تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية

الدكتـــــور: شعـــــيب بغـــداد.جامعـــــة تلمـــسان chaibbaghdad@yahoo.fr
الأستاذ : ذياب زقاي جامعة. مولاي الطاهر. سعيـــــدة Zeggai13@yahoo.fr
الأستاذ : معاريف محمد جامعة. مولاي الطاهر. سعيـــدة maarif moh@yahoo.fr

ملخص المداخلة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الموضوعات ذات الأهمية المتزايدة في عصرنا الحديث، الذي يتسم بالتغيرات التكنولوجية والإقتصادية والإدارية، التي تدفع كافة المنظمات إلى إتخاذ الإجراءات والوسائل التي تكفل الإستجابة السريعة لهذه التغيرات على النحو الذي يرفع من قدرتها التنافسية في سوق العمل ، و بين المنظمات المماثلة .

لذا فإن الموارد البشرية تمثل أحد العناصر الأساسية لنجاح المنظمات، سواء كانت هذه المنظمات خدمية أو إنتاجية ، كما يعتبر العنصر البشري جزء من أصول المنظمة ومن أهم ما تملكه، حيث يمثل الأداة الحقيقية للعمل والإنتاج ، و أن المنظمة التي لا تملك العنصر البشري الفعال تكون فقيرة إلى الأداء المتميز و الجودة العالية، و أن نجاحها يتوقف على كفاءة و فعالية الأفراد الذين يعملون فيها.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية (HRM)، تنمية الموارد البشرية و التدريب (HRD)، التدريب، أداء المنظمة ، العنصر البشري.

ولإبراز أهمية هذا الموضوع إرتأينا تقسيم هذه المداخلة إلي ثلاث محاور رئيسية تتمثل فيما يلي:

1. **المحور الأول:** مقدمة لدراسة إدارة الموارد البشرية.
2. **المحور الثاني:** العنصر البشري كمدخل للميزة التنافسية.
3. **المحور الثالث:** التدريب وتنمية الموارد البشرية.

المحور الأول: مقدمة لدراسة إدارة الموارد البشرية

سنحاول في هذا المحور تسليط الضوء على المفهوم البسيط لإدارة الموارد البشرية ثم المفهوم المعاصر الذي جاء به المنظرين في علم الإدارة. ثم بعد ذلك التحدث عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد وفي نهاية هذا المحور سنتحدث عن أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة التي تشمل جميع الأنشطة المرتبطة بالعاملين بدءًا من التحاقهم بالمنظمة وقبل ذلك بقليل، وحتى انتهاء الخدمة، فهي تشمل اختيار العاملين وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم، والحفاظ عليهم وتقييم آدائهم بالشكل الذي يحقق هدف المنظمة بغرض زيادة الإنتاجية، وتحقيق هدف العاملين من خلال الرضا الوظيفي.[1]

– الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها.[2]

– هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.[3]

– وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: «الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.[4]

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2. المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية: لقد أتى المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية على النحو الآتي: «هي العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أية منظمة، ابتداءً من تحديد الإحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كماً وكيفاً، ومروراً بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف. وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامه بالأمور الخاصة باقتراح ترقيتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم والتحاور مع مسؤولي إدارة شؤون الموارد البشرية، فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصح والمشورة، بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها».[5]

3. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

هناك جدل مستمر خاصة في المجال الأكاديمي يحاول رصد أوجه التشابه والاختلاف بين كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.[6]

- أهم أوجه التشابه:

- تعتمد إستراتيجية إدارة الأفراد، مثلها في ذلك مثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

- تقر كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بأن المديرين التنفيذيين هم المسؤولون عن إدارة العاملين بالمنظمة.

- هناك تطابق في القيم التي تدعو إليها كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، خاصة في احترام الفرد، تحقيق التوازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية وتنمية العاملين من أجل إرضائهم ذاتيا ومن أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

- تركز كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية على أهمية وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته للمكان والوظيفة المناسبة.

- تعتمد كل منهما على نفس تقنيات الاختيار والتدريب وتنمية المديرين وإدارة الأداء والكفاءات.

- توجه كل منهما عناية خاصة للاتصال مع العاملين ولمشاركتهم في وضع نظم لتدعيم علاقات العمل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– **أهم أوجه الاختلاف:** يمكن النظر إلى الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد على أنها اختلافات في درجة التركيز وفي الاتجاه وليست اختلافات في الجوهر، وبصفة عامة يمكن رصد بعض ملامح الاختلاف بينهما كالتالي:

– أن إدارة الأفراد كنشاط يركز بصفة أساسية على غير المديرين، بينما إدارة الموارد البشرية لا يظهر بها هذا التركيز بوضوح وإن كانت تهتم بالإطارات الإدارية العليا والمتوسطة أكثر من إدارة الأفراد.

– أن إدارة الموارد البشرية تعتبر نشاط متكامل للمديرين التنفيذيين بينما إدارة الأفراد تسعى بالأساس إلى محاولة التأثير على الإدارة التنفيذية.

– أن إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية، بينما إدارة الأفراد كانت دائما متشككة في جميع أفكار التنمية التنظيمية وما شابهها من أفكار لها أبعاد اجتماعية ونفسية.

– أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أكثر محورية نظراً لطبيعتها الإستراتيجية.

– أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على فلسفة الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم على الرغم من الاعتراف بمصالح العاملين في المنظمة إلا أن هذه المصالح تأتي في مرتبة تالية لمصالح وأهداف المنظمة ككل.

وبصفة عامة يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية هي التطور المعاصر لإدارة الافراد، وبالتالي، أصبح هذا المصطلح هو الأكثر شيوعًا واستخدامًا في كل المنظمات.

4. أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية:[7]

أ. أهداف إدارة الموارد البشرية:

– الأهداف التنظيمية: الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.

– الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة، وضمان الإستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– الأهداف الإنسانية: إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات ورغبات العاملين من خلال إتاحة فرص التقدم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.

– الأهداف الاجتماعية: تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من أخطار العمل.

ب. وظائف إدارة الموارد البشرية:

* وظائف إدارية: تشترك فيها إدارة الأفراد مع الإدارات الأخرى.

* وظائف متخصصة: تقوم بها إدارة الموارد البشرية وحدها ومنها:

–تهيئة الموارد البشرية: أي استقدام الموارد البشرية اللازمة كمًا ونوعًا لإنجاز أعمال المنظمة.

–تطوير وتدريب الموارد البشرية بهدف رفع كفاءة العاملين.

–مكافأة الموارد البشرية من خلال رفع الأجور والتعويضات والمكافآت والحوافز.

–الاندماج والتكامل للموارد البشرية من خلال توفير التوافق بين أهداف الإدارة و أهداف العاملين.

–الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها من مخاطر العمل وحوادثه وأمراضه وحمايتهم من العوز والحاجة بعد بلوغهم سن التقاعد.

المحور الثاني: العنصر البشري كمدخل للميزة التنافسية.

1. مفهوم التنافسية:

– تعريف المجلس الأمريكي للتنافسية:

يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات. تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل.[8]

– تعريف المجلس الأوربي ببرشلونة:

عرف المجلس الأوربي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية. [9]

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2. تعريف الميزة التنافسية:

تعريف M.Porter: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث تكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. [10]

– تعريف علي السلمي: القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمييز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.[11]

3. المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية:

يستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، كما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة إلا أن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الاول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تملك القدرة على تعظيم والإستفادة من هذه الموارد.

إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد. وتوضح تجارب الشركات الناجحة عالمياً مثل: تيوتا، أبيم، اكسروكس أن الطريقة التي تداربها الموارد البشرية في مثل هذه الشركات تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الفعالية لأنشطتها وعملياتها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية، وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

منها:

-اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الإبتكار والتطوير والاداء الجيد لمهام وظائفهم.

-إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.

-تنمية الولاء والإنتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.

-زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

لقد أدركت الإدارة خلال العقدين الماضيين فقط أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الانشطة الرئيسية الاخرى والمساهمة بالتالي في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم من ربحيتها ونموها، ومن الدراسات الرائدة التي استهدفت التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ونوعية التحديات التي تواجهها مع مطلع القرن 21، تلك الدراسة التي أجرتها مؤسسة (تاور برن) الإستشارية عام 1996 على عينة من 3000 من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية والتي توصلت إلى النتائج التالية:

-إن العولمة والنقص في المنضمين إلى قوة العمل، بالإضافة إلى التغير في سمات الموارد البشرية الملائمة، تمثل أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمات في القرن الجديد.

-إن الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، تعتبر أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وجهة نظر عينة الدراسة.

-إن تنمية سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدراً للقدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولي عن الأنشطة الأخرى.[12]

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4. خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية:

هناك مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:[13]

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل والنمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على الإنطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف.
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.
- القدرات الإبتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

-الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها.

-قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.

-التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

وبشكل عام من أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق منظمة ما يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

1. أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين.
2. Rare. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم.
3. Values. أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة.

إن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية.

أما بالنسبة للشروط الأساسية للتشغيل الناجح لتلك الموارد المتميزة فيمكن إيجازها في مجموعة المتطلبات التالية:

-التدقيق في إختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، والتأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.

-التأكد من إسناد الأعمال والمهام المناسبة للأفراد، وتجنب الأخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الأفراد المتميزين في أعمال تقل كثيراً عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

-الحرص على أن يشارك هؤلاء الأفراد المتميزين في صياغة وتشكيل المهام التفصيلية التي يقومون بها، وترك مساحة جيدة من المرونة وحرية الحركة لهم لإعادة الصياغة في ضوء ظروف التنفيذ وحركة المتغيرات.

-تمكين الأفراد المتميزين وتخويلهم صلاحيات إتخاذ القرارات في ما يتعلق بتنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الإلتزام بقواعد ونظم العمل وغض النظر عن النتائج.

-إعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين نأخذ في الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء وتأثيراته على مجمل موقف المنظمة ومستقبلها.

-تعويض عمال المعرفة حسب نتائج الأداء، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في عوائق إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح، وتوزيع أسهم مجانية.

-تخطيط عمليات التدريب والتنمية المستمرة لعمال المعرفة وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة، وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الإشتراك في تلك الفعاليات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية ذات العلاقة، فضلاً عن تسيير فرص استكمال الدراسات العليا والتخصصية مع تحمل النفقات عنهم كلها أو جزء منها وعلى وقت المنظمة.

دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية يتضح لنا من تأمل عملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها حقيقة أساسية هي أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك العملية المحورية في المنظمات المعاصرة، ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الإبتكار والإختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والإختراعات في التنفيذ الفعال.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المحور الثالث: التدريب وتنمية الموارد البشرية.

1. مفهوم التدريب: اختلف الكتاب والباحثون في تعريف التدريب بصفة عامة والتدريب الإداري بصفة خاصة، كما أن جميع التعريفات تتفق في أنها تشير إلى التغيير والتحسين والتطوير.

فنجد أن (منجسون) يفرق بين التدريب والتعليم والتنمية، فيذكر الأول أن التدريب هو اكتساب مهارات وأساليب معينة، بينما التعليم يتضمن معلومات واسعة وعامة، أما التنمية فهي تحسين وإنماء قدرات الأشخاص ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية، ويرى أن هذه الجوانب الثلاثة تعطي معنى واحد هو تطوير الأفراد.[14]

* «التدريب هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات و المهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك».[15]

ويشير هذا التعريف إلى الحقائق الآتية المتعلقة بمفهوم التدريب وأهمها.

أنَّ التدريب نشاط إنساني.

أنَّ التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتكوّنين.

أنَّ التّدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الرّأس المال البشري.

أنَّ التّدريب هو الوسيلة الأهم الّتي تؤدّي إلى تنمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية للمنظمات.

أنَّ التّدريب نشاط مخطط له ومقصود أي له أهداف يراعيها ويمكن قياسها.

أنَّ التّدريب عملية مستقبلية.

وبصفة عامّة يمكن تعريف التّدريب على أنّه «النّشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتّجاهات الّتي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.[16]

2. أنواع التدريب:[17]

يتضمن التدريب داخل أي مؤسسة إتصالات ثلاثة أنواع رئيسية من النشاط هي:

أ. التدريب Training: وبه يتم نقل المهارات الأساسية في المجالات المختلفة للاتصالات إلى المتدربين، بما في ذلك المهارات رفيعة المستوى مثل التكنولوجيا الحديثة التي لا تتصل مباشرة بأداء مهام معينة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب. التدريب الموجه نحو العمل Job Oriented Training: والذي يتم إعداده لتدريب المتدرب على كيفية تنفيذ المهام المطلوبة لأداء عمل معين.

جـ. التنمية Development: وفيها يتم توسيع مدارك الأفراد لخلق تطلعات أفضل لديهم ولجعل العاملين بالمؤسسة أكثر حركة ونشاطًا أثناء فترة عملهم بالمؤسسة ولتشجيعهم على التقدم في السلم الوظيفي لعملهم.

وتحتوي جميع المجموعات الثلاث على نطاق كامل من الأفعال الممكنة، فعلى سبيل المثال، قد تتضمن مجموعة التدريب بتدريس "أساسيات" الاتصالات، أو الإدارة، أو مقدمة في الفلسفة أو التنظيم أو وضع الأهداف أو طرق العمل والخدمات التي توفرها المؤسسة أو مهارات أكثر تقدّما في الإدارة أو التكنولوجيات الحديثة.

وتتضمن مجموعة التدريب الموجه نحو العمل التدريب على الوظائف الفنية حيث يتعلم المتدربون كيف ينفذون المهام لكل عمل على حده أو التدريب على الأعمال الإدارية التي تركز على مسؤوليات الوظيفة وطرق الإدارة والوظائف، والقياسات وتحليل النتائج.

ويمكن القول بأن هذه المجموعة لها نشاطان أساسيان، النشاط الأول منها يتعلق بتكوين وصياغة الأهداف الخاصة بالأفراد وخطط التقدم الوظيفي، والثاني يتعلق بتنمية الاستعدادات والمهارات والنظرة إلى المستقبل.

وتبعًا لمستوى تقدم المؤسسة والدولة، سيحتاج النظام الفرعي للتدريب إلى أن يركز على واحد أو أكثر من هذه الجوانب دون أن يفقد اهتمامه بأي من الجوانب الأخرى، ومن وجهة نظر المؤسسة فإن الشيء الأكثر أهمية أن يعرف الموظفون كيف يؤدون أعمالهم بطريقة صحيحة، لذا نجد اهتمامًا كبيرًا من المؤسسات بالتدريب الموجه نحو العمل.

3. مجالات التدريب:[18]

- تدريب العاملين الجدد لتزويدهم بفكرة عامة عن المنشأة والعمل على سرعة اندماجهم مع العمل الجديد.
- تدريب العاملين القدامى لمواكبة التطور الفني والتكنولوجي الذي يطرأ على الأعمال.
- التدريب لغرض الترفيع، إذ عند ترفيع العاملين إلى مراتب عليا لابد من تدريب الأفراد على المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– تدريب المدراء "التنمية الإدارية" بهدف رفع مستوى قدرة المدراء على القيام بالأعباء الخاصة بهم.

4. مراحل التدريب:[19]

– جمع وتحليل المعلومات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وعن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب مثل المعلومات عن التنظيم الإداري والأهداف والسياسات وأسلوب أداء الوظائف والظروف المحيطة بالأفراد وعن الإمكانيات المادية... الخ.

– تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتمثل هذه الاحتياجات في زيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى البعض، أو زيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات أو السلوك.

كما أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتطلب تحليل التنظيم وتحليل الوظائف وتحليل الأفراد.

– إعداد البرامج التدريبية وتتضمن تحديد الموضوعات المطلوبة التدريب عليها، وإعداد المادة التدريبية، وتجهيز المعدات والمدربين... الخ.

– تنفيد البرامج التدريبية.

– تقييم البرامج التدريبية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الخاتمـــــــة:

من خلال هذه الورقة البحثية تظهر الأهمية القصوى لتنمية الموارد البشرية في الإقتصاديات المعاصرة كعامل أساسي في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية و ذلك بوضع استراتيجية شاملة وفق خصائص معينة يجب احترامها لبلوغ الهدف.

إن وضع هذه الإستراتيجية تتطلب دراسات و تنظيما محكما بحيث يصبح استعمالها في المؤسسة طبيعي ويدخل ضمن ثقافة المؤسسة. من هذا المنطلق وجب على المؤسسات الجزائرية الإهتمام بالعنصر البشري حيث أن الدراسات الحديثة أشارت إلى أن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجهات مهمة كان لها تأثيرها في تحويل إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة "إدارة رأس المال البشري" وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة.

إذن على مؤسساتنا إذا أرادت النجاح و الريادة تطبيق الوصايا العشر للموارد البشرية:

1. تحديد رؤية المؤسسة.
2. تحديد الغرض من إدارة الموارد البشرية.
3. تحديد الثقافة التنظيمية.
4. تحديد القيم المطلوبة.
5. تحديد رؤية وبرامج الموارد البشرية.
6. تحديد معايير الأداء الفنية والسلوكية.
7. تحديد مقاييس الأداء.
8. تحديد الوقت اللازم.
9. تحديد وسائل التواصل.
10. تحديد ممارسي الموارد البشرية .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة المراجع:

1. د. لطيفة عبد العاطي حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، سنة 2006، ص13.
2. د. مؤيد سعيد السالم، د. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، سنة2002، ص5.
3. د. مؤيد سعيد السالم، د. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص5.
4. د. جمال الدين محمد المرسي، «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية»، الدار الجامعية، سنة 2003، ص16.
5. أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، جامعة القاهرة، مصر، سنة 2007، ص14.
6. أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص12-13.
7. www. iugaza.edu.ps/emp/emp.../541/humanresources.doc
8. نوير طارق (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية، حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص5.
9. Debonnenil Michele et fontagné lionel. « Compétitivité », conseil d'analyse économique, Paris 2003, P13.
10. M. Porter, « avantage concurrentiel des nations » inter Edition, 1993, P48.
11. علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.
12. د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية (2003) ص23-25

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

13. http://ar.wikibooks.org/wiki/.

14. د. لطيفة عبد العاطي حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص125.

15. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-2004/03/10 جامعة، ورقلة، ص186-187.

16. www.iugaza.edv.ps/emp.../541/humanresources.doc

17. www.kantakji.com/figh/files/manage/20087.doc

18.-19 www.iugaza.edu.ps/emp/emp.../541/humanresources.doc