عمالة مؤهلة و مدربة ، وثانيا قبل القيام بالمشروع الصناعي لابد من إقامة بحوث تسويقية و ترويجية في الواقع العملي .

المبحث الثاني : استقطاب و اختيار المورد البشري

باعتبار المؤسسات الصناعية كجزء لا يتجزأ من منظمات الأعمال ككل من حيث تشغيلها لليد العاملة من جهة و تقديم الخدمات للمجتمع من جهة أخرى ، فهي تعتمد على عمليات استقطاب و اختيار اليد العاملة كباقي المنشآت الأخرى من طرف القسم الخاص بالموارد البشرية للحصول على المورد البشري الكفاء ، فالإستقطاب يكون من خلال عدة مصادر و التي اتفق عليها المهتمون بإدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية و مصادر الإستقطاب

إن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات البشرية اللازمة الهدف منه هو تحقيق أهداف المنظمة من خلال توفر المهارات اللازمة في شاغل الوظيفة على مختلف المستويات الإدارية فدور مسؤول التوظيف داخل المؤسسات الإقتصادية بما فيها المؤسسات الصناعية يتضح من خلال الإعداد اللازم لاستقطاب الموارد البشرية المطلوبة كما و كيفيا .

أولاً : مفهوم الإستقطاب

تبرز مفهوم عملية الإستقطاب حسب مجموعة من الباحثين و المختصين في إدارة الموارد البشرية و المهتمين بهذا المجال في مجموعة من التعريفات المختلفة وهذا حسب وجهة نظر كل باحث ، و من التعاريف التي تم استخلاصها مايلي .

يمكن تعريف الاستقطاب على أنه " عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف ، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب ، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها " ¹.

عرفه ماهر على أنه " تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاءم الوظائف الشاغرة بالمنظمة " ².

عرفه زايد على أنه " الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على : عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف ، نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف ، احتمال قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف " ³.

عرفه العقيلي على أنه " عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل ، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات استراتيجية المنظمة المستقبلية ، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن و بالنوعيات و المواصفات المطلوبة " ⁴.

و كتعريف شامل لعملية الإستقطاب فهي تعتبر عملية البحث و الحصول على المورد البشري من حيث الكمية والنوعية و المواصفات و اختيار المورد الملائم بغرض شغل الوظائف .

ثانياً : أهمية الإستقطاب

باعتبار الإستقطاب هو عملية البحث على المورد البشري الملائم لشغل الوظائف فلا بد أن يحتوي هذا الأخير على أهمية بالغة حيث تكمن فائدة ذلك في مايلي : ⁵

- الإستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة ، بحيث كلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفئ و الأفضل من بين المتقدمين .

¹ بدر بن أحمد بن علي العمري ، استقطاب الموارد البشرية ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد الخامس عشر ، المملكة العربية السعودية ، تاريخ الإصدار 2020 ص 343

² أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ص 141

³ عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره ص 240

⁴ عمر وصفي العقيلي ، مرجع سبق ذكره ص 273

⁵ بدر بن أحمد بن علي العمري * ، مرجع سبق ذكره ص 345

- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة و ذات كفاءة عالية ، مما يؤدي إلى استقرار العمالة و زيادة فعالية المؤسسة .
- البحث عن المرشحين و جذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة ، هذا يعني أن القائم بعملية الإستقطاب على اطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيه الكمي أو النوعي .
- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الإستقطاب ، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة ، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الإستقطاب .
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم ، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف .
- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة أن توصل رسالتها للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية .
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة .
- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار ، لذا يفترض في هذه العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف .

ثالثاً : مصادر الإستقطاب

هناك مصادر مختلفة للحصول على القوى العاملة في المؤسسات ، يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين : (مصادر داخلية) من داخل المنظمة و (مصادر خارجية) من خارج المنظمة .

أولاً : المصادر الداخلية Internal Sources

يتم البحث أولاً في الداخل عن الكفاءات المطلوبة ، مع احتفاظ المنشأة ببيانات ومعلومات عن موظفيها (خزان المهارات) و يساعد ذلك في انتقاء الأشخاص المطلوبين لملئ الوظائف الشاغرة و الإعتماد على المصادر الداخلية .

و يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة . وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنشأة ، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة

حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدمها. وفي الحياة العملية يمكن الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشآت بإحدى الطرق التالية:¹

- 1 - الترقية : تقوم بعض المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية ، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين ، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية ، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي يجب إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة العليا .
- 2 - النقل و التحويل : قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر . والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة ، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين، في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى .
- 3 - الموظفون السابقون : قد تلجأ بعض المنشآت إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين ، على أساس أنهم موظفون من الداخل ، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل ، وهذا المصدر أثبت أهميته و جدواه في بعض المنشآت .

ثانيا : المصادر الخارجية External Sources

و يشمل استقطاب المورد البشري من سوق العمل الخارجي حيث يعتبر مصدرا أساسيا لتوفير احتياجات المنظمة من العنصر البشري و تتمثل المصادر الخارجية فيما يلي:²

- 1 - الإعلان : يعتبر الإعلان الخارجي عن الوظائف الشاغرة من أكثر طرق الإستقطاب شيوعا و استخداما ، ويلزم عند القيام بالإعلان الخارجي عن الوظيفة الشاغرة مراعاة اختيار وسيلة الإعلان المناسبة و الشكل المناسب للإعلان .
- حيث توجد عدة وسائل للإعلان منها الصحف ، والمجلات ، و الراديو والتليفزيون ، و الملصقات الإعلانية ...إلخ ، و يتوقف اختيار وسيلة الإعلان المناسبة على عدة عوامل منها : نوع الوظيفة المراد شغلها ، و نوع العمالة المراد توظيفها .
- 2 - المدارس : يوجد بمعظم المدارس مكاتب للتواصل مع المنشآت لشغل الوظائف الشاغرة ، وتقوم المدارس بتنفيذ برامج تعاون من المنشآت الطالبة للوظائف و التي بموجبها يقوم الطالبة بالعمل بصفة

¹ مجدي عبد الله شرارة ، مرجع سبق ذكره ص 137 - 138

² مصطفى كامل و آخرون ، مرجع سبق ذكره ص 150 - 152

مؤقتة لجزء من الوقت ، و تفيد هذه البرامج في إنتاج عمالة مؤهلة ومدربة ، وتستطيع العمل بصفة دائمة في المستقبل .

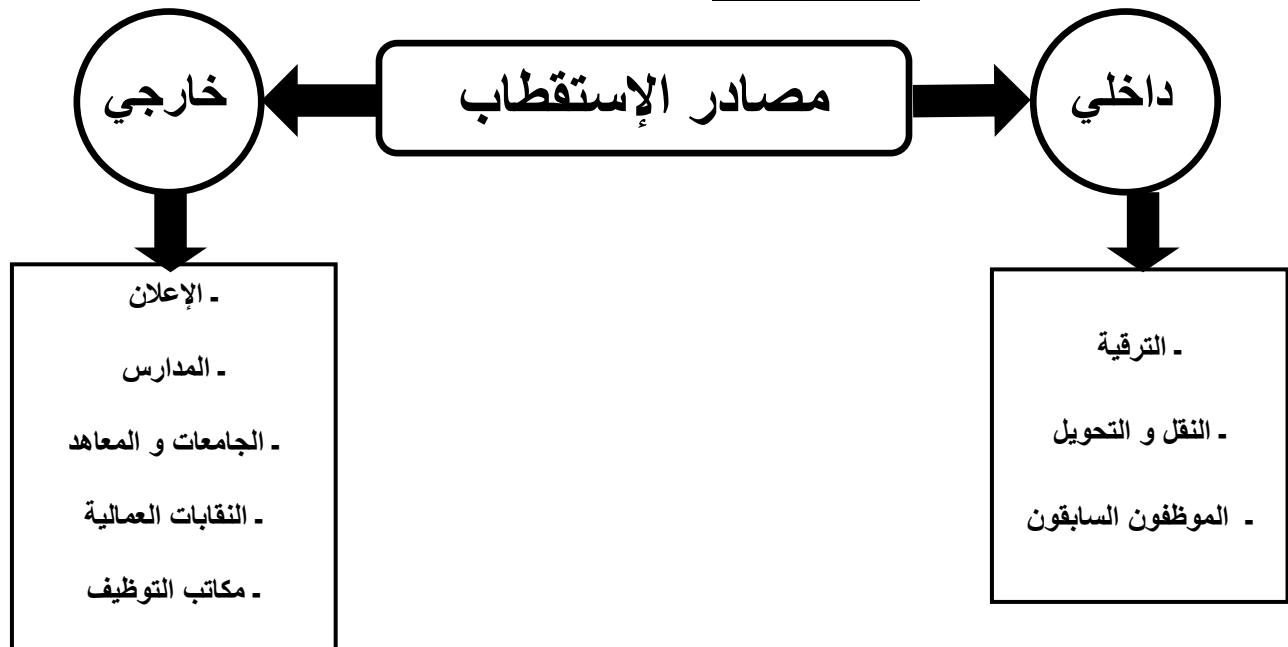
3 - الجامعات و المعاهد : يوجد بالعديد من الجامعات و المعاهد مكاتب للتواصل مع الجهات الطالبة للوظائف ، وتكون حلقة وصل بين الجامعات و المعاهد من جهة ، والجهات الطالبة للوظائف من جهة أخرى . و بمقتضى هذه الطريقة تقوم الشركات بإرسال مندوبين عنها إلى الجامعات و المعاهد للبحث عن الكفاءات من خلال قوائم الخريجين . و تتمثل معايير اختيار جامعة أو معهد معين ، على السمعة الطيبة ، و الخبرة السابقة ، و المنافسة في السوق ... إلخ .

4 - النقابات العمالية : تعتبر النقابات العمالية مصدرا لأنواع معينة من العمالة ، و يتم التعاقد مع العاملين من خلال النقابة التي ينتمون إليها . وتقوم النقابات بعمل مفاوضات جماعية مع أصحاب الأعمال للإتفاق على شروط و ظروف العمل المختلفة . و في حالة رغبة المنشآت في تعيين بعض الأفراد في الوظائف الشاغرة ، تتعهد النقابة بتوريد العمالة المطلوبة في الوقت المحدد .

5 - مكاتب التوظيف : تلعب مكاتب التوظيف دور الوسيط بين المنشآت و طالبي الوظائف . حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل و سيرتهم الذاتية من ناحية ، و طلبات المنشآت بشأن الوظائف المطلوب شغلها مرفقا بها بطاقات وصف الوظائف و شروط شغل الوظائف من ناحية أخرى ، ثم تقوم بإجراء تصفية أولية للمتقدمين قبل توصيلهم بالمنشأة طالبة الوظائف .

و يمكن توضيح مصادر الإستقطاب في الشكل التالي :

شكل رقم (7) : يمثل مصادر الإستقطاب



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على كتب إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : مفهوم و أهداف عملية اختيار الموارد البشرية

بعد استقطاب عنصر العمل تأتي عملية اختيار المورد البشري الكفاء الذي يتناسب مع متطلبات المؤسسة ومع الوظيفة الشاغرة ، ومن هذا المنطلق سنتعرض إلى مفهوم عملية الإختيار و الأهداف المترتبة عنها .

أولاً : مفهوم اختيار المورد البشري

تعتبر عملية اختيار المورد البشري من العمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بعد استقطاب العاملين لملي الوظائف الشاغرة ، وهناك عدة تعاريف لعملية الإختيار من طرف المختصين في إدارة الموارد البشرية تتمثل في .

عرفها كامل على أنها " العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته لأداء هذه الوظيفة من خلال تحقيق التوازن و التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية و بين سمات ، مؤهلات و خصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقا لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية " ¹.

عرفها القحطاني على أنها " انتقاء أفضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة بهدف تعيينها داخل المنظمة و تسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية و بالتالي تحقيق أهداف المنظمات " ².

عرفها عبد اللطيف و آخرون على أنها " انتقاء أفضل العناصر من القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة بشرط يضمن الإستثمار الأمثل للكفاءات و المهارات الحالية و المستقبلية " ³.

عرفها كافي على أنها " انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين و أكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة باعتماد مبدأ العدالة و المساواة و تكافئ الفرص أمام جميع المرشحين و أن يتم الإختيار على أساس الجدارة و الإستحقاق " ⁴.

و كتعريف عام لعملية اختيار المورد البشري فهي تعتبر انتقاء أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة من حيث تحقيق التوازن بين سمات الفرد و مؤهلاته من جهة و بين متطلبات هذه الوظيفة من جهة أخرى مع مراعاة العدالة في عملية الإنتقاء وهذا بغرض تحقيق أهداف المنظمة " .

¹ كامل برير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 1997 ص 81

² محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، العبيكان للنشر ، الطبعة الرابعة ، الرياض ، 2015 ، ص 111

³ عبد اللطيف عشوش و آخرون ، مرجع سبق ذكره ص 250

⁴ مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ص 133

ثانيا : أهداف عملية الإختيار

تتوجه معظم أهداف اختيار الموارد البشرية الكفيلة إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية:¹

- حاجات المؤسسة

- حاجات الأفراد

- الإلتزام بقوانين العمالة

ويمكن تفصيل أهداف عملية الإختيار أيضا بحيث أنها تتمثل فيما يلي :

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة .

- وضع أساس سليمة لعملية التدريب ، حيث أن الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه و تقل تكلفة تدريبه عن الفرد الغير المناسب .

- إعداد قوة عمل فعالة و منتجة من خلال الإختيار الفعال .

- تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم و بإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي .

المطلب الثالث : أهمية و خطوات اختيار الموارد البشرية

تعتبر عملية اختيار المورد البشرية وظيفة ذات أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية لاسيما و أنها متعلقة بمستقبل المنظمة و أهدافها و تحقيق نتائجها و هذا من خلال اختيار العمالة المناسبة كما أن عملية الإختيار يجب أن تمر بعدة خطوات يجب مراعاتها عند عملية الإختيار .

أولا : أهمية اختيار المورد البشري

يعتبر الإختيار عملية ذات أهمية بالغة لمعظم المنظمات ، حيث يمكن أن يؤدي إلى ما يلي:²

- الإستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل و تعظيم ربحية المنظمة ، فضلا عن بقائها و استمرارها .

¹ مجدي عبد الله شرارة ، مرجع سبق ذكره ص 144 - 145

² محمد بن دليم القحطاني ، مرجع سبق ذكره ص 113

- إظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم و قدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه .

- خلق اتجاهات مؤيدة لراغبي العمل تجاه المنظمة خصوصا في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة مما يسهل مهمة المنظمة في توفير متطلباتها من العاملين و تقليل سرعة معدل دوران العمل .

- توزيع العمالة بين المنظمات على أسس سليمة .

- رفع الروح المعنوية للعاملين أو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب و تحقيق الإستقرار في العمل .

- توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة و عدالة الأجور و المرتبات .

ثانيا : خطوات اختيار المورد البشري

تمر عملية اختيار المورد البشري بمجموعة من الخطوات الأساسية حيث تبرز هذه الأخيرة في الأشكال التالية:¹

الخطوة الأولى : طلب التوظيف

يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على الوظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنشأة عن هذا الشخص . وعادة ما يوفر هذا المصدر الذي تستخدمه في العادة كل المنشآت تقريبا معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص و خبراته العملية و معلوماته الشخصية .

الخطوة الثانية : المقابلات الشخصية

يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب الإختيار انتشارا و استعمالا في المنشآت المختلفة بسبب عدم وجود البديل الأكثر تفوقا من حيث السهولة و العملية و قلة التكاليف ، وعادة ما يهدف أسلوب المقابلات الشخصية إلى تحقيق هدفين أساسيين هما :

- تقييم مدى ملائمة الشخص المتقدم للوظيفة ، و ذلك عن طريق سؤال الشخص عن عدد من الموضوعات مثل مؤهلاته العلمية و الخبرة العملية السابقة ، و الإتجاهات و الميول الشخصية ، بالإضافة إلى ملاحظة السلوك و الجوانب الشخصية أثناء المقابلة .

¹ عبد الحميد الخليل ، مرجع سبق ذكره ص 67 - 69

- تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات الهامة التي يجب أن يعرفها قبل أن يتم اختياره .

الخطوة الثالثة : التحري و التوصية

يعتمد هذا الأسلوب من أساليب اختيار العاملين على قاعدة أساسية مفادها أن خير دليل على أداء الشخص و علاقاته و سلوكه في المستقبل هو أدائه و علاقاته و سلوكه في الماضي ، ووفقا لهذا الأسلوب فإن إدارة الموارد البشرية في المنشأة عادة ما تقوم بسؤال الرؤساء المباشرين السابقين للمتقدم للعمل عن أدائه و علاقاته و سلوكه . و قد يتم ذلك بواسطة إرسال رسائل كتابية لهم ، أو بواسطة الهاتف ، أو عن طريق زيارتهم شخصيا في أماكن العمل .

الخطوة الرابعة : اختبارات التوظيف

يمكن تعريف اختبارات التوظيف على أنها إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين ، أو مقارنة سلوك و اتجاهات و أداء شخصين أو أكثر ، و في مجال إدارة الموارد البشرية فإن للاختبارات أكثر من استخدام ، ذلك أنه بالإضافة إلى استخدامها كأسلوب للاختيار ، فإنها أيضا تستخدم في اتخاذ قرارات الترقية و النقل و التدريب ، حيث أن الهدف في كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد و متطلبات العمل أو الوظيفة .

إضافة إلى هذا هناك خطوتين مهمتين تعتمدهما بعض المنشآت و هي : ¹

الخطوة الخامسة : مراكز التقييم

يقوم في هذه المرحلة فريق من المقيمين بملاحظة مجموعة من المرشحين لشغل الوظيفة أو الوظائف الشاغرة ، و عادة ما يحضر مركز التقييم من 10 إلى 15 متقدم ، و لمدة تصل إلى أربعة أيام بشكل مستمر ، و يتم و وضعهم تحت أكثر من اختبار ، بما في ذلك المقابلات الشخصية المتعمقة مع كل فرد على حده بواسطة كل عضو من أعضاء مركز التقييم بملاحظة السلوك و اختباره ، و القدرة على حل المشكلات ، و التفكير الإبتكاري من خلال مواقف عملية فعلية ، و بعد انتهاء مدة المركز يقوم أعضاء المركز بعد مناقشات مستفيضة مع بعضهم البعض بإصدار قرار التعيين .

الخطوة السادسة : الفحص الطبي

تستخدم معظم المنظمات أسلوب الفحص الطبي كإجراء أساسي من إجراءات الاختيار و التعيين . و على الرغم من أن طبيعة العمل التي سوف يقوم به المتقدم للوظيفة تحدد درجة الإهتمام بإجراء

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مرجع سبق ذكره ص 125

الكشف الطبي ، فإنه من الممكن القول إن الفحص الطبي كإجراء من إجراءات التعيين و الإختيار عادة ما يهدف إلى :

- التأكد من صلاحية الشخص الجسمانية و الصحية لأداء مهام الوظيفة ، كما هو الحال في وظائف الجيش و الشرطة و المطافي .
- منع المتقدمين الذين يعانون من أمراض معدية ، محافظة على سلامة باقي العاملين .
- المساعدة في اختيار مكان و نوع العمل الذي يتناسب مع قدرات و مواصفات الشخص الصحية .

المبحث الثالث : تدريب و تأهيل المورد البشري

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تدريب الموارد البشرية ، خاصة مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة ، ولهذا وجب على المؤسسات تبني برامج تأهيلية وتدريبية لإكساب مواردها البشرية مهارات و خبرات جديدة .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية التدريب

لغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة للموارد البشرية بالمستوى المطلوب ، وجب على المؤسسة أن تعد البرامج التدريبية وتعمل على تدريب مواردها البشرية ، قصد تلبية احتياجاتهم من المعارف و المهارات اللازمة للنمو والتطوير، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات المؤسسة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة والكفوءة .

فالتدريب بالمؤسسة هو أمر حتمي وجب على المختصين بإدارة الموارد البشرية القيام به لما له من نتائج و أهمية بالغة في تحسين أداء الفرد و المؤسسة .

أولاً : مفهوم التدريب

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على اعتبار أن المورد البشري هو المورد الحقيقي للمنظمة و مصدر التقدم و التطور . حيث من خلاله تستطيع المنظمة متابعة التغيرات التكنولوجية و متابعة التغيرات التقنية الحديثة في مجالات العمل المختلفة ، و عملية التدريب تعتبر نشاطاً مستمراً باستمرار المؤسسة فهي تشمل جميع العاملين بالمؤسسة ، و قد وردت عدة تعاريف حول مفهوم التدريب من طرف مجموعة من الخبراء و الباحثين حيث اعتبر على أنه .

عرفه خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر على أنه " عملية ديناميكية تهدف إلى تنمية معارف و قدرات و مهارات الفرد من الناحية الفنية و الإدارية و السلوكية ، ذلك حتى يتمكن من إنجاز الأعمال المنوطة إليه أو التي ستوكل إليه مستقبلا بكل كفاءة وفعالية " ¹.

عرفه مدحت على أنه " عملية مخططة و مستمرة ، تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية لدى الفرد ، من خلال زيادة معارفه و تدعيم اتجاهاته و تحسين مهاراته ، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل و زيادة الإنتاجية في المنظمة " ².

عرفه القحطاني على أنه " نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات و المهارات و تغيير سلوكيات الأفراد ، و تزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال و مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة " ³.

عرفه مجدي على أنه " جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف و المهارات المرتبطة بالعمل ، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء و تحقيق أهداف المنظمة " ⁴ و كتعريف شامل لعملية التدريب فهي تعتبر عملية أو جهد تنظيمي ديناميكي مخطط يهدف إلى تنمية معارف و قدرات و مهارات العاملين و تحسينها أو تغيير سلوكياتهم بما يضمن تحسين أداء العمل و تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة " .

ثانيا : أهمية التدريب

تكمن أهمية التدريب سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة من خلال :⁵

أ - بالنسبة للمنظمة :

- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي و ذلك بهدف تطوير برامجها و امكانياتها .
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة .
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية .

¹ محمود عبد الفتاح رضوان ، تحديد السياسات التدريبية و تخطيط التدريب ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر 2013 ص 11

² مدحت محمد أبو النصر ، مراحل العملية التدريبية (تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية) ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 ص 17

³ محمد بن دليم القحطاني ، مرجع سبق ذكره ص 134

⁴ مجدي عبد الله شرارة ، مرجع سبق ذكره ص 159

⁵ مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سبق ذكره ص 169

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف و طرق اجراءات العمل و تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة .

ب - بالنسبة للفرد :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة و استيعابهم لدورهم فيها .

- يطور و ينمي العوامل الدافعة للأداء و يوفر الفرصة لتطويرهم .

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل .

- التغلب على نقاط الضعف و تنمية نقاط القوة .

المطلب الثاني : أساليب و مراحل تخطيط التدريب

باعتبار التدريب عملية أساسية داخل المنظمة ، فهو يعتمد على مجموعة من الأساليب التي يتم اعتمادها في هذه العملية ، كما أنه يمر بمراحل مختلفة .

أولا : أساليب التدريب

تتم العملية التدريبية بالنسبة للمورد البشري على مجموعة من الأساليب المختلفة يمكن توضيحها في ما يلي :¹

1 - أسلوب المحاضرات : تلجأ المؤسسة في هذا الأسلوب التدريبي إلى جلب خبراء و مدربين لهم دراية في مجال العمل ليلقوا بمعلومات مهنية يملكونها على مسامع المتدربين بالصوت و الصورة متبوعة بنقاشات لتوضيح كل ما تم سرده من قبل المحاضر ، و لكن ما يسجل على هذا الأسلوب أنه مع مرور الوقت لا يكون فعالا لما يكون عدد المتدربين كبيرا ، إذا يصبح مكان إلقاء المحاضرة ملاذا للنوم و تعتمد الآخر إلى قراءة الجرائد و استعمال الهواتف المحمولة و على هذا الأساس فإن هذا الأسلوب التدريبي يعتبر أسلوبا تقليديا ، لا تتوفر فيه فرص للنقاش ، و يتبع هذا الأسلوب عادة في الجماعات الكبيرة و في البرامج التوجيهية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل و حقوقهم و واجباتهم .

2 - أسلوب المحاكاة : في هذا الأسلوب يقوم المدرب بطرح وضعية مهنية لتأديتها بحيث يوزع الأدوار الوظيفية على المتدربين ليلاحظ كيفية التصرف المتوقعة إذ يوزع أدوار المدير و المشرفين هذا في

1 إبراهيم إبراهيم ، تدريب المورد البشري و إشكالية الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية العدد الثامن جامعة الشيخ العربي التبسي ، تبسة ص 37

حالة أن الوضعية المهنية تتعلق بأداء المدير أو المشرف وبقية المتدربين يشاهدون وينتقدون طريقة الأداء والسلوك ومناقشتها فيما بينهم ثم استبدال الدور الوظيفي بآخرين يأخذون وضعيات مهنية أخرى تناقش فيها أحسن طريقة وأسوأها وكذا معرفة السلوكيات و التصرفات التي أباها الممثلون للأدوار الممنوحة لهم ، الهدف من هذا الأسلوب هو إزالة أي غموض أو أي لبس ينتاب جوانب سيرورة الأعمال .

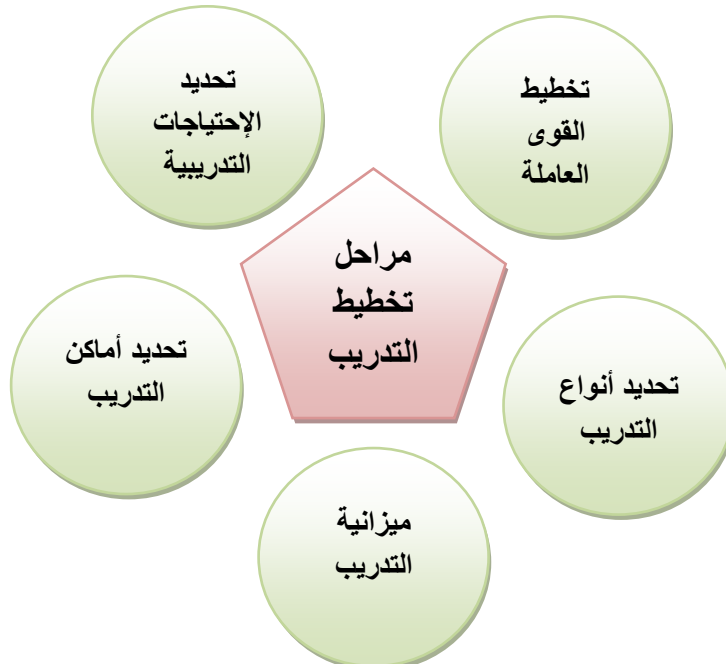
3 - أسلوب طرح مشكلات وظيفية إفتراضية : في هذا الأسلوب يتم استغلال الفرصة من قبل المتدربين ليطرحوا انشغالاتهم المهنية التي حدثت أو يتوقع أن تحدث أثناء العمل أو بمناسبة ، ليقوموا بمناقشتها ودراستها مع المدربين ومحاولة إيجاد الحلول الكفيلة لها ، الهدف من تطبيق هذا الأسلوب التدريبي هو التكيف مع حالات الوقوع في هكذا حالات ، وكذلك بغية تقريب المتدربين إلى الواقع العملي ووضعهم أمام مشكلة وظيفية حقيقية وكيفية تعاملهم معها ، مما يتيح هذا الأسلوب فرصة لتبادل وجهات النظر والآراء و المعلومات المتعلقة بحل المشكلات الوظيفية داخل المؤسسة .

ثانيا : مراحل تخطيط التدريب

قبل التعرج إلى ذكر مراحل تخطيط يمكن تعريف تخطيط التدريب على أنه " إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها . و يمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة " .

أما بخصوص مراحل تخطيط التدريب فهي تتمثل في خمسة مراحل أساسية يمكن توضيحها في الشكل الآتي :

شكل رقم (8) : يمثل مراحل تخطيط التدريب



و يمكن شرح هذه المراحل في ما يلي :¹

- 1 - **تخطيط القوى العاملة :** ذلك أن التخطيط للتدريب يعتمد بدرجة أساسية على توافر معلومات واضحة ودقيقة عن القوى العاملة في المنظمة من حيث عددهم ومستوياتهم التعليمية ومهاراتهم الوظيفية .
- 2 - **تحديد الإحتياجات التدريبية :** إن نجاح التدريب تعتمد بشكل أساسي على تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم حيث تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب من خلاله التوجيه الأمثل والذي يحقق أداء العاملين وزيادة فعالية المنظمة .
- 3 - **تحديد أنواع التدريب :** يتوقف اختيار واستخدام نوعية التدريب على نتائج تحليل الإحتياجات التدريبية ومعرفة طبيعة تلك الإحتياجات التدريبية وكذلك نوع الموظفين المراد تدريبهم و مراكزهم الوظيفية في المنظمة . ويوجد حاليا أنواع مختلفة من التدريب منها الدورات التدريبية العامة ، الدورات التدريبية الخاصة ، الدورات التأهيلية والإعدادية و يمكن أن تكون هذه الأنواع حسب الأفراد أو الجهات الحكومية .
- 4 - **تحديد أماكن التدريب :** تقوم بعض المنظمات بتدريب موظفيها في مراكز تدريب داخلية أنشئت داخل المنظمة لغرض التدريب وذلك لأسباب كثيرة . بينما تفضل منظمات أخرى إرسال متدربيها إلى مراكز ومعاهد تدريبية خارجية متخصصة ولذلك أيضا أسبابه .
- 5 - **التمويل المخصص للتدريب (ميزانية التدريب) :** تحتل ميزانية التدريب في أغلب المنظمات أبواب ميزانية المنظمة ويعود في ذلك إلى نظرة بعض القائمين على تلك المنظمات على التدريب لكونه نشاطا ثانويا في مسيرة المنظمة . من هنا فإن خطة التدريب تتأثر كثيرا بحجم الميزانية المخصصة للتدريب .

المطلب الثالث : تأهيل المورد البشري

إن تأهيل الموارد البشرية يعتبر بمثابة عملية تدريب لزيادة المعرفة و المهارات والقدرات للقوى العاملة في مختلف المجالات ، و التي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما أجري من اختبارات بغية رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية . وقد أصبح تأهيل الموارد البشرية ضرورة حتمية في مختلف القطاعات في الكثير من دول العالم ، باعتباره أحد السبل المهمة للوصول إلى إدارة فعالة . كما يهدف هذا النوع من التأهيل إلى الرفع من الناتج الداخلي الخام والدخل الفردي و تحسين المستوى المعيشي وإدماج الطاقات البشرية في الأنشطة الإنتاجية الإقتصادية و غيرها و تحفيزها على المثابرة والإبداع

¹ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ص 104 - 105

و توفير الظروف الضرورية لتكوين الموارد البشرية المؤهلة من حرية وتعليم متطور وحوافز مادية... الخ .

أولاً : مفهوم تأهيل المورد البشري

يمكن أولاً تعريف التأهيل على أنه " اتخاذ مجموعة من الإجراءات قصد تحسين أداء الفرد و يعتبر التأهيل عملية مستمرة في الزمن تتركز على التجديد ، البحث و التطوير ، و كذا التركيز على الموارد البشرية من خلال الإهتمام بالتكوين و التدريب الذي يعمل على الإنتاج بالمقاييس الدولية و بالتالي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة " ¹ .

أما تأهيل المورد البشري فقد عرفه الدكتور عمر وصفي العقيلي على أنه " جهد تعليمي مخطط ومصمم على شكل برنامج لتأهيل و تقديم الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها للتعين في المنظمة لأول مرة ، لبيئة العمل و الوظائف الذي صدر قرار بتعيينهم فيها ، وذلك من أجل تحقيق سرعة التكيف الإجتماعي لديهم و أقلمتهم مع وظائفهم ، وزملائهم ، ورؤسائهم ، و مرؤوسيههم ، و المناخ الإجتماعي السائد في بيئة المنظمة ، ليصبحوا عناصر بشرية ذات مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة " ² .

ويعرف تأهيل الموارد البشرية بأنه " إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع ، على أساس أنه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد و يتطور " ³

ويقصد به أيضا " زيادة عملية المعرفة و القدرات و المهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الحالات و يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة " ³ .

ثانياً : آليات تأهيل المورد البشري

لتأهيل الموارد البشرية وتحقيق التنمية البشرية المستدامة خمسة جوانب تتمثل في : ⁴

¹ فلاح زهرة ، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج و انعكاس ذلك على نمو الإنتاجية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بو علي شلف ، 2007 - 2008 ، ص 41

² عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ص 487

³ مديحة بخوش ، دور تأهيل الموارد البشرية في تأهيل الإقتصاد خدمة لمتطلبات التنمية المستدامة ، مجلة دراسات و أبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة العدد السادس جوان 2017 جامعة تبسة ص 78

⁴ غالب محمود حسين السالم ، واقع و إمكانات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، جامعة النجاح الوطني ، فلسطين 2008 ص 43

1 - التمكين : إن توسيع القدرات و الخيارات المتاحة للرجال والنساء يزيد من قدرتهم على ممارسة تلك الخيارات وهم متحررون من الجوع والحاجة والحرمان . كما أنه يزيد من الفرص المتاحة لهم للمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم أو الموافقة عليها .

2 - التعاون : نظرا لأهمية الشعور بالانتماء والسعادة والإحساس بوجود هدف ومعنى للحياة بالنسبة لتحقيق الذات بشكل كامل ، تهتم التنمية البشرية بالطرق التي يعمل بها الناس معا ويتفاعلون في ظلها.

3 - الإنصاف : إن توسيع الإمكانيات والفرص يعني ما هو أكثر من مجرد زيادة الدخل إذ يعني الإنصاف أيضا مثلا وجود نظام تعليمي يمكن للجميع الألتحاق به .

4 - الإستدامة : لا بد من تلبية احتياجات هذا الجيل دون المساس بحق الأجيال المقبلة في التحرر من الفقر والحرمان ، وفي ممارسة قدراتها الأساسية .

5 - الأمن : وخاصة أمن المعيشة ، فالناس بحاجة أن يتحرروا من الظواهر التي تهدد معيشتهم مثل المرض أو القمع ، ومن التقلبات المفاجئة في حياتهم .

ثالثا : مستويات تأهيل المورد البشري

يعد الإستخدام الفعال للموارد البشرية طريقة لتعظيم فعالية النظم الأخرى ، و نظرا لأهمية هذا العامل يتوجب اتخاذ عدد من التدابير و الإجراءات لتكوينه و تأهيله وذلك على مستوى المؤسسة و على المستوى الكلي¹.

1 - على مستوى المؤسسة : يجب العمل على .

- إجراء دورات تكوينية و رسكلة الموظفين لاكتساب التقنيات الحديثة في جميع مجالات التسيير ، الإنتاج ، التسويق إلخ .

- القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء و التهميش و اللامساواة .

- الإحتكاك مع المؤسسات الأجنبية للإستفادة من الخبرات و المعارف .

- تكريس ثقافة التقاسم بين أفرادها و بعث فيهم روح التبادل الحر للمعلومات و المعارف و الكفاءات .

¹ ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي يوم 07/06 ديسمبر 2017 ص 9

2 - على المستوى الكلي : فيطلب من الهيئات المعنية إيجاد السبل الكفيلة للتأهيل كإنشاء هيئات وطنية لرصد و متابعة التطورات المعرفية و التأهيلية .

رابعاً : مشكلة تدريب و تأهيل اليد العاملة و الكفاءات الإدارية بالمؤسسات الصناعية بالجزائر :¹

بسبب الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل المؤسسات باعتباره القائم على العملية الإنتاجية و الممارس للتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة عند جميع مستوياتها و أجزاءها ، فإن مشكلة نقص اليد العاملة الماهرة و ضعف مستويات تأهيلها يعتبران من بين أهم المعوقات التي يواجهها هذا النوع من المؤسسات ، ولعل أهم سبب لهذا المشكل في الجزائر يعود لتفضيل الأفراد الإشتغال في المؤسسات الحكومية الإقتصادية بسبب الأجور العالية و الحوافز و امتيازات التقاعد و الضمان الإجتماعي ، فضلا عن انعدام الضوابط التنظيمية التي تحد من عملية انتقال العامل من مؤسسة إلى أخرى أو من قطاع اقتصادي إلى قطاع آخر ، و كذلك ضعف أو قلة مراكز التكوين المتطورة في مختلف المجالات الفنية و الإنتاجية ، صف إلى هذا فإن أغلب المؤسسات الصناعية خاصة الصغيرة و المتوسطة و بسبب حداثة نشأتها و قلة إمكانياتها و سيطرة ملاكها على الإدارة ، تجدها تفتقر لإطارات إدارية تتمتع بالكفاءة و الخبرة المرتفعين في مجال التسيير ، و ما يتطلبه من ضرورة التمتع بمجموعة من المهارات التسييرية ، المتمثلة في المهارات التنظيمية و المهارات الإنسانية و المهارات التقنية أو الفنية .

¹ مزهود هشام ، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة و المتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2019/2018 ص 180

خلاصة الفصل الثاني

تعتبر المؤسسات الصناعية محرك من محركات اقتصاديات البلدان فهي تتميز بإعطاء قيمة إضافية للنشاط الإقتصادي من خلال تقديم المنتجات للأفراد و تحقيق التنمية الإقتصادية و الرفاهية للمجتمع لاسيما تلك المنتجات التي تتوافق مع أذواق المستهلكين و رغباتهم ، إضافة إلى أنها تساهم بشكل كبير في تشغيل اليد العاملة في شتى الميادين المتعلقة بكل مؤسسة و استراتيجياتها التصنيعية . فنجاح المؤسسات الصناعية قائم على اختيار العمالة المناسبة التي تتناسق مع متطلبات هذه الأخيرة و هذا من خلال عملية الإستقطاب الجيدة التي تعتمد على مختلف المصادر الداخلية بما فيها الترقية و النقل و الموظفين السابقين الذين سبق لهم و أن عملوا بالمؤسسات و عادوا إليها ، وكذلك من خلال المصادر الخارجية المتمثلة في الإعلان و مكاتب التوظيف و الجامعات وغيرها من المصادر ، فمن خلال عملية الإستقطاب تلجأ المؤسسات إلى اختيار العمالة المناسبة منها باتباع الخطوات اللازمة في هذه العملية من طلب التوظيف و مقابلات شخصية إلى آخر خطوة و هي مرحلة الفحص الطبي .

إن عملية استقطاب و اختيار المورد البشري لا تكفي وحدها في المؤسسات بما فيها المؤسسات الصناعية فهي تحتاج أيضا إلى تدريب و تأهيل محكم ، فعملية التدريب تحتاج هي الأخرى لنجاحها إلى أساليب كأسلوب المحاضرات و أسلوب المحاكاة و كذلك إلى مراحل من مرحلة تخطيط اليد العاملة مرورا بالإحتياجات التدريبية و تحديد أماكن التدريب إلى توفير ميزانية التدريب ، وتحديد أنواع التدريب حسب كل ضرورة . و كآخر عملية من عمليات التوظيف النهائي للعامل تأتي عملية التأهيل التي تركز على الآليات من جهة و على المستويات من جهة أخرى غير أن هذه العمليات لا تخلو هي الأخرى من الإشكاليات و العراقيل بالمؤسسات الصناعية خاصة بالجزائر .

الفصل الثالث
دراسة حالة ملية
سيدي سعادة
بوهران

تمهيد

تدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري و نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي و معرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الصناعية من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة المتعلقة ب ما أثر الإستقطاب و التدريب على إنتاجية المؤسسة و نظرا للأدوار التي يلعبها الإستقطاب و التدريب بالمؤسسات بصفة عامة و الصناعية بصفة خاصة والذان يدخلان ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية ، ارتأينا أن نقوم بمتابعة دور الإستقطاب و التدريب داخل مؤسسة ملبة سيدي سعادة بوهران ، و على هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث : المبحث الأول تم تخصيصه لإعطاء مفهوم شامل عن المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريفها و إبراز أهدافها إضافة إلى توضيح هيكلها التنظيمي و النشاطات الخاصة بالمؤسسات بما فيها المنتجات ، و بخصوص المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لتوضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية و توضيح الأساليب المعتمدة في هذه الدراسة ، أما المبحث الثالث و الأخير فقد خصص لعرض و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات قيد الدراسة .

المبحث الأول : لمحة عن مؤسسة سيدي سعادة

لقد لعبت المؤسسات الصناعية دورا فعالا في تنمية الإقتصاد الوطني و تحقيق قيمة إضافية في السوق المحلي و سهلت عمليات الحصول على المنتجات و تحقيق الإكتفاء الذاتي من خلال تحقيق رغبات الأفراد و تسهيل الحصول على المنتج و توفيره من خلال عمليات التوزيع ، و على غرار المؤسسات الصناعية جاءت مؤسسة سيدي سعادة كمنشأة تحقق رغبات المستهلكين من خلال إنتاجها لمنتجات محلي بامتياز ، و سنتناول من خلال هذا المبحث تقديمها عاما لمؤسسة سيدي سعادة التي تعتمد على إنتاج الألبان و مشتقاتها .

المطلب الأول : تقديم مؤسسة سيدي سعادة S.N.C YUOLIS

أولا : التأسيس

تأسست خلال الحقبة الإستعمارية و بالتحديد في الأربعينيات حيث قرر مجموعة من المعمرين مكونة من 150 منتجا للحليب سنة 1948 حيث تم إنشاء مؤسسة جماعية لإنتاج الحليب برأس مال يقدر ب 9.000.000 فرنك فرنسي قديما ببطاقة إنتاجية تصل إلى 420.000 لتر يوميا عرفت هذه المنشأة بتعاونية حليب و وهران و بعدها بسنة عرفت بالديوان الوطني للحليب و مشتقاته و في 12-12-1981 و بموجب المرسوم 354/81 في إطار تركيب المؤسسات الغربي للحليب و مشتقاته و الذي يضم كل من : وهران ، سيدي بلعباس ، معسكر ، تيارت ، تلمسان ، بشار ووحدة غليزان .

و في عام 1993 تم تأسيس المؤسسة من طرف القطاع العمومي وكانت تسمى بمركب الحليب و مشتقاته بسيدي سعادة بحيث تعتمد في إنتاجها على الحليب الإستهلاكي و التي كانت تغطي نسبة معتبرة من الإستهلاك و مع التطور التكنولوجي و تغيير سياسة البلاد أصبحت المؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص في إطار ما يسمى بالخصوصية سنة 2006 – 2007 و أصبحت تسمى بملبنة

SNC YUOLIS و هذا ما أدى إلى التغيير في السياسة الإنتاجية بحيث أصبحت تعتمد على إنتاجها على

الحليب و مشتقاته مثل الأجبان ، الألبان ، الياغورت ، الكومبير ...إلخ .

ثانيا : موقع الملبنة

تقع ملبنة **SNC YUOLIS** ببلدية سيدي الشحمي - دائرة السينيا - ولاية وهران أي غرب الولاية و تبعد

عنها بحوالي 3 كيلومتر ، حيث تتربع على مساحة كلية تقدر ب 98.000 متر مربع منها مساحة مغطاة تقدر ب 23.000 متر مربع أما مساحة سكنات الموظفين فتقدر ب 1000 متر مربع ، و قد

تمركز بهذا الموقع نظرا لغناه بالمادة الأولية (الحليب) . و هذه المنطقة تتميز بغناها بالمنطقة الرعوية و التي توفر سبل العيش الجيد للأبقار و تكاثرها . و بالتالي يؤدي هذا بدوره إلى توفر المادة الأولية إضافة إلى جودة الحليب السائل .

المطلب الثاني : أهداف ونشاط المؤسسة

تعتمد المؤسسة في نشأتها على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها كما أنها تتميز بنشاط كغيرها من المؤسسات الصناعية الأخرى .

أولا : أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف حالية و أهداف مستقبلية فالأهداف الحالية تتمثل في تغطية السوق المحلية و العربية و هذا الهدف قد تم تحقيقه من قبل المؤسسة حاليا و هذا نظرا لقدرتها الإنتاجية و موقعها الإستراتيجي الهام الذي يسمح لها بتجميع أكبر قدر ممكن من المادة الأولية و المتمثلة في الحليب و التي تقدر بكمية كبيرة شهريا ، أما بخصوص الأهداف المستقبلية فمؤسسة سيدي سعادة تسعى بالإشتراك مع الفروع التابعة لها إلى تغطية السوق العربية و منافسة المؤسسات الأوروبية و ذلك نظرا لكونها أصبحت تنتج منتجات بطريقة أوروبية في إطار ما يسمى بشبه الألبان التي تضاهي و تنافس المنتجات الأوروبية . إضافة إلى هذا فالمؤسسة تسعى إلى أهداف أخرى و هي تغطية رأس مالها للقضاء على الديون أو القروض التي تعتبر نقطة مهمة بالنسبة لها وضمن أهدافها .

ثانيا : نشاط المؤسسة

يتمثل نشاط مؤسسة سيدي سعادة في المنتجات التي تطرحها في السوق و ذلك من خلال : إنتاج و توزيع الحليب و مشتقاته ، و قد تطورت المؤسسة من مجرد إنتاج الحليب إلى توسيع تشكيلة هذا المنتج ، و طرح منتجات جديدة مثل الياغورت بتشكيلاته الواسعة.

كما اعتمدت المؤسسة في بداية نشاطها على كافة منتجات الحليب سواء كانت في أكياس أو قنينات و فيما يخص الياغورت فكان تمييزه لكافة تشكيلته السلعية عن علامتين هما :

YOURTY - بالنسبة لكل ماهو معطر .

Oh fruit - لكل ماهو ممزوج بالفواكه .

أما بخصوص العلامة التجارية للمؤسسة فقد اعتمدت على علامة تجارية وحيدة لتمييز الحليب نظرا لكون هذا المنتج يسوق بشكل كبير على المستوى المحلي . و بالتالي أرادت المؤسسة أن يعرف المستهلك هذه المؤسسة من خلال تمييز هذه المادة باسم المؤسسة و قد وفقت في هذا إلى حد كبير ، أما فيما يخص تمييز الياغورت بعلامتين تجاريتين فقط تم انتقاد هذه الإستراتيجية من قبل المتعاملين مع المؤسسة ، الشيء الذي أدى بالمؤسسة إلى إضافة علامتين تجاريتين أخريين هما :

Dey - بالنسبة للياغورت المعطر في وعاء .

Fury - بالنسبة للحلوى القشدية .

بالإضافة إلى علامتين التجاريتين السابقتين التي تم تعديلها كما يلي :

Yorty - بالنسبة للياغورت المعطر في قنينة .

و بالتالي أصبحت المؤسسة تملك أربع علامات تجارية محمية لمنتج الياغورت توزع في العديد من ولايات الوطن و تحتل مكانة لا بأس بها في ذهن المستهلك .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيدي سعادة من مديرية عامة و أمانة و السكريتيريا و مكتب مراقبة التسيير و من 5 دوائر : دائرة الإدارة العامة ، دائرة المالية و المحاسبة ، دائرة التموين ، دائرة التوزيع و دائرة الإنتاج بحيث كل دائرة تنقسم إلى مصالح :

1 - دائرة الإدارة العامة و تنقسم إلى : مصلحة الشؤون الإجتماعية ، مصلحة الموارد البشرية ، مصلحة الوسائل العامة ، مصلحة تسيير الوسائل .

2 - دائرة المالية و المحاسبة و تنقسم إلى : مصلحة المحاسبة العامة ، مصلحة المحاسبة التحليلية ، مصلحة المحاسبة المالية .

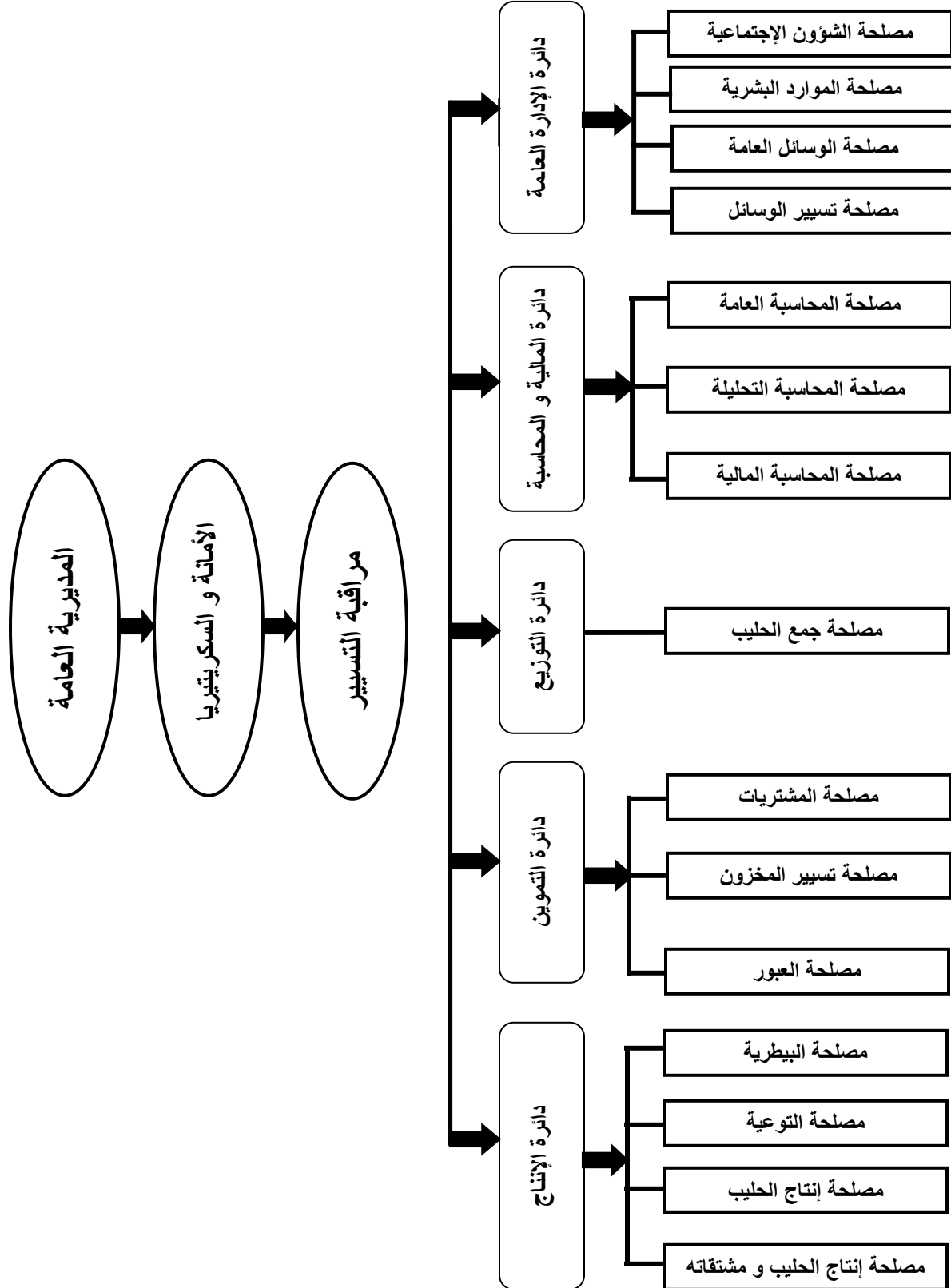
3 - دائرة التموين و تنقسم إلى : مصلحة المشتريات ، مصلحة تسيير المخزون ، مصلحة العبور .

4 - دائرة التوزيع : و تحتوي على مصلحة واحدة و هي مصلحة التوزيع .

5 - دائرة الإنتاج و تنقسم إلى : مصلحة البيطرية ، مصلحة التوعية ، مصلحة إنتاج الحليب ، مصلحة إنتاج الحليب و مشتقاته .

و الشكل التالي يوضح ذلك .

شكل رقم (9) : يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيدي سعادة



المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتناول من خلال هذا المبحث تقديم الوسائل التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية بما فيها أدوات جمع المعلومات و التي تعني أدوات الدراسة ، أساليب التحليل الإحصائي ، أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة ، قائمة المجتمع و عينة الدراسة و خصائصها .

المطلب الأول : أدوات الدراسة

يرتكز نجاح أو فشل أي دراسة ميدانية على مدى دقة البيانات ، و تتوقف هذه الأخيرة إلى حد كبير على الإختيار الجيد للأدوات التي يتم استعمالها في جمع هذه البيانات ، و عليه فقد تم إنجاز الدراسة التطبيقية من خلال استعمال مجموعة من الأدوات و التي سوف يتم توضيحها لاحقا . كما أننا سنتطرق إلى توضيح نموذج الدراسة المتبع .

أولا : الإستبيان

الإستبيان بمفهومه الشامل هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بطريقة جيدة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع يكونون العينة الخاصة بالبحث و بالتالي يعتبر الإستبيان من أهم و أدق طرق البحث و جمع البيانات ، وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملؤها المجيب بنفسه ¹.

و عليه فالإستمارة تعتبر من أهم أساليب الإتصال بين الباحث و المبحوث ، فهي تضم مجموعة من الأسئلة التي تعد و تصاغ من قبل الباحث بغرض الحصول على بيانات تخدم بالأساس دراسة الموضوع وفقا لما جاء في إشكالية الموضوع و فرضيات الدراسة ، فهي تتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصادقية و الوضوح نظرا لكونها غير مرتبطة تماما بالعمل ، إضافة إلى كونها سرية لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين ، و هذا ما يذهب الخوف عن المبحوثين للإجابة بمصادقية كاملة .

وبغرض صياغة الإستمارة في شكلها النهائي فقد تم الإعتماد على المراحل التالية :

1 - مرحلة إعداد الإستمارة : و تمت هذه المرحلة وفق مجموعة من الخطوات

¹ مروان عبد الحميد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، ط 1 عمان 2000 ص 165

- تحديد هدف الدراسة و المعلومات المطلوبة ، بحيث تم صياغة الإستمارة بما يتناسب مع إشكالية البحث .
 - الإعتماد على الإطار النظري للدراسة و استمارات الدراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة أثناء صياغة الاستمارة .
 - الإبتعاد عن طريقة طرح الأسئلة بصفة غامضة و محرجة و صيغتها بشكل واضح و بصفة قصيرة و مختصرة تستهدف إجابات محددة .
 - مراعاة توافق الإستمارة مع إشكالية الإستقطاب و التدريب و التأهيل داخل المؤسسة محل الدراسة .
- 2 - محاور الإستمارة :** تم إنشاء الإستمارة وفق المحاور التالية .

أ - المقدمة : تم من خلالها توضيح الغرض من هذه الدراسة و أن المعلومات التي سوف يتم تقديمها سوف تحظى بالسرية التامة ، وذلك من أجل تشجيع المجيبين على الإستمارة على الإجابة دون أي تعقيد أو خوف .

ب - المحور الأول : تضمن جزء واحد فقط مكون من 13 سؤال و هو خاص بالتوظيف و الإستقطاب و بعض الأسئلة عن التدريب بالمؤسسة .

ج - المحور الثاني : خاص بالتدريب فقط و هو مقسم إلى ثلاثة أجزاء ؛ الجزء الأول مكون من 6 أسئلة خاص بتخطيط الإحتياجات التدريبية ، الجزء الثاني هو الآخر من 6 أسئلة و قد تم تخصيصه لتصميم البرامج التدريبية ، أما الجزء الثالث و الأخير فهو مكون أيضا من 6 أسئلة خاصة بتقييم البرامج التدريبية .

د - المحور الثالث : خاص بأبعاد الأداء المؤسسي و عبارات القياس و قد تضمن جزئين ؛ الجزء الأول مكون من 5 أسئلة تم تخصيصه للنمو و التعلم ، أما الجزء الثاني فهو مكون من 5 أسئلة أيضا و تم تخصيصه للعمليات الداخلية .

3 - مرحلة تجريب الإستمارة : تمت هذه العملية بغرض معرفة مدى تناسق أسئلة الدراسة من خلال تجريبها على عينة محدودة مع إمكانية التعديل من خلال الملاحظات المقدمة من طرف العينة المدروسة ، و تم عرضها كذلك على خبراء لمعرفة آرائهم و إمكانية إعطاء الملاحظات ، و تمت وفق خطوتين :

أ - صدق الإستمارة : بغرض التأكد من صدق الإستمارة تم عرضها على محكمين و مختصين على مستوى الكلية لمعرفة دقة الفقرات وتناسقها ، و إعطاء الملاحظات و إجراء التعديلات .

ب - ثبات الإستمارة : قبل تطبيق أداة الدراسة ميدانيا كان من الضروري اختبار الإستمارة على مجموعة من الأفراد بهدف التعرف على مدى قدرة الإستمارة على قياس ما يراد قياسه و مدى تقبل مجتمع الدراسة لها للإجابة عليها و أفادت هذه الخطوة على في إعادة صياغة و تعديل الفقرات الغير متناسقة و هذا بغرض الوصول إلى أفضل صياغة ممكنة .

ثانيا : الملاحظات العلمية

تستعمل الملاحظة كأداة من أدوات البحث عند قيام الباحث بمشاهدة سلوك الظواهر و الأحداث و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم و هادف ، لتفسيرها و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الفرد و تلبية احتياجاته ، وقد تتم الملاحظة باستخدام الآلات أو الأفراد أو كلاهما معا لتتبع أو مراقبة سلوك الفرد أو الأفراد أو الظاهرة

محل الدراسة¹

و قد تم استعمال أسلوب الملاحظة في المؤسسة من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها و تمثلت في زيارة بعض المصالح و الأقسام مع ملاحظة الطريقة التي يعتمدها تنظيم العمل و كذلك التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة ، وكذلك تم اعتماد هذا الأسلوب في ملاحظة طريقة الإجابة عن الأسئلة من طرف أفراد العينة و ذلك بملاحظة سلوكهم و طريقتهم في الإجابة عنها .

ثالثا : المقابلات الشخصية

المقابلة في البحث العلمي هي عبارة عن حوار أو مناقشة موجهة أو محادثة ، تكون عادة بين الباحث من جهة و من جهة أخرى فرد أو مجموعة من الأفراد من أجل التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف معينة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه ، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة و الإيضاحات التي يتطلب التعقيب عليها و قد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكيات أو معتقدات² .

و قد تم اعتمادنا لأسلوب المقابلة مع بعض المسؤولين بالمؤسسة و بعض رؤساء المصالح و الأفراد العاملين بها وهذا بغرض معرفة طبيعة المؤسسة و معرفة واقع التدريب بها و كيفية استقطاب العاملين و تأهيلهم لمواكبة العمل .

¹ محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي ، دار وائل للنشر و الطباعة ، الطبعة الثانية ، عمان ، 1999 ص 73
² عامر قنديل ، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 2008 ص 174 - 175

رابعا : السجلات و الوثائق

إضافة إلى الإستبيان و استخدام طرق المقابلة و الملاحظات ، فإنه قد اعتمد على الوثائق خاصة المتعلقة بنظام المؤسسة بما فيها الهيكل التنظيمي و لمحة عن المؤسسة من خلال المنتوجات التي تصنعها .

المطلب الثاني : منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مدى الإستقطاب و التدريب و التأهيل في المؤسسات الصناعية إضافة لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة و يعبر عنها كميًا و كفيًا و اختبار فرضيا الدراسة من أجل بلوغ الهدف المرغوب به . إضافة إلى هذا فإن البيانات التي يتم تجميعها مهما كانت كميتها و درجة دقتها فهي لاقيمة لها إلا إذا أصبحت عرضة للتحليل الدقيق الذي يساعد على استخلاص النتائج و تحديد الإتجاهات ، و على هذا الأساس تم المزج بين التحليل الكمي و التحليل الكيفي لمعالجة موضوع البحث و تحليل المعطيات .

أولا : التحليل الكيفي

يعني أن التركيز في معالجة التجارب الواقعة و الأحداث الجارية ، سواء في الماضي أو الحاضر على ما يدركه الباحث منها و يفهمه و يستطيع تصنيفه و لمح العلاقة التي يمكن ملاحظتها ملاحظة عقلية¹ .

و قد استخدام التحليل الكيفي في تحليل الجداول و تفصيلها و تحليل البيانات الإقتصادية و تحويل أرقام الجداول للوصول إلى الإستنتاجات .

ثانيا : التحليل الكمي

إضافة إلى التحليل الكيفي فقد تم الإعتماد على التحليل الكمي كخطوة رئيسية من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية **SPSS** .

¹ صالح بن حمد العساف ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان للنشر ، الطبعة 4 ، الرياض ، 2006 ص 115

المطلب الثالث : مجتمع الدراسة

أولا : عينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على موظفي مؤسسة سيدي سعادة ، وقد تم التعامل مع عينة مختارة من هذا المجتمع و المتكون من 70 موظف و موظفة .

حيث قمنا بجمع البيانات عن طريق توزيع الإستبانة على أفراد العينة التي تم اختيارها للدراسة باستعمال أسلوب التوزيع و الجمع المباشر بغرض الحصول على المعلومات المطلوبة بحيث تم استرجاع 57 استمارة من أصل 70 منها 8 غير قابلة للدراسة و 5 ضائعة و عليه فإن حجم العينة القابلة للدراسة تبلغ 57 موظف و موظفة أي بنسبة 81.42% من موظفي المؤسسة .

ثانيا : خصائص مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الميزات و الخصائص و التي نوضحها في مايلي :

أ - توزيع أفراد العينة حسب النوع : و نوضحها في الجدول التالي

جدول رقم (1) : يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	37	64.9%
أنثى	20	35.1%
المجموع	57	100%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن أغلبية عمال مؤسسة سيدي سعادة من نوع ذكر بنسبة 64.9% أما فئة الإناث فقد بلغت 35.1% .

الشكل رقم (11) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ب - توزيع أفراد العينة حسب العمر : وتتمثل في الجدول التالي

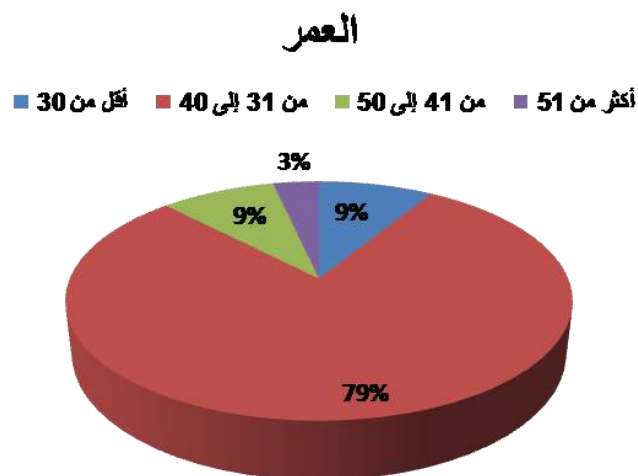
جدول رقم (2) : يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
8.8%	5	أقل من 30
78.9%	45	من 31 إلى 40
8.8%	5	من 41 إلى 50
3.5%	2	أكثر من 51
100%	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم 2 توزيع أفراد الدراسة حسب العمر حيث نلاحظ أن أغلب موظفي مؤسسة سيدي سعادة تتراوح أعمارهم من (31 إلى 40) بنسبة 78.9% بالرغم من تساوي الفئتين العمريتين اللتان تراوحت أعمارهم ما بين (أقل من 30) و (41 إلى 50) و هذا بنسبة 8.8% أما النسبة القليلة فقد تميزت بها فئة 51 سن فما أكثر و هذا بنسبة 3.5%

الشكل رقم (12) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ج - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي : تتمثل في الجدول التالي .

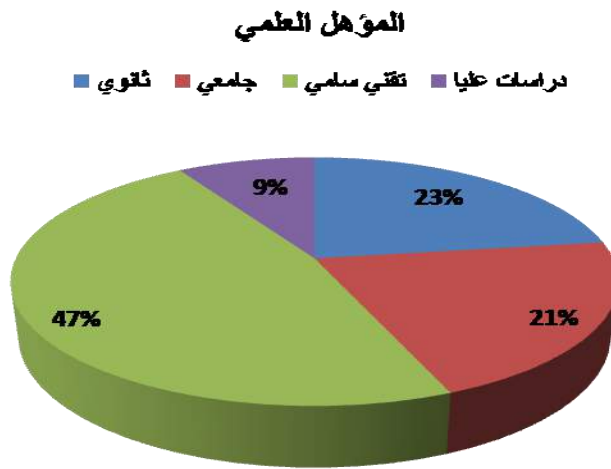
جدول رقم (3) : يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
%22.8	13	ثانوي
%21.1	12	جامعي
%47.4	27	تقني سامي
%8.8	5	دراسات عليا
%100	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) و الذي يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي ، حيث نلاحظ أن أغلب موظفي مؤسسة سيدي سعادة هو من مرتبة التقني السامي و ذلك بنسبة 47.4% ثم يليه أصحاب مرتبة الثانوي بنسبة 22.8% وفي المرتبة الثالثة مرتبة الجامعيين بنسبة 21.1% وفي المرتبة الأخيرة أصحاب الدراسات العليا بنسبة 8.8% .

الشكل رقم (13) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

د - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة : و يمكن استخلاصها في الجدول التالي

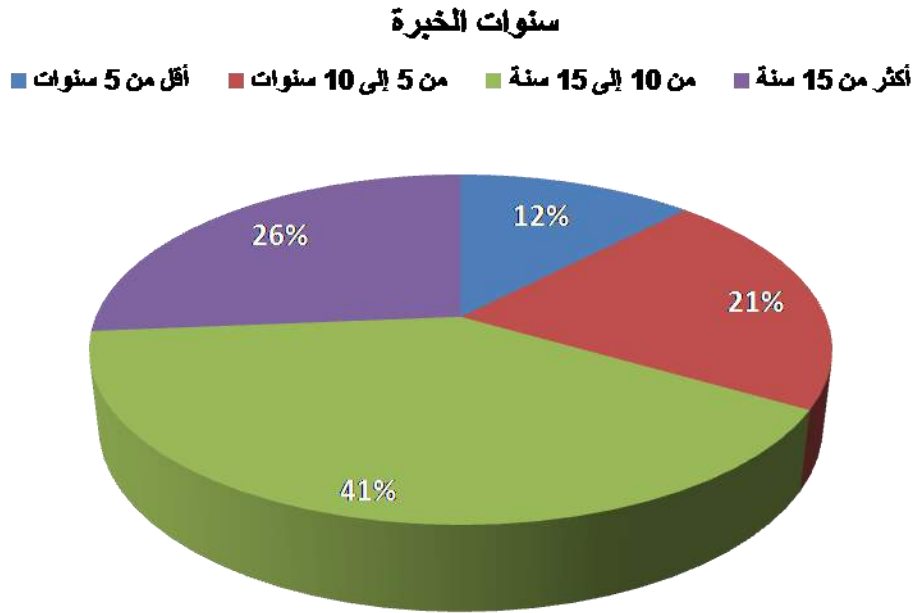
جدول رقم (4) : يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
12.3%	7	أقل من 5 سنوات
21%	12	من 5 إلى 10 سنوات
40.4%	23	من 10 إلى 15 سنة
26.3%	15	أكثر من 15 سنة
100%	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول المتعلق بسنوات الخبرة نلاحظ أن العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة هم الأكثر بالمؤسسة و هذا بنسبة 40.4% ثم يليهم الذين تتراوح نسبة خبرتهم أكثر من 15 سنة ب 26.3% ، ثم يليهم من تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ، و أخيرا الأقل نسبة من تتراوح خبرتهم إلى أقل من 5 سنوات و هذا بنسبة 12.3% .

الشكل رقم (14) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

تعتبر نتائج الدراسة هي التوصل إلى الغرض الذي تم من خلاله إنشاء الدراسة الميدانية و هي الغرض الذي تتم من خلاله الإجابة على الفرضيات التي تم إعدادها وفقا للمنهجية المطروحة ، ومن خلال هذا الطرح سنتناول الإجابة على الفرضيات المطروحة و تحليل نتائجها .

المطلب الأول : متغيرات الدراسة و اختبار ثبات الأداة

أولا : متغيرات الدراسة

تمثلت الدراسة في متغيرين أحدهما تابع و الآخر مستقل وهما كالآتي .

- المتغير المستقل : التدريب ، التأهيل

- المتغير التابع : الأداء المؤسسي

ثانيا : اختبار و صدق ثبات الإستبانة

لاختبار صدق ثبات الإستبيان تم استخدام معامل " ألفا كرونباخ " **Alpha Cronbach** " حيث يستخدم هذا المعامل من أجل تبيان الدرجة التي يعطي فيها المقياس قراءات متقاربة عند كل استخدام ، بحيث تتراوح قيمة هذا المؤشر مابين (0) و(1) في حين أنه كلما اقترب المؤشر من الواحد كلما كانت الإستبانة صادقة و معبر عن المجتمع المدروس ، كما أن اقترابها من الصفر يدل على عدم مصداقية الإستبانة و عدم تمثيلها لمجتمع الدراسة .

لذا يمكن القول أن معامل " ألفا كرونباخ " يعبر مدى الإتساق الداخلي مابين الأسئلة .

جدول رقم (5) : يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي لدراسة ثبات الإستبانة

جدول رقم (5) : يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي لدراسة ثبات الإستبانة	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.943	32

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (5) الذي يعبر عن نتائج ثبات ألفا كرونباخ التي تبين أن معامل الثبات لأداة البحث مرتفع بلغ 0.943 بنسبة 94% و هي قيمة تؤكد مصداقية أداة القياس و الذي يعبر على أن الأسئلة تتميز بدرجة عالية من الثبات .

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

قام الطالبان باختبار الفرضية الإحصائية من أجل معرفة مدى قبولها أو رفضها ، حيث تم استخدام معامل الارتباط و اختبار t و اختبار تحليل التباين F وذلك لتبيان مدى تأثير كل من التدريب والتأهيل على الأداء المؤسسي بمؤسسة سيدي سعادة .
وتمثلت معادلة الدراسة في مايلي .

$$Y = B + B_1X_1 + B_2X_2 + u$$

حيث أن :

Y : المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي

X_1 : المتغير المستقل الأول المتمثل في التدريب

X_2 : المتغير المستقل الثاني المتمثل في التأهيل

B ، B_1 ، B_2 : معاملات الإنحدار

أولا - اختبار الإنحدار المتعدد

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير لكل من التدريب و التأهيل على الأداء المؤسسي لمؤسسة سيدي سعادة عند مستوى معنوية 5% .

الفرضية البديلة H_0 : يوجد تأثير لكل من التدريب و التأهيل على الأداء المؤسسي لمؤسسة سيدي سعادة عند مستوى معنوية 5% .

ثانيا - معامل الارتباط R و معامل التحديد R-deux :

جدول رقم (6) : يمثل معامل التحديد و الارتباط لمتغيرات النموذج

Récapitulatif des modèles ^b				
modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.529	0.280	0.254	0.61758
a : valeurs prédits : التاهيل ، التدريب b : variable dépendante : الأداء المؤسسي				

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن العلاقة بين كل من التدريب و التأهيل بالنسبة للأداء المؤسسي بمؤسسة سيدي سعادة و الذي حددها معامل الارتباط المقرب $R = 0.529$ هي علاقة إيجابية بين المتغيرات ، أما بالنسبة لمعامل التحديد فبلغت قيمته $R\text{-deux} = 0.280$ ، أي أن ارتفاع نسبة الأداء المؤسسي ب 28% يفسره كل من التدريب و التأهيل ، و الباقي المقدر ب 72% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة .

ثالثا : اختبار t

يهدف هذا الإختبار إلى اختبار المعنوية الإحصائية لمعاملات النموذج كل على حدى (التدريب ، التأهيل ، الأداء المؤسسي) .

و الجدول التالي يوضح اختبار المتغيرات .

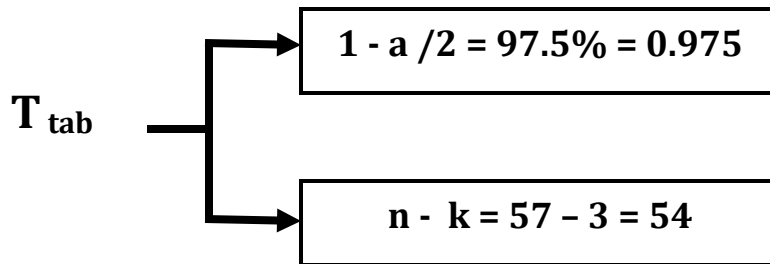
جدول رقم (7) : يمثل نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الأداء المؤسسي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
		A	Erreur standard	Bêta		
1	ثابت	1.820	.363		5.015	.000
	التدريب	.435	.151	.480	2.883	.006
	التأهيل	.058	.146	.066	.396	.693

a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتم اتخاذ قرار قبول أو رفض الفرضية العدمية من خلال مقارنة قيمة t المحسوبة بقيمة t الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ التي تحسب كالتالي :



حيث أن :

n : عدد المشاهدات (57)

k : عدد معلمات النموذج

$n = 57 > 30$ إذن وباستعمال جدول التوزيع الطبيعي نستنتج أن $T_{tab} = 1.96$

و بالتالي يتم اتخاذ القرار برفض H_0 عند مستوى معنوية 5% و ذلك عندما تكون قيمة t المحسوبة

أكبر من قيمة t الجدولية .

جدول رقم (8) : يمثل المقارنة بين t المحسوبة و قيمة t الجدولية .

المعلمة	التدريب	التأهيل
t المحسوبة	2.883	0.396
t الجدولية	1.96	1.96
اتخاذ القرار	رفض H_0	قبول H_0

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نستنتج أن :

- 1 - يوجد تفسير إحصائي للتدريب بالنسبة للأداء حيث قدرت القيمة المحسوبة ب **2.883** و هي القيمة أكبر من الجدولية ب **1.96** ، و بالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 إذن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **5%** للتدريب على الأداء و يعود تفسير ذلك لإدراك المؤسسة للأهمية البالغة التي تكتسبها عملية التدريب و إدارتها بفعالية من خلال استخدام الأساليب التدريبية الجيدة لضمان تحقيق أحسن أداء .
- 2 - لا يوجد تفسير إحصائي للتأهيل على الأداء حيث قدرت القيمة المحسوبة ب **3.396** وهي قيمة أصغر من الجدولية المقدره ب **1.96** و بالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 و نرفض الفرضية البديلة H_1 ، إذن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **5%** للتأهيل بالنسبة للأداء ، وهذا ما يؤكد على أن مؤسسة سيدي سعادة تهدف إلى تأهيل العمال بشكل جيد في ظل تحسين الأداء .

3 - نستنتج مما سبق المعادلة التالية :

$$Y = 1.820 + 0.435 X1 + 0.058 X2 + u$$

حيث أنه :

Y : الأداء المؤسسي

X1 : التدريب

X2 : التأهيل

u : حد الخطأ العشوائي

و بالتالي فإن المتغيرات المستقلة لها تأثير على المتغير التابع ، أي أنه كلما تغيرت قيمة كل من التدريب و التأهيل بقيمة واحدة يقابله تغير في المتغير التابع المتمثل ب الأداء المؤسسي ب

43.5% ، 5.8% على التوالي .

المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة

يتم تحليل نتائج الدراسة بصفة كلية لمعرفة العلاقة بين كل المتغيرات المتمثلة في المتغيرات المستقلة المنحصرة في التدريب و التأهيل و في المتغير التابع المنحصر في الأداء المؤسسي .

وللتوصل إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات نستخدم اختبار F لتحليل التباين .

تحليل التباين " ANOVA " اختبار F :

يهدف هذا التحليل إلى اختبار المعنوية الإحصائية للنموذج ككل .

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير لكل من التدريب و التأهيل على الأداء المؤسسي لمؤسسة سيدي

سعادة عند مستوى معنوية 5% .

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير لكل من التدريب و التأهيل على الأداء المؤسسي لمؤسسة سيدي

سعادة عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم (9) : يمثل تحليل التباين الأحادي للتأكد من صلاحية النموذج

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig
1	Régression	8.017	2	4.009	10.510	0.000 ^b
	Résidu	20.596	54	0.381		
	Total	28.613	56			
a. Variable dépendante : الأداء المؤسسي						
b. Valeurs prédites : (constantes) : التأهيل ، التدريب						

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (9) المتمثل في جدول تحليل التباين نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قدرت ب

10.510 بمستوى دلالة Sig = .000 و هي أصغر من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي نرفض

و بالتالي نرفض الفرضية العدمية H₀ و نقبل الفرضية البديلة H₁ لاختبار F عند مستوى معنوية

5% أي أنه توجد معنوية إحصائية قابلة للتنبؤ مما يعني أن النموذج ككل معنوي وبالتالي فإن للأداء دور فعال في إنتاجية المؤسسة من خلال التدريب و التأهيل الفعال للعاملين .

النتيجة :

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة سيدي سعادة تم التوصل إلى أن للتدريب دور فعال من خلال تأهيل العاملين و الذي ينحصر في تقديم نتائج جيدة لها بما فيها تحسين الأداء .

خلاصة الفصل الثالث

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى إعطاء مفهوم ونبذة عن مؤسسة سيدي سعادة من خلال التعريف بها و توضيح الأهداف التي تسعى إليها إضافة إلى شرح الهيكل التنظيمي لها و أهم المنتجات التي تقدمها للمجتمع أو تقدمها للسوق المحلي كما تم التعرج إلى إعطاء أهم الأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسة وتوضيح منهج الدراسة المستعمل و شرح مجتمع الدراسة التي تم إسقاط عليه فرضيات البحث و أخيرا تم توضيح متغيرات الدراسة من اختبار و صدق الأداة إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلال مجموعة من التحاليل الإحصائية و في الأخير تم التوصل إلى نتيجة أنه يوجد تأثير لكل من التدريب و التأهيل على الأداء المؤسسي باستعمال معامل التحديد و الارتباط و الإنحدار المتعدد .

A stylized scroll with a black outline and rounded corners. The top and bottom edges are rolled up, with the inner surface shaded in light gray. The text is centered in the middle of the scroll.

خاتمة

عامّة

خاتمة

يعتبر الأداء على مستوى المؤسسات وخاصة أداء الأفراد من أهم المواضيع التي تحدد درجة تطور و تنظيم المجتمعات بصفة عامة ، بحيث ينعكس هذا الأخير في الورشات و المصانع على الإقتصاد بصفة كلية فكلما كان أداء الأفراد جيدا كلما كانت المرودية على المؤسسة جيدة و بالتالي ينعكس ذلك على المجتمع بصفة عامة . و لقد أعطى المورد البشري للمؤسسات عجلة دفع قوية للمضي نحو النجاح و تحقيق النتائج الإيجابية فهو الجوهر في القيام بالعمليات المختلفة على مستوى المؤسسة بمختلف أقسامها و وحداتها خاصة المورد البشري المؤهل و المدرب بشكل جيد ، ولقد أثبتت المؤسسات التي تعتمد على أساليب تدريب جيدة جدارتها في تحقيق الغايات و الأهداف المسطرة بحيث كلما استخدمت أساليب تدريبية جيدة كلما كان أدائها مرتفع وهذا هو الدور الذي تلعبه العمالة المؤهلة بشكل في تحقيق غرض المؤسسة .

و من النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري نجد :

- تخطيط الموارد البشرية هي عملية مهمة خاصة و أنها تعتمد على خطوات أساسية يجب التقيد بها
- عملية تحليل الوظائف و تصميمها لا بد منها لما لها من تحديد المهام و الواجبات التي تحدد أدوار العاملين و تنفيذهم للأعمال بشكل فعال .
- لتحليل الوظائف علاقة بالتخطيط و الإستقطاب و التدريب .
- استقطاب المورد البشري واختياره له أهمية بالغة كما أنها تركز على أهداف و خطوات يجب القيام بها أثناء عملية الإختيار .
- أما بخصوص الجانب التطبيقي فقد توصلنا إلى :

- تم التأكد من صدق وثبات الإستبانة حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.943 أي بنسبة 94% و هي قيمة تؤكد مصداقية أداة القياس و التي تترجم على أن الأسئلة تتميز بدرجة عالية من الثبات

- أوضحت نتائج اختبار الفرضية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب بالنسبة للأداء في مؤسسة سيدي سعادة عند مستوى معنوية 5% .

- أوضحت نتائج اختبار الفرضية إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتأهيل بالنسبة للأداء في مؤسسة سيدي سعادة عند مستوى معنوية 5%

و بالتالي فإن للتدريب دور في تحسين الأداء على مستوى المؤسسة لكن لا يؤثر بشكل كبير على تأهيلهم .

التوصيات

- الإبتعاد عن الأساليب التدريبية الغير فعالة على مستوى المؤسسة .
- التواصل بين العمال و الإستفادة من أصحاب الخبرات داخل المؤسسة .
- الإهتمام بأشكال التدريب التي تولد تحسين الأداء .
- توفير الدورات التكوينية بغرض اكتساب المعارف و تطويرها بالجد و الإجتهد .
- التدريب على حسب احتياجات المنظمة و مواكبة التطورات التكنولوجيا .
- الأخذ بعين الإعتبار ظروف العاملين خلال عمليات التدريب .
- اختيار مدربين ذوي كفاءة عالية في إيصال الأفكار و انسيابها بطريقة جيدة .

آفاق البحث

بغرض توسيع مجال الدراسة و شملها لعدة جوانب توجب التماس عناوين أخرى بغرض الإستفادة منها في الدراسات المقبلة نذكر منها على سبيل المثال .

- دور التدريب في تقويم الكفاءات .
 - تفعيل استراتيجيات التدريب في المؤسسات الصناعية .
 - آليات تدريب المورد البشري كمدخل لخلق ميزة تنافسية .
- هذا و ما كان من توفيق فمن الله و ما كان من خذلان فمن أنفسنا و صل اللهم وسلم وبارك على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين ، و الحمد لله أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع و الحمد لله رب العالمين ...

المراجع

أ - الكتب

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، الطبعة الأولى القاهرة ، 2013
- محمد أيمن عبداللطيف عشوش و آخرون ، أساسيات إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2017
- محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، العبيكان للنشر ، الطبعة الرابعة الرياض ، 2015
- مدحت محمد أبو النصر ، مراحل العملية التدريبية (تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية) ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012
- مصطفى يوسف الكافي ، إدارة الموارد البشري من منظور (إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع الطبعة الأولى عمان - 2014
- إبراهيم شريف و آخرون ، جغرافيا الصناعة ، بغداد 1981
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار نشر الثقافة ، الإسكندرية ، 2004
- إسماعيل البسيوني ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال) ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر 2008
- الجنابي عبد الزهرة علي ، الجغرافيا الصناعية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2013
- جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال ، مراجعة : عبد المحسن عبد المحسن جودة ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية 2007
- صالح بن حمد العساف ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان للنشر ، الطبعة 4 ، الرياض ، 2006
- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية) ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة 2003
- عامر قنديل ، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، سنة 2008
- عبد الحميد الخليل ، إدارة الموارد البشرية (الجامعة الافتراضية السورية) ، الجمهورية العربية السورية 2008
- علياء جراد - فاطمة الصيفي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل وظيفي) ، مكتبة الإقتصاد ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، 2019
- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005

- فوزي يوسف ، ، الإشراف و التنظيم الصناعي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 1999

- كامل برير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 1997

- مجدي عبدالله شرارة ، الإتجاهات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، 2019

- محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي ، دار وائل للنشر و الطباعة ، الطبعة الثانية ، عمان ، 1999
- محمود عبد الفتاح رضوان ، تحديد السياسات التدريبية و تخطيط التدريب ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى
القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر 2013

- مروان عبد الحميد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، ط 1 عمان 2000

- مصطفى مصطفى كمال و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2018

2 - الرسائل الجامعية

- قرماط نوري ، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب و الرياضة لولاية أم البواقي ، مذكرة ماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي ، معهد العلوم الطبيعية و الحياة ، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي ، سوق هراس 2011/2010

- مزهود هشام ، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة و المتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الإقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2019/2018

- دلهوم حكيم ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الإقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، 2011

- غالب محمود حسين السالم ، واقع و إمكانات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، جامعة النجاح الوطني ، فلسطين 2008

- فلاح زهرة ، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج و انعكاس ذلك على نمو الإنتاجية ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ، 2007 - 2008

3 - المجلات العلمية

- وهاب نعمون - سمية سريدي ، القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية و دورها في تحقيق التنمية المحلية ، مجلة التواصل في الإقتصاد العدد 48 ديسمبر 2016

- ساعو باية ، القطاع الصناعي في الجزائر (المشاكل و الحلول) ، مجلة المعارف ، العدد 22 جوان 2017

- بدر بن أحمد بن علي العمري ، استقطاب الموارد البشرية ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد الخامس عشر ، المملكة العربية السعودية ، تاريخ الإصدار 2020

- إبراهيم إبراهيم ، تدريب المورد البشري و إشكالية الأداء داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية العدد الثامن جامعة الشيخ العربي التبسي ، تبسة
- مديحة بخوش ، دور تأهيل الموارد البشرية في تأهيل الإقتصاد خدمة لمتطلبات التنمية المستدامة ، مجلة دراسات و أبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة العدد السادس جوان 2017 جامعة تبسة

4 - الملتقيات

- ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي يوم 07/06 ديسمبر 2017

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

قسم إدارة الموارد البشرية



إستمارة التربص الميداني

حول : إشكالية استقطاب و تدريب و تأهيل عنصر العمل في مؤسسات القطاع الصناعي بالجزائر

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة في إطار متطلبات إنهاء مذكرة الماستر في تخصص " إدارة الموارد البشرية " ، راجين منكم أن تتكرموا بالإجابة عن الأسئلة التي تحتويها هذه الإستمارة بهدف استخدامها لأغراض البحث العلمي و بكل صدق و موضوعية و دقة بوضع علامة (x)

سعيًا منا على الحفاظ على سرية أرائكم و الإحترام التام اتجاهها .

تحت إشراف الدكتور

من إعداد الطالبين

- ورا د فواد

- بو عبدالله مصطفى

- دار عبيد عبد القادر

البيانات الشخصية :

- أنثى

- ذكر

النوع :

- من 41 إلى 50

- من 31 إلى 40

- أقل من 30

السن :

- أكثر من 51

- جامعي

- تقني سامي

- ثانوي

المؤهل العلمي :

- دراسات عليا

- من 5 إلى 10 سنوات

- أقل من 5 سنوات

سنوات الخبرة :

- أكثر من 15 سنة

- من 10 إلى 15 سنة

المحور الأول : التوظيف والإستقطاب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الإنطباع المكون عن المؤسسة و طلب العمل بها					
2	التوظيف بناءا على طلب المؤسسة لنوع التخصص الذي يمتلكه العامل					
3	الإستشارة في اتخاذ القرارات تتعلق بتحسين نوعية العمل					
4	سياسة التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية الكفوة					
5	سياسة المؤسسة في التوظيف و التعيين حسب التطورات التي يفرضها					
6	فرصة التدريب بالخارج لزيادة مهارة التحكم بالألات					
7	قدرة العامل على التحكم في التكنولوجيا					
8	الصعوبات مرتبطة بنوعية العامل					
9	الحاجة للتدريب لتحسين المردودية					
10	اهتمام المؤسسة بالتدريب عند تغيير نمط الإنتاج بإدخال تكنولوجيا حديثة لمواقع الإنتاج					
11	اهتمام المؤسسة بالإستقطاب عند تغيير نمط الإنتاج بإدخال تكنولوجيا حديثة لمواقع الإنتاج					
12	للأجور الحالية دور كبير في توظيف كفاءات جديدة					
13	تلعب الحوافز دورا هاما في الإستقرار الوظيفي					

المحور الثاني : التدريب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - تخطيط الإحتياجات التدريبية						
1	أدائك لوظائفك تتم بسهولة					
2	ترى أنك في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل					
3	يتم اختيار البرامج التدريبية وفق حاجات و رغبات العاملين					
4	تهتم المؤسسة بتحسين مهارات و قدرات مواردها البشرية من خلال البرامج التدريبية المستمرة					
5	تصمم البرامج التدريبية بطريقة تتفق مع متطلبات العمل و مستجداته					
6	يتم اختيار الأفراد للمشاركة في التدريب وفق متطلبات ووظائفهم					
ب - تصميم البرامج التدريبية						
7	يتم تحديد الأهداف الخاصة بهذه البرامج بصفة واضحة ودقيقة					
8	تقوم المؤسسة باطلاع كافة العاملين على البرامج التدريبية المصممة					
9	تكون محتوى المواد التدريبية واضحة و مفيدة					
10	يكون الزمن الفعلي للبرامج كافيا					
11	البرامج التدريبية في المؤسسة متنوعة بأهدافها					
12	الأساليب التدريبية مناسبة للإحتياجات					
ج - تقييم البرامج التدريبية						
13	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية وفق اختبار تحريري للمتدربين					
14	يقدم المدرب تقريرا عند نهاية الدورة حول ماكتسبه من البرامج التدريبية					
15	يساهم التدريب في تنمية العمل و التطلع إلى مسؤوليات أكبر					
16	التدريب عامل مهم و محفز في زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء					
17	يساعد التدريب في تحسن و تطوير أساليب العمل					
18	البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك و كانت كافية لاكتسابك معارف و مهارات جديدة					

المحور الثالث : التأهيل و الأداء المؤسسي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - بعد النمو و التعلم						
1	تسعى المؤسسة إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات عالية					
2	تقوم المؤسسة بتأهيل الأفراد العاملين لديها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية					
3	تقوم المؤسسة بوضع حوافز و مكافآت مالية لتشجيع الأفراد و زيادة ولائهم					
4	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم لأداء العمل بشكل جيد					
5	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي					
ب - بعد العمليات الداخلية						
6	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار و طرح منتجات جديدة في السوق					
7	توفر المؤسسة أساليب عمل حديثة لرفع أداء أفرادها					
8	لدى المؤسسة مرونة في تقديم خدماتها و سرعة الاستجابة لمتطلبات زبائنها					
9	تولي المؤسسة أهمية للبحث و التطوير لتحسين منتجاتها و تطوير منتجات جديدة					
10	تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيته					

المخلص

شملت دراستنا على معرفة أثر التدريب و التأهيل على تحسين الأداء بحيث تم أولاً إعطاء مفاهيم حول تخطيط المورد البشري و الإلمام بجوانب تحليل الوظائف و كيفية تصميمها بغرض معرفة المهام و المسؤوليات الخاصة بشاغل الوظيفة ، ثم انتقلنا إلى توضيح مفاهيم المؤسسات الصناعية باعتبار أن الدراسة كانت منحصرة عليها من حيث عمليات الإستقطاب و الإختيار و التدريب و التأهيل وتم إعطاء نظرة حول كل من هذه العمليات .

و من خلال دراستنا الميدانية تم استنتاج عدة نتائج من خلال التحليل الإحصائي أهمها أن التدريب و التأهيل لهما أثر على الأداء وبالتالي فهما عمليتين أساسيتين بالمؤسسة و لا يمكن الإستغناء عنهما .

الكلمات المفتاحية : الإستقطاب ، التدريب ، التأهيل ، الأداء المؤسسي

ABSTRACT

Our study included knowing the impact of training and qualification on improving performance, so that concepts were first given about human resource planning and familiarity with the aspects of job analysis and how to design them in order to know the tasks and responsibilities of the incumbent, then we moved to clarify the concepts of industrial establishments as the study was limited to them In terms of the processes of recruitment, selection, training and qualification, a view was given about each of these processes.

And through our field study, several results were drawn through statistical analysis, the most important of which is that training and qualification have an impact on performance, and therefore they are two basic processes in the organization and cannot be dispensed with

Keywords: polarization, training, qualification, institutional performance