

## - مقدمة:

في ظل لتحولات الاقتصادية الراهنة، و في ظل المفاوضات الجارية لأجل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، أصبح تأهيل المؤسسات الجزائرية شيئاً ضرورياً كي تضمن استمراريتها في سوق تحكمه قوانين المنافسة.

تأهيل المؤسسات الجزائرية يخص كل الوظائف بما في ذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية، فالفرد في المؤسسة يجب أن ينظر إليه كمورد و ليس كتكلفة، و لضمان نجاعته أصبح إجبارياً أن تؤهله المؤسسة التي ينتمي إليها، و أن نعيد تأهيله في حالة الجمود الوظيفي، ضمن هذا السياق نطرح الإشكالية التالية:

ما هي استراتيجيات تأهيل و إعادة تأهيل العنصر البشري في المؤسسة الجزائرية ؟

هذه الإشكالية تتفرع بدورها إلى أسئلة جزئية أخرى يمكن طرحها كالتالي:

- ما معنى التأهيل ؟
- ما هو دافع التأهيل؟
- ما هي مختلف استراتيجيات التأهيل الممكن إتباعها ؟
- يمكن أن نضع إجابات مسبقة لهذه الأسئلة في شكل الفرضيات التالية:
- التأهيل هو رفع نجاعة العنصر البشري و تحسيسه بالمسؤولية و إعطائه قوة القرار.
- تتبع استراتيجيات التأهيل لأنها ضرورة ملحة من أجل مسايرة تطورات المحيط و التكيف معه عن طريق استغلال العنصر البشري لكامل طاقاته.
- هناك عدة استراتيجيات للتأهيل يمكن إتباعها كالتدريب، والتمكين و إعادة هندسة وظيفة إدارة الموارد البشرية.

من أسباب اختيارنا لهذا البحث نذكر:

- الأسباب الذاتية:
- علاقة البحث بمجال تخصصنا كطالبين في فرع إدارة الأعمال.
- الرغبة في الإطلاع على هذا الموضوع.

• الأسباب الموضوعية:

- أهمية العنصر البشري في نشاطات المؤسسة؛

- دخول المؤسسات الجزائرية مرحلة اقتصاد السوق يلزمها رسم استراتيجية لتأهيل أفرادها؛
  - وجود هذا الموضوع ضمن محاور مقياس إدارة الموارد البشرية.
  - يمكن للقارئ أن يلتمس أهمية هذا البحث المتواضع من خلال اعتباره حجر الأساس لدراسات مستقبلية أدق و أعمق في ميدان الموارد البشرية.
  - نتطلع من خلال هذا البحث إلى:
  - المساهمة في إيضاح مفهوم التأهيل و إعادة التأهيل؛
  - محاولة إيجاد طرق ناجعة في تأهيل العنصر البشري في المؤسسة الجزائرية؛
  - محاولة رفع كفاءتنا و تحسين مستوانا العلمي.
- اتبعنا في هذا البحث المنهج التحليلي و الذي من خلال قسمنا بحثنا إلى أربعة أقسام، في الأول تناولنا تأهيل المؤسسة الجزائرية ككل دون تخصيص وظيفة من وظائفها أو إهمال لخصوصيتها، أما القسم الثاني فقد عرفنا فيه مصلحة التأهيل و إعادة التأهيل و الأساليب الممكنة إتباعها لإعادة التأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال.
- في القسم الثالث و الذي يعتبر جوهر بحثنا تطرقنا إلى مختلف الاستراتيجيات التي يمكن المؤسسة الجزائرية أن تتبعها في ميدان تأهيل عناصرها البشرية و هي التدريب، التمكين، إعادة الهندسة وظيفة الموارد البشرية، بالإضافة إلى استراتيجيات أخرى. و القسم الأخير أشرنا فيه إلى التكاليف المترتبة عن عملية التأهيل.
- و آخراً ما نطوي به بحثنا هي الخاتمة و التي عززناها باستنتاجاتنا حوا هذا الموضوع.

إن التحولات التي طرأت على التبادلات الدولية في سياق العولمة، جعل بقاء الجزائر على الحياد شيء غير ممكن، خاصة بعد إبرام اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي مؤخراً. التحضيرات الجارية لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة « OMC » قريباً. فعلى الجزائر أن تستغل هذه الفترة (قبل انضمامها إلى OMC لتقوم بتأهيل مؤسساتها).

و برنامج التأهيل هو ممول في أغلبه من طرف الإعانات المقدمة من طرف الإتحاد الأوروبي، كما تنص عليه اتفاقية الشراكة التي يهدف إلى إعطاء مستوى تنظيمي موحد لمؤسساتنا حتى تتمتع منتوجاتها و خدماتها بقدرة تنافسية مقبولة مقارنة بالمنتوجات الخارجية.

فعملية التأهيل تضم المؤسسات (كل المؤسسات)، و المحيط الذي تنمو و تنطوي فيه لتصل إلى هدفها الرئيسي المتوخى من عملية التأهيل و الذي هو استمرارية فترة حياة المؤسسات، و الحفاظ على حصتها في السوق الداخلية و التحول إلى الأسواق الخارجية، و خاصة خلق مناصب شغل جديدة.

### **1-I- أهداف سياسة التأهيل:**

#### **1-1-I- القدرة التنافسية للمؤسسات:**<sup>1</sup>

يمكن الوصول إلى تحقيق هذه الأخيرة عن طريق:

- تكييف المؤسسات مع الظروف الحديثة للتسيير و التنظيم، خاصة التحكم في نوعية المنتوجات والخدمات، و يقتضي هذا وجوب خضوع المؤسسات للمقاييس الدولية الخاصة بالنوعية (مقاييس الإيزو ISO)؛

- تدعيم مؤهلات المديرين، المسيرين، المستخدمين المنفذين، في الوظائف الإنتاجية و التجارية و يتعلق الأمر هنا بتدعيم القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسات.

و تجدر الإشارة إلى أن الكفاءة ضرورية للحفاظ على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجودة وتطويرها فحسب، بل هي مطلوبة حتى في إطار إنشاء المؤسسات الجديدة " في هذا الشأن بينت الإحصائيات أن 80% من المشاريع المعتمدة عليها من طرف وكالة دعم و ترقية الاستثمارات و متابعتها « APSI » و قد تم التخلي عنها أو لم تعرف الانطلاق بتاتا بسبب نقص مؤهلات التسيير و الكفاءة التسييرية للمبادرين (2/3 أصحاب المشاريع ينتمون إلى قطاع التجارة).

#### **2-1-I- قابلية استمرار المؤسسة:**<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر يحي حسين، تأهيل و المنافسة الصناعية، 2002، ص 1-2.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 03.

- تهدف التنافسية إلى السماح للمؤسسات بصيانة حصتها في السوق الداخلية، كمرحلة أولى و اقتحام الأسواق الدولية في مرحلة ثانية. و من أجل تجسيد ذلك يجب:
- تحديد الاحتياجات الحقيقية للمستهلك و المنتج المحلي و الأجنبي (دراسة السوق...);
  - تشخيص المجالات ذات القدرات العالية؛
  - البحث عن تنمية متوازنة و مستقرة للاقتصاد الوطني بالتركيز على الثروات الطبيعية الموجودة، السطحية و الباطنية من أجل توفير فرص ملائمة للتصدير؛
  - العمل على تخصص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل التحكم في التكاليف؛
  - تطوير الشراكة الدولية بغية الاندماج الحقيقي في الاقتصاد العالمي؛
  - مساعدة المؤسسات على إعادة إنشائها و نفعها.

### **3-1-I- خلق مناصب الشغل:**<sup>1</sup>

يهدف تأهيل المؤسسات إلى الحفاظ على مناصب الشغل الحالية من جهة و الرفع من عرض الشغل (أي التخفيض من نسبة البطالة إلى أقصى نسبة ممكنة). و نظراً لأهمية هذا العنصر (العمل)، يمكن اعتباره كعامل أساس بالإضافة إلى المعايير الأخرى التي يجب أن تراعى في عملية التأهيل.

### **2-I- وسائل تنفيذ سياسة التأهيل:**<sup>2</sup>

#### **1-2-I- الوسائل المادية:**

يستمد برنامج التأهيل أساساً من المساعدة المالية الممنوحة من طرف الاتحاد الأوروبي وفقاً لاتفاقية الشراكة المبرمة مع بلادنا، تقوم هذه الوسائل بتمويل المحاور الكبرى التي سترافق التأهيل في مجالات تطوير المعلومات، التكوين و إعادة تكييف المحيط المباشر للمؤسسات.

#### **أ- الجانب المالي:**

يرتكز الجانب المالي لعملية التأهيل على إدخال تغييرات هيكلية في ميدان تسيير القطاع البنكي الذي يجب أن ينتهج قواعد أكثر ليونة في سياسة (التسييرية و منح القروض)، و من أجل الوصول إلى هذه النتيجة فإنه على النظام البنكي نفسه الاستفادة من تدابير التأهيل سواء فيما يخص تكوين مستخدمين أو فيما يخص هياكله من أجل التأقلم مع المتطلبات الجديدة لانفتاح اقتصادنا.

#### **ب- جانب المساعدة المالية:**

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 03.

<sup>2</sup> ملف عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2002، ص 4-5.

يتمحور هذا الجانب حول المساعدة الضرورية التي يجب تقديمها للمؤسسات من أجل تحديد تجهيزاتها القديمة أو اقتناء وسائل جديدة للإنتاج من أجل تنمية قدرتها التنافسية.

### **I-2-2- الواسائل المساعدة الغير مادية:**

يتعلق الأمر هنا بالاستثمار غير المادي على شكل مساعدة تقنية تهدف إلى تحسين الفكرة التنافسية للمؤسسة في جميع وظائفها التقنية (تسييرية، التجارية، التنظيمية، نوعية، معلوماتية...) **مثلاً:** التأهيل فيما يخص المعلوماتية، فالمعلومة تعتبر عنصراً أساسياً لمرافقة المؤسسات في سعيها نحو اكتساب القدرة التنافسية، و هناك صنفان من هذه المعلومات:

- المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة؛

- المعلومات الخاصة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

الصنف الأول يشمل مجموعة المعطيات التي يجب على المؤسسة أن تعمل على تطويرها من أجل ترقية منتوجاتها و تحسين سمعتها، و يختلف الأمر هنا بوسائل الاتصال بالمحيط الخارجي مثل: شبكات الأنترنت و الأنترنات التسويق. أما الصنف الثاني فهو يسعى إلى تطوير المعلومات لصالح المؤسسة.

### **I-2-3- عملية التأهيل عن طريق إعادة تهيئة محيط المؤسسات:**<sup>1</sup>

إن تكيف المحيط مع المتطلبات الجديدة للعولمة يعد عاملاً هاماً لاستمرار حياة المؤسسة. فالدراسات التي قامت بها وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة بين 1997-1998 المدعومة بسير الآراء المقترح من طرف البنك العالمي و هيئات دولية أخرى (... PNUD) أوضحت أن المحيط يشكل عائقاً رئيسياً لإنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لذا أصبح من الضروري التأثير على المحيط من أجل جعله عاملاً منشطاً.

#### **أ- المحيط القانوني و الإداري:**

فعملية تأهيل المحيط القانوني و الإداري تتطلب ما يلي:

<sup>1</sup> ملف عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نرجع سبق ذكره، ص 06.

- مراجعة النصوص القانونية؛
- تبسيط الإجراءات؛
- اعتماد الشفافية في معالجة الملفات؛
- تكوين و إعادة تأهيل أعوان الإدارة من أجل تحسيسهم بالتحديات التي تفرضها العولمة.

#### **ب- المحيط القانوني:**

من الضروري العمل على تسويق إشكالية العقار سواء من ناحية وفرته (أراضي، مناطق صناعية، و مناطق النشاط) أو طبيعته القانونية ((عقود الملكية)، إذ أنّ هناك حالياً 72 منطقة صناعية تشكل في مجملها وعاءاً عقارياً صناعياً تبلغ مساحته 14.818 هكتار و 449 منطقة نشاط بـ7494 هكتار، لا تتوفر مجملها على كل المرافق الضرورية (ماء، كهرباء، طرق...). كما أن الطابع القانوني لهذه المناطق يبقى غير محدد بشكل واضح.

و من ناحية أخرى عملية مسح الأراضي تتقدم ببطء (نسبة التحكم تقدر بـ 15%) كما أن إعادة الهيكلة هذه المناطق من أجل تخصيص لأفضل أو إنشاء مناطق أخرى بتوفير الهياكل و المرافق الضرورية (طريق، غاز، ماء، اتصال...)

#### **ج- المحيط المالي و المصرفي:**

- تم عملية تأهيل المحيط المالي و البنكي عن طريق إصلاح النظام البنكي، و حتى يتم هذا الأخير يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:
- الشفافية في الحصول على التمويل؛
  - تقليص نسب الفوائد على القروض عن طريق إنتهاج سياسة التكفل بالفارق الناجم عن تخفيض نسبة الفائدة؛
  - تكوين الإطارات و أعوان البنوك؛
  - إنشاء و تفعيل أسواق مالية؛
  - إنشاء المؤسسات المالية المتخصصة التي تعرض متوجات مالية جديدة (شركات القرض التجاري، ... إلخ).

#### **د- المحيط الجبائي و سبه الجبائي:**

تعتبر الحماية أهم العوائق في نظر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وذلك نظراً لارتفاع نسبة الضرائب بسبب تعقيدها لذا فإن تخفيضها و بالخصوص تبسيطها سيكون مشجعاً لتنميتها.

### 3-I- الإطّار المؤسّساتي و التنظيمي:<sup>1</sup>

#### 1-3-I- المؤسّسات:

إن برنامج إعادة التأهيل يخص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حسب ما جاء في القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، و التي تتوفر على إمكانيات عالية لتحقيق نسبة النمو و أسواق واعدة و منتوجات تسمح بتحقيق أحسن نسبة نوعية / سعر، دون الأخذ بعين الاعتبار عقر تواجدها. يعتمد هذا البرنامج على مبدأ إرادة المؤسسة، و على رفع مستوى مسيرتها.

أما فيما يخص المؤسسات التي تعاني من صعوبات تكون محل دراسة مسبقة من طرف مراكز التسهيلات، و يمكنها المشاركة في برنامج التأهيل حينما يتم تطهيرها. و في هذا الإطّار يجب تصنيف المؤسسات كما يلي:

- المؤسسات التي لا تتطلب تأهيل؛
- المؤسسات التي تتطلب تأهيل بواسطة وسائل محدودة؛
- المؤسسات التي تتطلب تدخلاً نافذاً،
- المؤسسات التي يستحال تأهيلها.

#### 2-3-I- الجمعيات المهنية و منظمات أرباب العمل:

تشكل الجمعيات المهنية عنصراً أساسياً في نجاح برنامج التأهيل فهي ذات منفعة مزدوجة تشكل أداة حوار مع السلطات العمومي من جهة، و أداة لإيصال المعلومات إلى المؤسسات من جهة أخرى. لذا يجب تشجيع المؤسسات الانضمام إلى منظمات أرباب العمل الموجودة أو التي تستثنى في المستقبل.

و نظراً للدور الهام الذي تلعب هذه الهيئات فإنها تحتاج هي كذلك إلى إدماجها في برنامج التأهيل وذلك عن طريق مساعدات تهدف إلى تطوير قدراتها على التنظيم بترسيخ ثقافة الحوار و التشاور. إضافة إلى ذلك يجب العمل على تدعيم هذه الجمعيات بشكل أوسع كي تستطيع أن تكون عاملاً في

<sup>1</sup> ملف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2002، ص 07.

إنشاء هياكل التكوين و توزيع المعلومات الناتجة لها، (إنشاء مراكز التكوين و شبكات تضم مختلف بنوك المعلومات، مجالات متخصصة، و متقيات ... إلخ.

### 3-3-I- الهيئات المكلفة ببرنامج التأهيل:<sup>1</sup>

ترتكز هيكله برامج التأهيل على الهياكل التالية:

#### **أ- الصندوق الوطني للتأهيل:**

يسير الصندوق مجلس إدارة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ويتكون من ممثلي الوزارات المكلفة بالقطاعات ذات الصلة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ممثل غرف التجارة و الصناعة و الحرف الفلاحة و منظمات أرباب العمل و النقابات. يدير الصندوق مدير عام يعين بموجب مرسوم رئاسي، يكلف الصندوق الذي يوضح تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمهام التالية:

- تحديد السياسة العامة في عملية تأهيل المؤسسات؛
  - تسيير الإعانات الممنوحة في إطار اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، و في هذا الإطار و تحت سلطة الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يضبط الصندوق الحصص المخصصة لكل محور من عملية التأهيل (دراسات، الخبرة، التكوين) تخصيص الإعانات حسب الأولويات؛
  - منح الإعانات الخاصة بتأهيل المؤسسات على أساس قرارات قابلة للتأهيل المسلمة من طرف اللجان الجهوية للقيادة؛
  - متابعة و مراقبة أنشطة اللجان الجهوية للقيادة.
- القيام باعتماد الهيئات سواء كانت وطنية أو أجنبية، خاصة أو عمومية، لتي تستند إليها مهمة القيام بعمليات التأهيل (هيئات للدراسة أو الخبرة، التكوين، و هيئات الضبط المقاييس الدولية ... إلخ) كما تسند للصندوق مهمة المساهمة في تمويل عمليات التحكم في التكنولوجيا لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اقتنائها، و من أجل ذلك يعتمد الصندوق على اللجان الجهوية للقيادة أو هيئات البحث الموجودة.

و في هذا الشأن يساهم الصندوق في:

- تحقيق التدقيق التكنولوجي و التدقيق في النوعية؛
- إجراء الدراسات المسبقة حول الاستثمارات التكنولوجية؛

<sup>1</sup> ملف عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ص 8-9.

## ب- اللجان الجهوية للقيادة:

- تعتبر هذه اللجان هيئات تقنية تتشكل أساساً من خبراء للتحكم و القيادة، تلعب دوراً أساسياً في عملية اتخاذ القرار التأهيل و تكون على اتصال مباشر مع المؤسسات، تقوم هذه اللجان بما يلي:
- مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إعداد مخطط التأهيل و إيجاد الطرق الممكنة للتمويل؛
  - متابعة و تقويم البرامج التي هي قيد التنفيذ و ذلك بالتنسيق مع هيئات الدعم (مكاتب الدراسات، مراكز التكوين، ... إلخ)؛
  - منح قرارات قابلة الاستفادة من برامج التأهيل؛
- و في إطار مهامها، يمكنها الاستعانة بكل خبير أو مستشار محلي أو أجنبي بصفة تعاقدية أو في إطار التعاون الدولي؛ كما يمكنها تقديم آراء أو اقتراحات للصندوق الوطني للتأهيل قصد تحسين الإجراءات الخاصة بمرافقة المؤسسات.

وتتكون اللجان الجهوية للقيادة من:

- مكتب التسهيلات و التدعيم؛
  - مكتب التأهيل.
- و لضمان أحسن تغطية لولايات الوطن، توزع اللجان الجهوية للقيادة على عشر مناطق.

## **II- تاهيل و إعادة تاهيل العنصر البشري:** **II-1- تعريف التاهيل و إعادة التاهيل:** **II-1-1- تاهيل العنصر البشري:**

يعني إكساب الفرد مهارات و خبرات عملية و تحسيسية بأهميته في المنظمة، و رفع مستواه الثقافي و جعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة، و إعطائه الفرصة لإثبات الذات، و تمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، السيئ الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية و الولاء و الشعور بالانتماء إلى المنظمة، فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة، فبدونه لا تستثمر المنظمة و بدونها يفقد سبباً من أسباب وجوده.<sup>1</sup>

### **II-1-2- إعادة التاهيل:**

تتعلق عملية إعادة التاهيل بالأفراد المؤهلين مسبقاً، لكن مع مرور الزمن أصابهم ركود لعدم مسايرة المحيط و الاستجابة لتغيراته و مواجهة تعقباته، كما يتعلق كذلك الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، أي الذين انخفض احتمال ترقيتهم، فتعمل المنظمة على إعادة تأهيلهم بدل تسريحهم.

### **II-2- أسباب إعادة التاهيل:**

بالرغم من صعوبة إعادة تاهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، إلا أنه ليس مستحيلاً، و السؤال الأول الذي يواجه المدير في هذا المجال هو: لماذا يجب المحاولة لمساعدة مثل هؤلاء الأفراد، بالرغم من التأثير الكلي السلبي التي قد يحدثها مثل هؤلاء الأفراد على المنظمة، إلا أن هناك بعض الأسباب الجيدة التي تدعو إلى القيام بهذه المحاولة منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> من إعداد الطالبين.

، مصر، ، ص 255-256.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية،

- المعرفة الوظيفية: فمثل هؤلاء الأفراد يكون قد مضى زمن طويل في المنظمة، و لديهم الخبرة واسعة بالوظيفة؛
- المعرفة التنظيمية: فمثل هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم بل إنهم يعرفون المنظمة معرفة جيدة؛
- الولاء: هؤلاء الأفراد ولاء كبير للمنظمة إلى جانب رغبتهم في الإبقاء على وظيفتهم؛
- الإهتمام بمعنوية و نفسية الأفراد الآخرين الموجودين في نفس المجموعة، لأنه إذا تم إنهاء عمل جميع الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، سيكون هناك أزمة أو كارثة بالنسبة للمنظمة، وأيضاً سيزيد عدد هؤلاء الأفراد.

### **3-II- أساليب إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي:**

إذا تم افتراض أن المجموعة الإدارية في المنظمة تريد الإصلاح من هؤلاء الأفراد، و إعادة تأهيلهم للإبقاء عليهم في المنظمة، فما هي الأساليب الممكنة إتباعها لتحقيق هذا؟  
هناك على الأقل خمسة احتمالات:<sup>1</sup>

- 1- توفر بدائل أخرى كوسائل محتملة لمنح الفرد تقدير الآخرين له، فمثلاً إذا كان مثل هذا الفرد لا يستطيع أن يحصل على التقدير من الآخرين من خلال الترقية المستقبلية، فإنه يمكن أن نجعل هذا الفرد يحصل على هذا التقدير من بدائل أخرى، كأن نشركه في بدائل أخرى، كأن نشركه في تدريب الأفراد الآخرين، أو إشراكه في ندوات لمناقشة طرق حل حديثة لبعض المشاكل أو تكييفه بمهام مميزة.
- 2- تنمية وسائل جديدة لجعل وظيفته الحالية تحقق له رضا و إشباع أكثر، فكلما استخدمنا الوظيفة الحالية للفرد كوسيلة لزيادة رضاه عنها، كلما قلت احتمالات بقاءه في مرحلة الجمود الوظيفي ومن بعض هذه الوسائل، أن نخلق نوعاً من المنافسة في الوظيفة التي تقوم بها الفرد، أو أن نربط بين آراء الفرد في وظيفته، و الأهداف الكلية في المنظمة؛
- 3- إحياء وظيفة و عمل الفرد من خلال إعادة تكييفه بمهام أخرى، و الفكرة في هذا المجال هي أنّ المنظمة تقوم بعمل تغيير وظيفي منظم لفرد لمراكز في نفس المستوى، و لكنها تتطلب مهارات متنوعة و خبرات مختلفة عما تتطلبه وظيفة الفرد الحالية؛

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 256-258.

- 4- استخدام برامج للتنمية الذاتية و التطوير التي تعتمد على أسس واقعية بدلاً من الاعتماد على البرامج المصممة لتنمية الفرد للترقي إلى وظائف مستقبلية أي نعطي فرصة للفرد للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعد أن يكون أفضل مستوى في وظيفته الحالية.
- 5- تغيير الاتجاهات الإدارية اتجاه الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، فالاتجاهات السلبية للمديرين، و إهمالهم لهذه الفئة من الأفراد، يؤدي إلى تفاقم و زيادة حدة المشكلة، لذلك لا بد للمنظمة أن تهتم بهؤلاء لأنهم يمثلون الغالبية العظمى في المنظمات.

### III- استراتيجيات تأهيل و إعادة تأهيل العنصر البشري:

#### III-1- التدريب:

تتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه هو استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف و المهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية و فكرة الفرد على العمل. و يعتبر التدريب « Training » من الأنشطة التي ترفع القدرات و المهارات الحالية و المقبلة للعاملين، و يختلف التدريب عن التعليم، ذلك في أن التدريب يركز على زيادة القدرات و المهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم « Education » عن زيادة في المعارف و المدارس التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.<sup>1</sup>

#### III-1-1- تعريف التدريب و خطواته:

##### أ- تعريف التدريب:

التدريب عملية تعلم، تهدف إلى تطوير تحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة و التمرن. و سواءاً تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة.<sup>2</sup>

فالتدريب يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء العمل محدد، و مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، كما يمكن اعتباره على أنه "تأقلم مع العمل" أو أنه "تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، 1998، ص 74.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999، ص 319.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع أعلاه، ص 320-321.

## ب- خطوات التدريب: <sup>1</sup>

تتكون خطوات التدريب من أربعة مراحل منطقية و متتابعة:

### المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية:

و التي يكون تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات معينة، و التي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، و هي عبارة عن تغيير في الاتجاهات و زيادة في المعارف و تطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.

### المرحلة الثانية: تصميم برنامج التدريب

و الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة أو محتوى تعليمي و تدريبي)، و تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة، التمارين، المنافسة)، كما يتم تحديد المساعدات التدريجية، و كجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

### المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التدريب

و التي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (من حيث مواعيد الجلسات، و الراحة، و أزماتها)، كما تتضمن ذلك تحديد مكان التدريب (ترتيبه و إعداد تجهيزاته)، و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج و ذلك خطوة بخطوة.

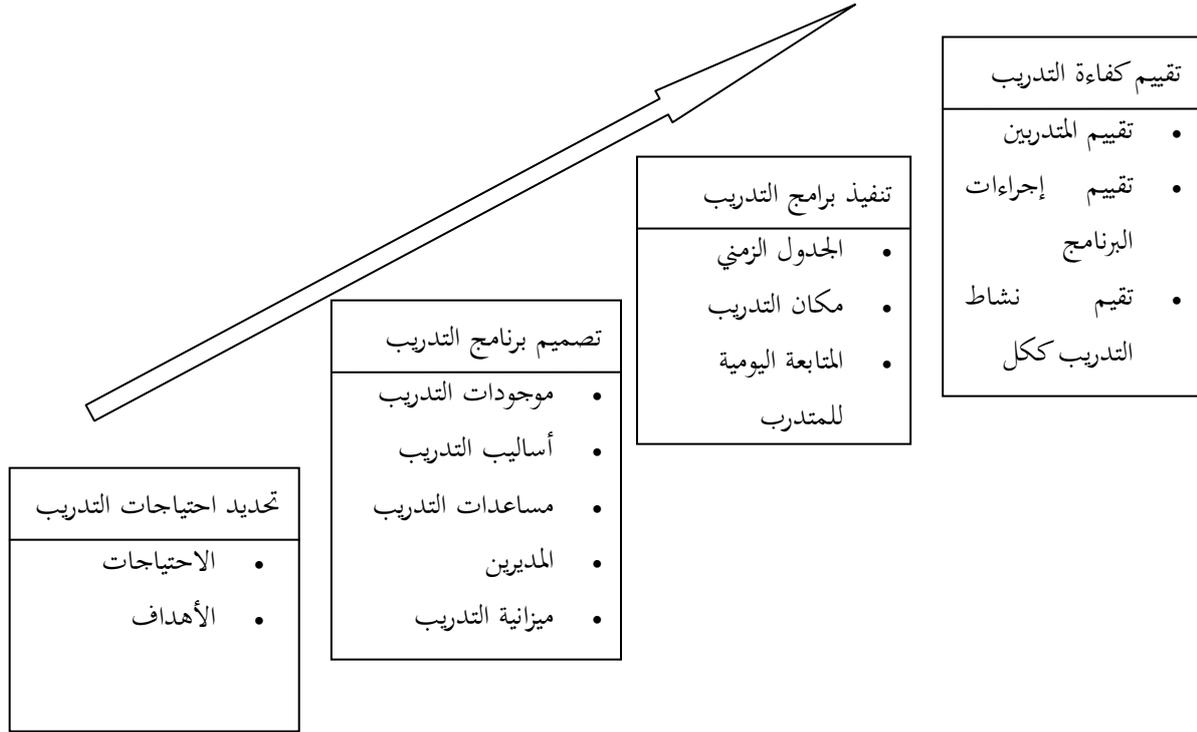
### المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب

و يتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرامج و قد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل.

و يمكن إظهار خطوات التدريب في الجدول التالي:

## الشكل (1-III) خطوات التدريب

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 321.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ص 320.

### III-1-2- أنواع التدريب:

#### أولاً: التدريب حسب مرحلة التوظيف

##### أ- توجيه الموظف الجديد « Orientation »<sup>1</sup>

في البداية يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات حتى يياشر عمله الجديد، كما أن هناك عدة طرق لتقديم الموظف الجديد للعمل، هناك من يعتمد على المحاضرات و البعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، و البعض الآخر يعتمد على مطبوعات بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق، و أهم البيانات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي:

- معلومات عامة عن المشروع؛
- نظام العمل و نظام الحضور و الإنصراف؛
- ملابس العمل؛
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل الهاتف، و الآلات التصوير؛
- الأجور و الاستحقاقات و العلاوات و الإسقاطات؛
- الأجازات العادية و الطارئة و إجراءاتها؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 324.

- السلوك في العمل وقواعد التدخين و الأكل و الشرب؛
- قواعد الأمن الصناعي و السلامة؛
- موقع المشروع و الإدارات و الأقسام؛
- التأمينات الاجتماعية و المعاشات و أنظمة العلاج؛
- الأجازات و الأعياد،
- الترقيات و الحوافز؛
- أسماء المشرفين و الزملاء و المرؤوسين.

### ب- التدريب أثناء العمل « On the job training »<sup>1</sup>

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر في تطبيق كفاءة أعلى للتدريب، حيثئذ تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين، مما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيراً من آلات اليوم تميز بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، إنما عليه أن يتلقى معلومات على الآلة نفسها و من المشرف عليها، فيجاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة.

### ج- التدريب بغرض تجديد المعارف و المهارة « Skill renewal training »<sup>2</sup>

حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد، و على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، و على سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور والمبيعات و المستندات، يحتاج شاغلي هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

### د- التدريب بغرض الترقية و النقل « Promotion transfer training »<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 115 - 116.

<sup>3</sup> أمين ساعاتي، نفس المرجع السابق، ص 116.

تعني الترقية أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها، و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف.

#### هـ- التدريب لتهيئة المعاش « Retirement training »<sup>1</sup>

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة الفرد أو العاملين في كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه "ركنة على الرف" بالخروج إلى المعاش، يتم تدريبه عن البحث عن ظروف جديدة للعمل، أو طرق الاستمتاع بالحياة، و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

#### ثانياً: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف<sup>2</sup>

##### أ- التدريب المهني و الفني « technical and vocational training »

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال الفنية و المهنية، و منها مثلاً أعمال الكهرباء والتجارة، و الميكانيك و الصيانة و التشغيل.

##### ب- التدريب التخصصي « Professional training »

و يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، وتشغل عادة الأعمال المحاسبية، و المشتريات، و المبيعات و هندسة الإنتاج، و صيانة الكمبيوتر، كما لا تركز على الإجراءات الروتينية، و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة والتخطيط لها، و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

##### ج- التكوين الإداري « Managenal training »

يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية)، أو الوسطى أو العليا، و هي معارف تشتمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة، و اتخاذ القرارات، و توجيه و قيادة إدارة جماعات العمل و التنسيق والاتصال.

#### ثالثاً: أنواع التدريب حسب مكانها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 116.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 326.

### أ- التدريب داخل الشركة « Internal training »

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة، و بالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة المدربين للمساهمة في البرامج تم الإشراف على تنفيذها.

### ب- التدريب خارج الشركة « External training »

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية:

- شركات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، و أن تفحص سوق التدريب و أن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة.
- برامج حكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب، و ذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة.

و يمكن تمثيل كل ما سبق في الجدول التالي:

تقسيم أنواع التدريب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
داخل المؤسسة	1- التدريب المهني والفني	1- توجيه الموظف الجديد
خارج المؤسسة	2- التدريب التخصصي	2- التدريب أثناء العمل
	3- التدريب الإداري	3- تدريب لتجديد المعرفة و المهارة
		4- تدريب بغرض الترقية والنقل
		5- التدريب لتهيئة المعاش.

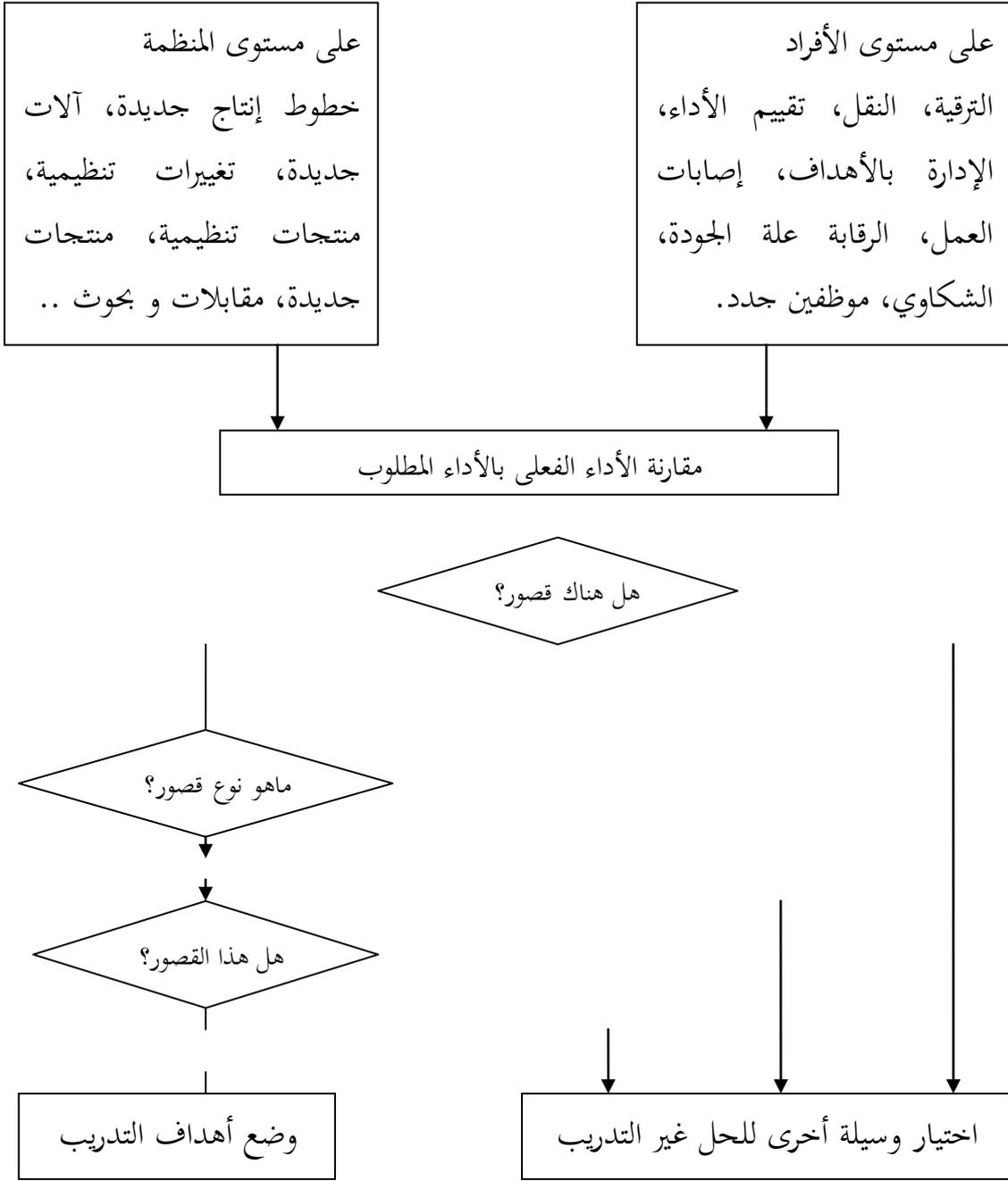
### III-1-3. أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب: <sup>1</sup>

يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات، و الذي يحدد الحاجة للتدريب بأسلوبين، أولهما على مستوى الأفراد و ثانيهما على مستوى المنظمة ككل. و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (III-2) أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 330-331.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 331.

2-III- تمكين الأفراد:  
1-3-III- لماذا التمكين؟

الكثير من المسيرين يعتقدون أن جوهر حرفتهم (Métier) هو القرار، فبالنسبة للمسير الذي بدأ مسيرته الوظيفية تنجو منه على مستوى الإدارة العليا (الشيء الذي لم يمكنه الاحتكاك بالتكنولوجيا)، فإنه إذا أستشير مثلاً في مشكل تكنولوجي معقد فإنه سيقدر حتى وإن لم يفهمه، لأن اتخاذ القرار من حقوقه.

نفس الشيء بالنسبة لكل المنظمات التي تعتمد البيروقراطية أو التيلورية في التسيير، مما يستغرق وقتاً أطول في اتخاذ القرار، كما قد يكون غير ملائم لأن الذي أصدره بعيد عن مكان المشكل أو الظاهرة. إن التطور المستمر في المحيط و التعقيدات المتزايدة حتم على إدارة الأعمال الحديثة إيجاد استراتيجية تتبناها في تمكينا من التكيف و التأقلم مع شتى الظروف في وقت قصير، و التمكين هو أحد هذه الاستراتيجيات.

### **III-2-2- تعريف التمكين:**

التمكين مصطلح جديد في إدارة الأعمال الأمريكية، ظهر نتيجة لرغبة المؤسسة في التوجه إلى زبائنها و إعادة بعث نشاطها من جديد، و اختصار وقت القرار، و التمكين يختلف جوهرياً عن التفويض و الاستقلالية، فالذي يتلقى تفويضاً لا يملك القوة في اتخاذ القرار من نفسه بل يقرر عندما يكون مسؤوله غائباً، أو يقرر بالنيابة عن الآخرين. مبدأ التمكين هو "الذي يكون أقرب ما يمكن إلى الزبون، أو الذي ينجز الأعمال، الذي يمتلك مكاناً أحسن لاتخاذ القرار، فإن القرار يعود إليه"، لكن هذا القرار معمول به في جدول معين.<sup>1</sup>

### **III-2-3- خصائص التمكين:**

- 1- التمكين واحد من المظاهر الجدية في إدارة الأعمال الحديثة؛
- 2- بدأ بمجرد تنفيذ النوعية في المصانع التي تطبق de juste à temps؛
- 3- نشر التمكين خارج المؤسسة مربوط بهدف إرضاء الزبون لأنه يحتاج أمامه إلى شخص يجيبه حالاً ويقرر؛

<sup>1</sup> Jean Brilman, les meilleures pratiques de management , 2<sup>ème</sup> tirage édition d'organisation , Paris, France, 1998, P 319.

- 4- التمكين لا يخص فقط الباعين أو العاملين بل يخص كذلك الإطارات و المسيرين، لو طرحنا مثلاً السؤال التالي: " من يملك أفضل مكاناً لاتخاذ القرار الاستراتيجي المتعلق بتكليف المنتجات و الخدمات ببلد أجنبي، المديرية العامة (البعيدة)، أم مدير الفرع بهذا البلد الأجنبي؟" في مؤسسة تطبق التمكين، الجواب سيكون مدير الفرع، في حدود الحفاظ على صفات المنتج النابع للعلامة و احترام المعايير؛
- 5- إذا أردنا الاهتمام بزبائننا مثلهم مثل المساهمين، يجب أن نضع القرار على المستوى العملي، هنا يكون له أكثر حظ في أن يكون الأحسن، لأن الذي اتخذه يعرف السياق و الحرفة، لديه الخبرة، و يمكن له معرفة و قياس الآثار بسرعة فيما يتعلق بالقرار الاستراتيجي المالي والعلمي؛
- 6- أغلب المنظمات التي لم تصل بعد إلى مرحلة اللامركزية، لازالت بعيدة عن التمكين، لأن المبدأ الأساسي المطبق هو تقسيمه إلى أصناف؛
- 7- للتمكين حدود معينة فإذا خرج المشكل منها، القرار يجب أن يتخذ على مستوى هيراكي أعلى و لا يمكن لأي شخص التدخل إلا تحكّم حول الأشياء على مستواه.

### III-4-2- أهداف التمكين: <sup>1</sup>

- 1- توجيه المؤسسات إلى زبائننا؛
- 2- الاستجابة لتغيرات المحيط؛
- 3- اختصار وقت القرار؛
- 4- التمكين ضروري لتحسين كل الطرق بحذف أسباب الخطأ و التعطل، هذا ما جعل اليابانيين يفتحون المجال للتمكين، عندما سمحوا للعمال في سلسلة الإنتاج بإيقافها إذا أنجزت جزءاً معيناً من الإنتاج؛
- 5- زيادة سرعة ردّ الفعل من طرف المؤسسة؛
- 6- إعطاء أحسن قرار ملائم؛
- 7- يجب أن يقود التمكين إلى إدماج و تحفيز الأفراد و إرضاء الزبائن؛
- 8- الإحساس بالمسؤولية؛
- 9- زيادة روح المبادرة؛
- 10- رفع القدرات للفرد و الجماعة.

<sup>1</sup> Jean Brilman, op.cit, P 320-321.

### **III-2-5- تمكين الجماعات:**

المؤسسات التي تعتمد التمكين الجماعي مردوديتها أعلى من مؤسسات بنفس القطاع، فهي تستعمل الجماعات لجعل المنظمة أكثر أفقية، تشجيعهم في إدارة أعمالهم الخاصة، كما تقيس نجاح الجماعات أساساً على مدى رضا الزبائن.

فهي تقيم الجماعات أكثر من الأفراد، و عندما تقيم الفرد فإن نجاعة الجماعة هي التي تغلب على الحكم، و تخصص هدايا للجماعات مرتبطة بمدى نجاعتها، هدف التمكين هو زيادة القدرات والإحساس بالمسؤولية و اكتساب العامل روح المبادرة.

### **III-2-6- شروط التمكين:**

- توجيه واضح: طموح، استراتيجية، رضا الزبائن ...؛
- التعرف على هوية الزبائن الخارجيين و الداخليين؛
- فضاء للحرية و للقرار بحدود؛
- حصول آني على المعلومة (تكنولوجيا المعلومات الجديدة)؛
- نظام مساعد لاتخاذ القرار؛
- إمكانية تحريات الموارد الداخلية؛
- كفاءة وتكوين؛
- رجوع المعلومة؛
- قياس رضا الزبائن؛
- الاعتراف بالجهود؛
- المكافأة.

### **III-3- إعادة هندسة وظيفة الموارد البشرية:**<sup>1</sup>

الدراسات المستخلصة من أكبر الشركات الأمريكية أظهر رغبتها في تقليص تكاليف وظيفة الموارد البشرية و مستوى العمال، ولهذا ظهر ما يسمى إعادة هندسة الموارد البشرية.

### **III-3-1- مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية:**

---

<sup>1</sup> Jaques Icalem, reengineering des ressources humaines, Article, Revue personnel N° 409 ; ANDCP, Paris, 2000 ; P61.

تتضمن إعادة هندسة الموارد البشرية إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة، والاعتماد على المصادر الخارجية، و استعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة، و التي ستكون لها تأثير بالغ على نشاطات مكان ودور مدير الموارد البشرية.

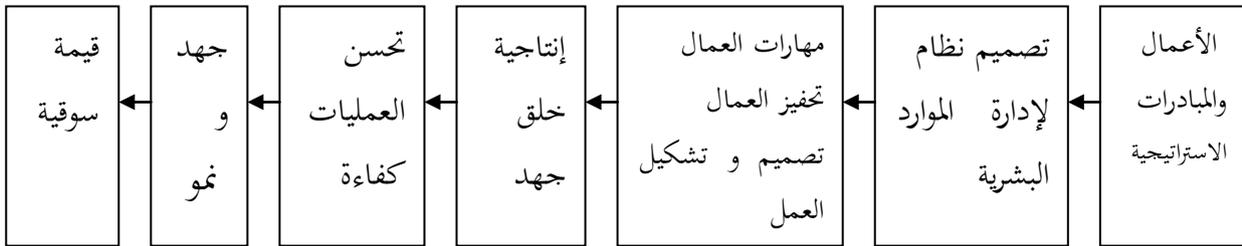
و السؤال المطروح هو على أي أساس يتم التقييم، و إجراءات مكافأة الأفراد، و لمن توجه برامج التدريب ؟ لمواجهة هذه التحديات عدة أساليب للتغيير يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار.

### **III-3-2- أساليب التغيير:**

- 1- توزيع الوظيفة على المسيرين الذين يريدون أن يصبحوا كلهم مديرين للموارد البشرية؛
- 2- التخطيط الاستراتيجي للوظيفة لمواجهة المشاكل الجوهرية في أعمال الشركة و كذلك من أجل إنتاج قيمة مضافة، و هنا محترف الموارد البشرية يصبح « Business partner » مهمته تكمن في مساعدة الأفراد في حل و بدون آجال و بأحسن الأحوال المشاكل التي يتعرضون لها في إرضاء الزبائن و رفع قيمة رقم الأعمال وزيادة الأرباح و الإنتاجية.

إذا كانت الأرباح سريعة في البداية فستكون مستقرة لفترة طويلة، قبل أن تتحول بقعة إلى الارتفاع عندما تتقوى المؤسسة و تصل إلى خلق انسجام و تعاون ما بين نشاطات إدارة الموارد البشرية.

### **الشكل (III-3): كيف تخلق وظيفة الموارد البشرية القيمة المضافة**



**المصدر:** Jaques Igalem, revue personnel, N° 409 ; ANDCP ; Paris ; 2000 ; P 65

- 3- إعادة تصميم هيكل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الجماعية للدفاع عن حقوق العمال مع الأخذ بعين الاعتبار أن إعادة تصميم مسارات إدارة الموارد البشرية لا ينبغي أن يلغي وجود محترفي في هذه الوظيفة، بل يجب تطوير مكانتهم و دورهم بالنسبة للبعض، و على البعض الآخر أن يتجمعوا في مراكز داخلية و خارجية من أجل الانتقال من الإدارة المركزية إلى الوحدات العلمية. إن تحميل لمظاهر الاستراتيجية لإعادة هندسة الوظيفة يظهر بأن كفاءة إدارة الموارد البشرية تستبعد تدريجياً عن تقنياتها و تصبح علاقتها بمدى القدرة على تحويل عوامل النجاح الأساسية لنشاط المؤسسة إلى الموارد البشرية مع الاحتفاظ بالقدرة على تعقب مظاهر العلاقات الصناعية و اتخاذ التدابير اللازمة الخاصة بها.

إن خلق القيمة المضافة و جودة الخدمات التي تنتجها وظيفة الموارد البشرية سيكونان المعيار الأساسي لتحديد ما إذا سيحتفظ بالوظيفة و سيتخلى عنها، و الشكل التالي يوضح خطوات إعادة الهندسة و وظيفة الموارد البشرية انطلاقاً من شجرة القرار التالية:

### الشكل (4-III): خطوات إعادة الهندسة:

هل تخلق الوظيفة قيمة مضافة ؟

← لا ← حذف الوظيفة

نعم

هل تقوم الوظيفة بدورها بامتياز (دراسة مزدوجة: رضا الزبائن، المقارنة التطويرية)

← لا ← هل تقع الوظيفة في قلب مهنتنا أم لا لا حذف الوظيفة

نعم

نعم

هل يمكن أن نضع تصميماً لها و جعلها ممتازة

(تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية، تحسين النوعية)

لا نبدل أي شيء

المصدر: Jaques Igalem, revue personnel, N° 409 ; ANDCP ; Paris ; 2000 ; P 67

### 4-III- استراتيجيات أخرى للموارد البشرية: <sup>1</sup>

#### 1-4-III- استراتيجية استثمار رأس المال الفكري: ترتكز على:

- الاهتمام الاستثنائي بدون النخبة التي تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة؛
- التأكيد على رفع معايير الأداء لجميع المتعاملين؛
- توفير المناخ الإبداعي للعاملين بما يجعلهم في حالة تعلم و تجدد مستمر؛
- وقاية الخبرات و المهارات من التقادم و الاغتراب و الإحباط الوظيفي.

#### 2-4-III- استراتيجية تخفيض قوة العمل: تشمل الخيارات التالية:

- المكافأة الجزئية؛

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح المرفحي، الاستراتيجيات التنظيمية و الإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية، مقال مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، شركة دار الهدى، العدد 01، الجزائر، 2002، ص 37-38.

- التقاعد المبكر؛
- البحث عن وظائف خارج المنظمة؛
- إعادة توزيع العاملين.

### III-4-3- استراتيجيات تنمية ثقافة الجودة: تسعى إلى:

- تغيير الاتجاهات؛
- اعتبار إعادة الهيكلة أسلوباً جديداً للحياة و أساس التحسن المستمر؛
- شعور الأفراد بالمسؤولية عن تخفيض التكاليف و تحسين الجودة.

### IV- تكاليف تأهيل و إعادة تأهيل العنصر البشري:

تتمكين الأفراد العاديين بالمهام الممنوحة إليهم بصفة عادية و صحيحة و بفعالية تنفق المؤسسة مبالغ كبيرة تتمثل في:

#### IV-1- تكاليف التدريب الرسمي:<sup>1</sup>

- عدد قليل نسبياً من الأفراد الذين تم اختيارهم يملكون عند توظيفهم مهارات فنية تمكنهم من أداء و تنفيذ وظائفهم، و لتحديد مختلف تكاليف برامج التدريب الرسمي يجب أن نأخذ بعين الاعتبار:
- أنواع البرامج التدريبية؛
  - عدد المشاركين في العملية التدريبية؛
  - الوقت المسخر في تنفيذ البرامج التدريبية.

<sup>1</sup> عبد القادر طرش، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص 143-144.

و بهذا تستطيع المؤسسة تحديد تكاليف برامجها التدريبية و مقارنتها، و التي يمكن أن نقسمها إلى تكاليف استثمارية، و تكاليف تشغيلية، تكاليف التوجيه.

- 1- التكاليف الاستثمارية: هي التكاليف التي يمكن الاستفادة منها في برامج تدريبية متنوعة في المدى الطويل، و مثال ذلك المباني و الغرف التدريبية، إنشاء الدوائر الإعلامية الخاصة.
- 2- التكاليف التشغيلية : رواتب المدربين، تكاليف تصميم و تجهيز البرامج كالمصاريف المتعلقة بمكافأة المستثمرين و مصاريف تدريب المدربين، و المصاريف الإدارية و غيرها.
- 3- تكاليف التوجيه: يقصد بها تكاليف الوقت الضائع المسخر لجعل الفرد معتاداً و متعاوناً مع سياسة الأفراد.

#### IV-2- تكاليف التدريب أثناء العمل:<sup>1</sup>

نرى أنه من السهل تقدير تكلفة التدريب الأولى عكس تكلفة التدريب أثناء العمل، حيث أن معظمه يتم بصورة غير رسمية و يتم حينما تدعو الحاجة إليه و بصورة غير منتظمة يمكن تقسيمها إلى تكلفة استرداد الكفاءة و تكلفة الإشراف الإضافي.

1- تكاليف استرداد الكفاءة: تكاليف استرداد الإنتاجية للموظف الجديد، الأجور المدفوعة له قبل أن يصبح قادراً على الإنتاج.

2- تكاليف الإشراف الإضافي: تتضمن العلاوات و الأجور المدفوعة للمشرف مقابل الوقت الإضافي المخصص للموظفين الجدد أثناء العمل خلال فترة معينة.

3- تكلفة الأداء الضائع للعاملين الآخرين: حيث تتأثر إنتاجية الأفراد الذين يتعاملون أثناء العمل وحين تصل إنتاجية إلى المستوى العادي المطلوب، فإذا كان شخصاً مرتبطاً بخط التجميع في المصنع فإن هذا الشخص قد تكون سرعته في الإنتاج أقل و بالتالي يقلل إنتاجية العمال الذين يلونه في خط الإنتاج، و هذا النقص في الإنتاجية يعتبر من عناصر تكلفة التدريب أثناء العمل.

<sup>1</sup>عبد القادر طرش، نفس المرجع السابق، ص 144-145.

### 3-IV- مثال عن تكاليف تأهيل العنصر البشري في الجزائر:

باعتباره (أي العنصر البشري) محوراً أساسياً في عملية التغيير و الرسكلة و التكوين، خصصت الوزارة الوصية مبلغ 03 ملايين مارك ألماني قصد تحسين الأعوان المستشارين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لتطوير فرع الاستشارة الذي يشكل أحد العناصر الجوهرية لتأهيل مؤسساتنا من الناحية التنظيمية، و تتعلق هذه العملية التي تشرع في تنفيذها منذ شهر أفريل 1992 بتكوين 90 مكوناً بألمانيا و الذين يتولون بدورهم تأطير ما يقارب 2500 عوناً مستثمراً في الجزائر، كما تم رصد 10 ملايين دولار كندي قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك بالاستفادة من الخبرة الكندية حيث تم تجسيد 72 عملية منها 60 عملية خصصت مسيري المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي و الاقتصادي.<sup>1</sup>

### الخاتمة:

خاتمة قولنا أن تأهيل و إعادة تأهيل العنصر البشري لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه المؤسسات الجزائرية، بل هو ضرورة ملحة إذا أرادت أن تتكيف مع النظام العالمي الجديد الصارم و تتجدد كي تصبح أكثر تنافسية، و تضمن بذلك استمراريتها.

إذاً من خلال هذا البحث استنتجنا ما يلي:

- العنصر البشري من أهم الموارد التي تملك المؤسسة لذا يجب أن تعامل معه المؤسسة بمرونة و ذكاء كي تستفيد منه قدر ما يمكن؛
- تأهيل العنصر البشري شرط لازم لاستمرار مؤسساتنا خصوصاً و الجزائر تفاوض من أجل انضمام إلى المنظمة العالمية لتجارة؛
- العنصر البشري المؤهل أحد أسباب رضا الزبون عن المؤسسة؛
- التمكين هو من أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تتبعها.

<sup>1</sup> عبد الرحمن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و آفاقها المستقبلية، مقال مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 01، جامعة سطيف، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 163.

**قائمة المراجع:**  
**المراجع باللغة العربية:**  
**الكتب:**

- 1- أمي ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر 1998.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 1998.
- 3- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية،

**المجلات:**

- مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، والعدد 01، جامعة سطيف، شركة دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2000.

**الرسائل:**

- عبد القادر طرش، دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997.
- الوثائق الأخرى:

- 1- عامر يحي عيسى، ملف حول التأهيل و المنافسة الصناعية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الخفيفة، 2002؟
- 2- تأهيل المؤسسة الجزائرية، تقرير وزارة المؤسسات و الصناعات المتوسطة و الخفيفة، 2002.
- 3- أيام دراسية حول تأهيل المؤسسات IMPED ، 1998.

**المراجع باللغة الفرنسية:**  
**الكتب:**

- Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, 2<sup>ème</sup> tirage , édition d'organisation, Paris, France, 1998.

## المجلات:

- Revue persnnel, N° 409 ; ANDCP, Paris, Mai 2000.

## خطة البحث

### مقدمة

01.....	I- تأهيل المؤسسة الجزائرية.....
01.....	I-1- أهداف سياسة التأهيل.....
02.....	I-2- وسائل تنفيذ سياسة التأهيل.....
05.....	I-3- الإطار المؤسسي والتنظيمي.....
09.....	II- تأهيل و إعادة تأهيل العنصر البشري.....
09.....	II-1- تعريف التأهيل و إعادة التأهيل.....
09.....	II-2- أسباب التأهيل و إعادة التأهيل.....
10.....	II-3- أساليب إعادة التأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الغير فعال.....
12.....	III- استراتيجيات تأهيل و إعادة تأهيل العنصر البشري.....
12.....	III-1- التدريب.....
20.....	III-2- التمكين.....
23.....	III-3- إعادة الهندسة.....
25.....	III-4- استراتيجيات أخرى.....
26.....	IV- تكاليف التأهيل و إعادة التأهيل.....
26.....	IV-1- تكاليف التدريب الرسمي.....
27.....	IV-2- تكاليف التدريب أثناء العمل.....

