



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني
ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: تخصص إدارة أعمال
الموضوع:

**دور تخطيط الموارد البشرية
في تطوير القوى العاملة في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع برج بوعريريج**

إشراف الأستاذ:
عبد اللطيف عامر

إعداد الطالبة:
✓ صبرينة سيلم

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال تعالى : "فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون"

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم : "من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه

فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه"

أحمد الله وأشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنه توفيقه لي على إتمام هذا

العمل.

واعترافا بالفضل لأهله أتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى زوجي ورفيق دربي

على مساعدته لي في إتمام هذا العمل

كما أتقدم بالشكر

إلى الأستاذ "عامر عبد اللطيف" الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى

دعمه وتوجيهاته القيمة، فجزاه الله خيرا ووفقه.

و إلى كافة الأساتذة الأفاضل الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة عمال وموظفي مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع برج بوعريريج

وأخص بالذكر موظفي قسم إدارة الموارد البشرية.

إهداء

إلى من قال فيهما الرحمن "وبالوالدين إحسانا"

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنانها أُمي

إلى رمز الكفاح في الحياة إلى الذي تعب من أجل تربيتي وغرس القيم والأخلاق في قلبي

مصدر فخري واعتزازي أبي

إلى الذي كان الدعم لي دائما و أبدا إلى من كان سراجا ينيّر دربي إلى الذي شجعني و فجعني إلى

تخطي الصعاب

إلى سندي ومعتمدي وقرّة عيني زوجي

إلى من يفيض القلب بحبهم و تضيء الحياة بهم ومعهم أبنائي : إياد، آية، جواد.

إلى إخواني و أخواتي

إلى أساتذتي الكرام

أهدي هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

شكر وتقدير
إهداء
فهرس المحتويات
مقدمة

مقدمة عامة

1. الإشكالية
2. أهمية البحث
3. أهداف البحث
4. أسباب اختيار البحث
5. منهج البحث
6. حدود الدراسة
7. مصطلحات
8. دراسات سابقة

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتخطيط الموارد البشرية
المطلب الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية والتخطيط
المطلب الثاني: مفهوم ومراحل تخطيط الموارد البشرية
المطلب الثالث: أهداف وفوائد تخطيط الموارد البشرية
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتطوير القوى العاملة
المطلب الأول: مفاهيم حول القوى العاملة و التطوير

	المطلب الثاني: أهمية التدريب والتطوير والفرق بينهما
	المطلب الثالث: تنمية وتحفيز القوى العاملة
	المبحث الثالث: العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية و تطوير القوى العاملة
	المطلب الأول: أساليب تطوير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
	المطلب الثاني: التخطيط و سير العملية التكوينية
	المطلب الثالث: تخطيط و تصميم البرامج التدريبية و متطلبات تنفيذها

الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة

	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز
	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
	المطلب الثالث: حصيلة نشاط مؤسسة سونلغاز
	المبحث الثاني: التخطيط للموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز
	المطلب الأول: مفهوم التخطيط وأهميته داخل مؤسسة سونلغاز
	المطلب الثاني: التخطيط لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز
	المطلب الثالث: سياسة توظيف الموارد البشرية في سونلغاز
	المبحث الثالث: مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تطوير القوى العاملة بمؤسسة سونلغاز
	المطلب الأول: مفهوم التكوين وأهميته داخل مؤسسة سونلغاز
	المطلب الثاني: بلورة التكوين وآفاقه والسياسة التكوينية داخل مؤسسة سونلغاز
	المطلب الثالث: أثر التكوين على مستوى أداء العمال داخل مؤسسة سونلغاز

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	الفرق بين التدريب والتطوير	01
	عدد العمال في المؤسسة حسب السن.	02
	تصنيف فئات العمال في الفترة ما بين 2021/2019.	03
	عدد المكونين في الفترة ما بين 2021/2019	04

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	فوائد تخطيط الموارد البشرية	01
	توزيع أفراد المجتمع حسب مفهوم القوى العاملة	02
	دور تطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	03
	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز (الشركة الأم)	04
	الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع برج بوعريريج DDBBA	05

مقدمة عامة

مقدمة:

لقد تطورت النظرة للموارد البشرية تطورا كبيرا في السنوات 20 الماضية، فبعد أن كان دور إدارة الموارد البشرية تنفيذيا تقليديا يتركز في استصدار قرارات التعيين والترقية والنقل الاجور والتأمينات الاجتماعية، أخذت هذه الإدارة دورا معاصرا يتمثل في كونها مستشارا للإدارة العليا في مجال الموارد البشرية وشريكا لها في تصميم استراتيجيتها كما انها أصبحت مصممه وليست مجرد منفذة. وتطورت هذه السياسات لتشمل اتجاهات جديدة لم تكن موجودة من قبل.

تحتاج أي منظمة الى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من هذه الموارد وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على أكمل وجه وبأقل تكلفة.

ويعتمد التسيير الجيد للموارد البشرية على التخطيط الجيد حيث يعتمد تخطيط الموارد البشرية على مقارنة ما هو مطلوب وما هو معروف من العمالة وإذا كانت نتيجة المقارنة وجود فائض وجب التصرف فيه اما اذا كانت النتيجة هو وجود عجز فوجب توفير عمالة جديدة. ويعد التخطيط بصفة عامة عنصرا أساسيا من عناصر العملية الإدارية وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطا شاملا على المدى القريب والبعيد وفقا لأسس علمية منتظمة.

إن تغير المنظمات وتنوع نشاطها وتعقد مهامها من جهة، و زيادة التغيرات البيئية من جهة أخرى فرض على المنظمات أن تولي التخطيط الوظيفي نفس درجة الاهتمام الذي توليه للتخطيط العام، باعتباره حجر الزاوية في فاعليه وأداء المنظمة، فعن طريقه تحدد المنظمة حاجاتها من الموارد البشرية وبالتالي إحكام السيطرة على نشاطاتها الأخرى كالتوظيف والتدريب والصيانة للمورد البشري وعن طريق هذه السيطرة تتمكن المنظمة من تقليل تكاليف نشاطاتها واستخدام مواردها البشرية كمصدر لمزاياها التنافسية.

إن التغيير المستمر يؤدي إلى ظهور مشكلات حالات عدم التوازن في القوى العاملة والتي يواجهها كل الافراد القائمين في عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة وهنا نجد ان المخطط الناجح يستعمل طرق وأساليب متطورة لحل مختلف المشاكل وعلى هذا فإن محاولة معالجة هذه المشكلات يمكن ان يساهم في زيادة انتاجية الافراد والمنظمة على حد سواء.

طرح الإشكالية: من خلال ما سبق فان الاشكالية الرئيسية تتمحور في ما يلي

- ما هو الهدف من تخطيط الموارد البشرية وكيف يمكن ان يساعد تخطيط الموارد البشرية في تطوير هذه الموارد؟

تساؤلات فرعية: من خلال الإشكالية المطروحة تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالموارد البشري؟
- كيف يتم تخطيط الموارد البشرية؟
- ما علاقة تخطيط الموارد البشرية بتطور أدائها؟

الفرضيات: من خلال اختياري لهذا الموضوع وبعد الاطلاع على مختلف الجوانب التي يمثلها وبعد تحصيل بعض

المعلومات توصلت الى وضع فرضيتين أجدهما أكثر الإجابات احتمالا للإجابة على الاسئلة السابقة وهي:

- يقصد بالموارد البشري مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة.
 - يتم تخطيط الموارد البشرية عن طريق وضع خطة عمل واقعية ومفصلة لتحقيق الأهداف.
 - لتخطيط الموارد البشرية دور مهم في تطوير أداء القوى العاملة من خلال عملية التدريب.
- أهمية البحث:** إن أهمية هذا البحث في تحليل مفهوم تخطيط الموارد البشرية ودوره في تطوير القوى العاملة وشرحه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين ونبجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنه من إنجاز دراسات نظرية أخرى متممة ومكملة ومنه دعم لمعارف للأفراد من جهة وتحقيق خطط جديدة وتنمية للمؤسسة من جهة أخرى.

أهداف البحث: من بين الاهداف والنتائج التي ارغب في التوصل إليها ما يلي:

- تسليط الضوء على عنصر مهم داخل المؤسسة يعتبر الحجر الأساسي فيها ألا وهو العنصر البشري.
- اظهار إلى أي مدى يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يؤثر على تطور المؤسسة واكتسابها لميزة تنافسية وتطوير الفرد.
- توفير مادة نظرية وميدانية حول موضوع هذا لزملائي الباحثين و من تم إثراء الموضوع الذي يعتبر مهماً انصح التعبير في بلادنا.
- تحقيق الأهداف المرجوة من البحث وهذا لتحقيق النتائج المرجوة في المؤسسة محل الدراسة .

أسباب اختيار البحث: ما دفعني لاختياري هذا الموضوع والبحث فيه ما يلي:

- كونه يتناسب مع التخصص العلمي الذي ادرسه الا وهو تخصص علوم التسيير والذي كان تخصصي في ما بعد التدرج إدارة الأعمال.
- الميول والرغبة في البحث وزيادة المعرفة في موضوع الموارد البشرية.

- مدى أهمية الموضوع ونقص الاهتمام به في مؤسساتنا خاصة رغم الأهمية البالغة له ورغم كونه موضوعا معاصرا ساهم بشكل كبير في تطور الدول.
- إمكانية البحث متوفرة فالموضوع سهل وبسيط ومهم بالإضافة الى انه قابل للبحث والدراسة ويمكن الوصول من خلاله الى نتائج واقعية ملموسة.

منهج البحث:

يعتمد منهج البحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي لدراسة أثر تخطيط الموارد البشرية في تطوير القوى العاملة في المؤسسة وذلك من جانبين:

الجانب النظري يتضمن دراسة وصفية تبين مفهوم تخطيط الموارد البشرية ومدى أهميته في المؤسسة، وسبل تطوير هذه الموارد. وماهي الأسس والمبادئ التي تعتمدها لتحقيق ذلك. كما تضمن هذا الجانب توضيح بعض المفاهيم كالتدريب والتكوين ومدى تأثيرها على تطوير القوى العاملة .

أما الجانب التطبيقي فيعتمد على الأسلوب التحليلي من خلال دراسة حالة.

حدود الدراسة:

الإطار الزمني:

يتوافق هذا البحث في مجاله الزمني مع المتغيرات التي يشهدها سوق العمل في الجزائر، في ظل التحولات والتغيرات التي تدفع بالمؤسسات نحو السعي إلى استقطاب الموارد البشرية المتميزة والتي تمتلك المؤهلات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل المناخ الاجتماعي والاقتصادي الذي يركز على الجودة والتنافسية وهذا خلال العم الدراسي 2021/2020.

الإطار المكاني:

تقتصر الدراسة الحالية على عينة من إدارات الموارد البشرية في مؤسسة عمومية اقتصادية وهي "سونلغاز"، رغم أن الإجابة على الإشكالية المطروحة تقتضي عدم ربط أثر التخطيط للموارد البشرية بأي مؤسسة كانت عامة أو خاصة.

مصطلحات:

المورد البشري: وهو الإدارة التي تهتم بالأشخاص العاملين في المؤسسة، فتحرص الموارد البشرية على متابعه السجلات الخاصة بتعيينهم وصرف مستحقاتهم المالية .

إدارة الموارد البشرية: هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم ، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة ،التدريب التنمية الإدارية، المكافآت والأجور، وتعويض الموارد البشرية..... الخ

التخطيط : هو عبارة عن مجموعه من الطرائق والتصاميم والمناهج والأساليب والتدابير التي يلجأ إليها المدبر أو المخطط من أجل تحقيق مجموعه من الأهداف والغايات على المستوى البعيد والمتوسط والقريب .

التخطيط الاستراتيجي: العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتأمين الموارد وتقييمها من اجل تحقيق الأهداف.

تخطيط الموارد البشرية: هي عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة.

التكوين : يعني إحداث معلومات ومعارف للفرد ،ويوجد من يعتبر التكوين والتدريب لهما نفس المعنى لكن يظهر لنا جليا أنهما مختلفان لأن التدريب يحوى التكوين ويشمل الموظف الجديد والقديم في حين التكوين يشمل الموظفين الجدد.

التطوير : التطوير يساعد الموظفين في هئية أنفسهم لمراكز مستقبلية في الشركة ويساعدهم في التنقل السهل بين الوظائف الحديثة ،تصميم العمل والزبائن وأسواق والمنتجات.

التدريب :عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية، ويعتبر علما من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله و مبادئه، كما يعتبر فنا من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه.

دراسات سابقة:

1- دراسة أبو قاسم حمدي بعنوان تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر

2003 والتي عالجت الإشكالية التالية: كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟ وقد هدفت الدراسة إلى إجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد نظرا للالتباس الواقع فيه خاصة تعريفه، مكوناته، إضافة إلى إثراء موضوع الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا، ونوعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات، أما بالنسبة للمنهج المستخدم المتبع للدراسة فلقد استخدم الباحث عدة مناهج منها منهج الوصفي الذي اهتم بتشخيص عناصر الظاهرة بدقة والمنهج التاريخي الذي اهتم بدراسة الوقائع حسب التسلسل الزمني، وقد خلصت الدراسة إلى أن تنمية كفاءات الأفراد تساهم بصفة إيجابية وكبيرة في دعم الميزة التنافسية بالتأثير المباشر على كفاءات كل مؤسسة تسعى للتميز، إضافة إلى آلية سير عملية تنمية الكفاءات التي تنطلق من عملية التحليل والتي تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء والسلوك وماهيتها وتحديد احتياجات التنمية والتدريب مرورا بمرحلة التنفيذ وأخيرا خلصت الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات تساهم في دعم الميزة التنافسية وبصفة مباشرة عن طريق التأثير المباشر والإيجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية "ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز كل حسب نوع الكفاءة.

2- دراسة رياض صوشة بعنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير جامعة الجزائر، 2008 والتي ناقشت الإشكالية التالية : إذا كانت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة فكيف يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية من خلالها؟ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : الميزة التنافسية تبنى على اختلاف وليس على تشابه يتم تأسيسها على المدى الطويل، تستطيع المنظمة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عدة عديدة منها الموفورات في التكلفة، الأسعار المنخفضة، الجودة.. الخ، يمكن تحسين الميزة التنافسية في المنظمة عن طريق تطبيق احد الاستراتيجيات التالية إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية، تحسين الإنتاجية التنظيمية، زيادة القيمة المضافة لكل خطوة وظيفية، أن مفهوم التدريب ومفهوم التنمية ليسوا متطابقين وان استعمالهما كمرادفين ليس صحيحا.

3 - دراسة بوراس فايزة، بعنوان تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة ، أطروحة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، تناولت الدراسة بعض النواحي الأساسية لوظيفة التخطيط التي يجب التعرف عليها ، ثم الإطار العام للمسار الوظيفي ، وكذلك تقييم أهمية و مكانة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة الميدانية ، أما نتائج الدراسة جاءت كما يلي : صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، فتقييم العامل على أساس المواظبة و الإنتاج و السلوك لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحيز أو الخطأ. فالوحدة تعتمد على مصدرين للحصول على الموارد البشرية و هي وضع مذكرات في لوحة الإعلانات في

الوحدة واختيار العاملين من داخل الوحدة. أما المستوى العام للموارد البشرية ، حتى الإطارات العليا للوحدة في مجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما لاعتبارها غير مجدية عمليا.

4- دراسة رنده الزهري، 2000 بعنوان "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية " مع دراسة حالة المصرف التجاري السوري" والهدف من الدراسة هو: عند صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد من تحديد الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية ، اي التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا والابتعاد عن المركزية وتطبيق برامج تكوينية لرفع كفاءة العمال وهذا ما يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمؤسسات.

5- دراسة محمد برانين بعنوان: Cross Cultural Training of Managers An Evaluation of Management Developement' Pogramme for Chinese Managers'

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقديم تقييم حول الكيفية التي ينظر بها المديرين الصينيون وردة أفعالهم تجاه برامج التكوين والتطوير الإداري الذي صمم وقدم عن طريق الخبراء الغربيين والى أي مد نجحت تلك البرامج في تحقيق نتائجها وتكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمة في مسألة التكوين الذي يتم في إطار الثقافات المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى اقتراح عدة طرق لمعرفة كيفية الانتقال من مرحلة الاعتماد على المعلم إلى مرحلة الاعتماد على المتعلم في البيئة الصينية أي الانتقال من مرحلة تبني المهارات ومعرفة الإدارة الغربية إلى التكيف مع ما تم تعلمه إلى بيئتهم الوظيفية واحتياجات المؤسسة وأوصت بضرورة التفاعل بين المديرين الصينيين مع نظرائهم الغربيين في المشاريع المشتركة.

6- دراسة مارشال قولد سميث بعنوان: ' Are Leaders acting on their training '

تخلص هذه الدراسة إلى بيان اتجاهات فعالية قيادة التكوين في تطوير قياديين ملتزمين ومرتبطين بالإدارة. ونتيجة لعدد من المقابلات التي أجريت من قبل الباحث فإنه لم يجد دليلا قويا يثبت أن برامج تكوين القياديين تقوم بتطوير القادة بفعالية، لأن الكثير من المشاركين لم يطبقوا ما اكتسبوه إلا بشكل جزئي. والنتائج التي خلصت إليها الدراسة أظهرت أن القادة الذين طبقوا ما تعلموه خلال تلك البرامج وتحدثوا مع زملائهم عن تجربتهم وأطلعوهم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية أكبر، أما القادة الذين لم يطلعوا زملائهم في العمل على هذه التطورات فإن زيادة فعاليتهم لم تكن سوى مجرد صدفة عشوائية. وتوصل الباحث إلى أن القادة الذين لا يلتزمون بالخطة الموضوعية للتكوين ولا يقومون بالتواصل مع زملائهم واطلاعهم على التطورات فإنهم يضعون أوقاتهم عبر الذهاب إلى برامج التكوينية.

هيكل البحث:

لقد تطرقت في هذا البحث إلى دراسة دور تخطيط الموارد البشرية لتطوير القوى العاملة وهذا من خلال دراسة نظرية قمت بإسقاطها على دراسة ميدانية على مؤسسة اقتصادية وهي مؤسسة "سونلغاز" برج بوعريريج.

لذا قمت بتقسيم البحث كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتخطيط الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتطوير القوى العاملة

المبحث الثالث: العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية و تطوير القوى العاملة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

المبحث الثاني: التخطيط للموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز

المبحث الثالث: مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تطوير القوى العاملة

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا حل محل مصطلح إدارة الأفراد أو القوى العاملة، فمضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث يختلف عن مضمون إدارة الأفراد وذلك لاختلاف الأسس التي يقوم عليها كلا المفهومين.

فالنظرة القديمة إلى الأفراد أو العنصر البشري كانت تركز على القوة العضلية للإنسان وقدرته البدنية أي خصائصه الفيزيولوجية كما أنها كانت تعتبره جزء من الأعباء والنفقات التي وجب التقليل منها قدر الإمكان أما النظرة الجديدة فهي تذهب إلى حد اعتبار الأفراد أصلا من الأصول وموردا مهما نظرا لما يملكه من قدرات ذهنية وإمكانيات في تحقيق الإبداع والتطوير.

وبناء على ذلك بات من الضروري التخطيط الجيد لهذا المورد من أجل زيادة فعالية الاستفادة منه وبالتالي تخفيض التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب والذي ينتج عنه تحقيق أهداف المؤسسة. كما وجب الحرص على تطويره من أجل مواكبة تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية والتخطيط

1. تعريف الموارد البشرية:

أ. الدلالة الاصطلاحية:

هو ذلك الجزء من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي وتمثل الموارد البشرية لأي دولة أغزر مواردها الطبيعية واغلاه بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى.

ب. الدلالة النظرية:

المورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك لكي يصبح الفرد موردا لا بد ان يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهامه المتخصصة.¹

كما تعرف على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز أعمال تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، القيادية، والإشرافية، الإتحادات العمالية وباقي الموارد المشاركة"²

فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدامه مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة ولذلك لكي يصبح الفرد موردا لا بد ان يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

عندما تستطيع المؤسسة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول ان هذه المؤسسة لديها مخزون من الموارد البشرية.

وعلى ذلك فان الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت لا بد ان ينظر اليها على انها مصدر ايجابي وان تقوم المؤسسة باستخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة الصحيحة.

¹ - بن وهيبه نورة، التنمية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسات العامة، ط1، دار الأيام، الأردن، 2018، ص43

² - حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية لبنان، 2005، ص17.

2. تعريف التخطيط:

أ. الدلالة الاصطلاحية:

التخطيط هو "المهمة الادارية المتعلقة بتوقع المستقبل ورسم الخطوط العريضة للأهداف وتحديد واختيار أفضل السبل والإجراءات لتحقيق تلك الأهداف على أساس الخبرة السابقة"¹

إن مصطلح التخطيط يبين أهميته التي تنقسم إلى قسمين فالمهمة الأولى هي مهمة من مهام إدارة المؤسسة التي لا يمكن الاستغناء عنها أما المهمة الثانية فهي مرتبطة بالأهداف الواجب تحقيقها من قبل هذه المؤسسة.

تعتبر العملية التخطيطية من أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف بطريقة ناجحة بالفعالية المطلوبة

ب. الدلالة النظرية:

التخطيط "مصدر خطط علم يحدد للبلد برامجه الاقتصادية ومراميها ومراحلها وطرق تمويلها وما إلى ذلك"²

و أيضا يعرف في معناه اللغوي كالتالي: "هو التأطير والتنمية الاقتصادية لبلد ما عن طريق السلطة العامة وهو عملية استعمال وتنظيم للطرق والمناهج"³

ومن خلال هاتين الدالتين اللغويتين للتخطيط اللتان كانتا تحملان نفس المعنى تقريبا نجد ان عملية التخطيط مرتبطة اكثر بالتنمية واعداد البرامج الاقتصادية فمن خلال هذه العملية نستطيع تنظيم مجموعه من الطرق والمناهج لتحقيق التنمية الاقتصادية الخاصة ببلد معين.

كما يعرف التخطيط على أنه ممارسة انسانية مهمة ليس حديث العهد بل انه استخدم منذ مدة زمنية تطورت أبعادها من الاتجاهات الشكلية والبسيطة الى المفاهيم المعقدة الى الطرق العديدة لإعداد³ الخطط المتنوعة وذلك خلال الحكم التاريخية الحديثة بوجه خاص.

وكان أول من استخدم مفهوم التخطيط في صورته الحالية الاستاذ الترويجي كريستيان شنايدر في بحث نشره عام 1910 ثم أخذت فكرة التخطيط في العالم العربي ابعادا اكثر اهمية وأصبحت وسيلة لإدارة الأنشطة الحربية والاقتصادية.⁴

¹ - محمد مني حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الثاني، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2005، ص4.

² - جبران مسعود، الرائد، معجم الف باء في اللغة والاعلام، دار العلم للملايين بيروت، 2003، ص 232

³ - Le Petit Larousse Grand Format. Larousse. Paris.2003. P789

⁴ - بن وهيبه نورة، مرجع سابق، ص22

يكتسب التخطيط اهمية خاصة لا على صعيد الأقطار المتقدمة صناعيا فحسب وإنما في البلدان النامية بشكل خاص لأنه يمثل الأسلوب الواعي والهادف لإدارة المجتمع وتوجيه جميع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة واستثمارها بشكل عقلاني لتحقيق الاهداف السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية والثقافية.⁵ ومن هنا أصبح تعبير التخطيط من التعبيرات الشائعة في مجال العلوم والسياسة والاجتماع والإدارة في جميع الدول حيث صارت تعتمد عليه جميع المراحل العملية الإدارية.

المطلب الثاني: مفهوم ومراحل تخطيط الموارد البشرية

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر التخطيط احدى الوظائف الإدارية بصفة عامة ويتضمن تحديد الاهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينها وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ وفي مجال ادارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية ويهدف الى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث²

- أنواع الوظائف والأعمال المطلوبة
- إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية

2. خصائص عملية التخطيط للموارد البشرية:

- عملية تنبؤات المنظمة الحالية والمستقبلية
 - عملية تركز على التغيرات البيئية الخارجية الداخلية عند تحديد الطلب على الموارد البشرية
 - ترتبط بالتخطيط على مستوى المنظمة بشكل عام
 - تعتمد بشكل كبير على المعلومات المتوفرة
 - عملية استراتيجية ومستمرة
- وهناك من يصنف الخصائص إلى:

خاصية العملية المفتوحة: على عملية تخطيط الموارد البشرية فهي تتأثر وتتفاعل في مجموعة من العناصر البيئية

المحيطة بالمنطقة التي تتبع عملية التخطيط بالخصائص وخبرات محددة وواضحة المعادلة

⁵ - تحليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص407

¹ - بن عليّة زبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة المسيلة. 2013/2014، ص 74.

خاصية العملية المتطورة المستمرة: إن من أصعب التحديات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية هي التقدم التكنولوجي هذا التطور السريع يتطلب مزيداً من التأهيل والتدريب والتخطيط للتعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة كالظروف وأساليب الفنون الإنتاج ونماذج علاقات العمل داخل الفريق أو المنظمة.

3. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أنه يمد بالبيانات الأساسية لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية مثال ذلك الاستقطاب والاختبار والتدريب وكثير من نواحي كفاية والفعالية لوظائف إدارية تعتمد على دقة الموارد البشرية و التخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثير والتدريب والتنمية أصبح نشاطاً ضرورياً هذه الأيام نتيجة للتغيرات الهامة في السكان والتحديات التكنولوجية وحجم وتعقد التنظيمات الحديثة. وأهمية تخطيط القوى العاملة يمكن النظر إليها من ثلاث مستويات: المستوى الفردي المستوى التنظيمي المستوى القومي.

الأهمية الفردية: يعتبر تخطيط القوى العاملة هامة بالنسبة لكل فرد في المنظمة لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب ويمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة وأهداف العمل المحددة الخطط الوظيفية المحددة يكون للشعور بالفشل أقل وتعرضه للضغوط التنظيمية أقل وخوفه من المستقبل أقل.

الأهمية التنظيمية: تستفيد المنظمات من عملية تخطيط القوى العاملة لتحسين الكفاءة الإنتاجية وهذه العملية تضمن للمنظمة:

- الحصول والاحتفاظ جودة وكمية من القوى العاملة تفي باحتياجاتها
- الاستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة
- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العملة

الأهمية القومية: أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية وتدريب القوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المنشآت ومن الواضح أن الاقتصاد يعاني من نقص الأفراد المدربين المتطورين اللازمين للأنشطة المصاحبة للتوسع السريع والتقدم التكنولوجي.

لكي يتقدم الاقتصاد لا بد أن تخطط للعرض الدائم من العاملين المهارة والفنيين و من الكفاءات الإدارية

ايضا.

4. مراحل تخطيط الموارد البشرية: إن عنصر التخطيط يشكل حجر الأساس في تمكين المنظمات من وضع خططها الشاملة و الفرعية وضمن دراسة عميقة للظروف والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل مما يساعد في الحصول على مخرجات أعمال غاية في الدقة وفي ما يلي لن نستعرض أبرز المراحل التي يتم من خلالها التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات.¹

الهيكل الوظيفي: يبدأ التخطيط للموارد البشرية من مرحلة وضع الهيكل الوظيفي وتوزيع المناصب والأدوار على الموظفين وتقديم الأعمال عليهم بصورة تتناسب مع متطلبات العمل المختلفة ابتداء من مجالس الإدارة انتقال الى المدراء الفرعيين والرؤساء التنفيذيين ورؤساء الأقسام المختلفة وكذلك الموظفين بدرجاتهم المختلفة كل حسب موقعه أما في ما يتعلق بالقطاع العام فيتم العمل من خلال مجلس الوزراء انتقالا الى المدراء العامين ومدراء الدوائر المختلفة والموظفين الآخرين في كافة وزارات الدولة وقطاعاتها.

التعيين: يتم اختيار الموظفين المؤهلين للوظائف المختلفة من حيث امتلاكهم الخلفيات النظرية الكافية لأداء العمل والخبرات العملية والمهارات الشخصية المساعدة على قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم بكل كفاءة مع الحرص على توظيفهم حسب الأصول وضمن المقابلات والاجراءات الوظيفية بعيدا كل البعد عن المحسوبية

التقييم الوظيفي: لا بد من وضع معايير سليمة للتقييم يتم فيها تحديد مستوى الأداء لدى الموظفين ويتم من خلالها تحديد إجراءات التحفيز المادي والمعنوي والترقيات الوظيفية والمكافآت المختلفة

الأجور: لا بد من تحديد الأجور المناسبة لسلم الرواتب في المنظمة التي بالضرورة لا تتعارض مع الحد الأدنى للأجور في الدولة التي تقع فيها المنظمة التي تنص على هذا البنك ضمن قانون العمل والعمال المعتمد فيها كما يجب أن يتناسب الأجر او الراتب مع المنصب والجهود الذي يبذله الشخص في عمله وان يكون ملائما لساعات العمل اليومي.

القيم و التدريب:

- وضع مدونة سلوك أخلاقية تتفق مع ثقافة المؤسسة والمجتمع التي تعمل ضمنها بحيث تكون بمثابة بوصلة للعاملين في المنظمة نحو التصرف السليم والسلوك السوي
- وضع برامج التدريب والتمكين تهدف إلى رفع قدرة العاملين في المنظمة على أداء الأعمال المختلفة بكفاءة أعلى وتقديم مخرجات خدماتية وسلعية أفضل.

1-رزان صلاح، مراحل تخطيط الموارد البشرية، موقع موضوع (mawdoo3.com) اطلع عليه بتاريخ 2021/08/20 .

المطلب الثالث: أهداف وفوائد تخطيط الموارد البشرية

1. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

على اساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الاهداف الاتية :

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب
- تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية
- الاعداد الملاء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد او الاستقالة او اسباب ترك الخدمة المختلفة
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين

2. فوائد تخطيط الموارد البشرية :

من فوائد تخطيط الموارد البشرية والتي تعود على المنشآت القائمة به ما يأتي:

- إتاحة الفرصة للمنشأة لتحديد أهدافها وخططها بدقه من خلال إمكانية توجيه هذه الخطط إلى ما يأتي:

• ما هو العمل المطلوب؟

• بواسطة من سيتم انجازه؟

• بأي معايير سيتم انجازه؟

أو بمعنى آخر ترجمتها الى ساعات عمل إعداد ونوعيات عمالة.

- فتح المجال أمام المنشأة لمواجهة وتطوير السياسات وإجراءات وتطبيقات العمالة فيما يتعلق بالاحتياجات

والاختيارات وتدريب التنمية وتنظيم العمل والحوافز والمكافآت في شكل بنود تكلفة توضح ماذا قبلها وفاعليته.

- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من هذه الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها وخاصة هؤلاء الذين يؤدون

أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم

- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للحصول على ما تحتاجه من عمال لتحقيق أهدافها للمستقبل حتى تصل الى

الاستخدام الامثل للعمالة المتاحة مع ضمان فاعلية ورضاء العاملين

- التخلص أو الحد من ظاهرة في بعض الفئات العاملين باقل تكلفه ممكنة.

وبهذا فإن التخطيط للموارد البشرية يحقق الفائدة لكل من الفرق المنظمة المجتمع ويمكن أن يوضح في

الشكل التالي:

شكل رقم (1) فوائد تخطيط الموارد البشرية.



المصدر: رضوان بن بوزيد، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر علم النفس، جامعة المسيلة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتطوير القوى العاملة

المطلب الأول: مفاهيم حول القوى العاملة و التطوير

1. مفهوم القوى العاملة:

لا يوجد حتى في وقتنا الحاضر في المراجع الاقتصادية رأي واحد متفق عليه حول مضمون مفهوم القوى العاملة وكعرض لأبرز تعريفات هذا المفهوم نجد بداية أن القوى العاملة تعرف وظيفيا بأنه مجموعة من فرق الأفراد يمثلون مركبا معيناً من الوظائف والمهن والأعمال والتخصصات ينتظمون في خدمة المؤسسة كشخصية اعتبارية و يرتبطون بها بعلاقة عمل قانونا وفعلا بصرف النظر على درجة اتصال العمل ماديا بنشاط الإنتاج ويتقاسمون الأعمال الإدارية والتنفيذية بمقتضى تنظيم ينقسم إلى وحدات وظيفية تقع على مستويات إدارية مختلفة تبعا لحجم المؤسسة.¹

فقد عرفت القوى العاملة بأنها عدد السكان القادرين والراغبين في العمل مع استبعاد الأطفال دون 18 والعجزة وكبار السن.²

لكن بعض الاقتصاديين لا يجدون فرقا بين المصطلحات التالية: الموارد البشرية، القوى البشرية، القوى العاملة، السكان القادرين على العمل، السكان النشيطون، فالموارد البشرية في بلد ما هي مجموع السكان القادرين على العمل المنتج ويقصد به كل مجهود جسدي او ذهني يؤدي أو يساهم في خلق السلعة أو تأدية خدمة معينة ولذلك فان الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرين على العمل المنتج وهم:

- الأطفال تحت سن معينة 16 سنة.
- كبار السن ما دام لا يمارسون نشاطا اقتصاديا حتى سن 60 أو 62 سنة
- العاجزون عجزا دائما كليا وكذلك الذين لا يمكنهم أداء عمل ذو قيمة اقتصادية.

ونخلص إلى تعريف القوى العاملة بأنها :

فئة السكان في سن العمل الذين يصرحون أو يبحثون أو يزاولون نشاطا مهنيا لقاء أجر ويعتبر السكان العاطلون من السكان الناشطين في سوق العمل رغم أنهم لا يزاولون أي تو وظيفة لانهم يبحثون عن العمل ولم يجدوه ولهذا فهم نشيطين لا يعملون.³

ولذا فإن مكونات الموارد البشرية حسب هذا الرأي تتألف من قسمين:

¹ - محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1994، ص 132

² - زهية عباذ وسيمرة العابد، ظاهرة البطالة في الجزائر بين الواقع والطموحات، مجلة الباحث، عدد 11، جامعة باتنة، الجزائر، 2012

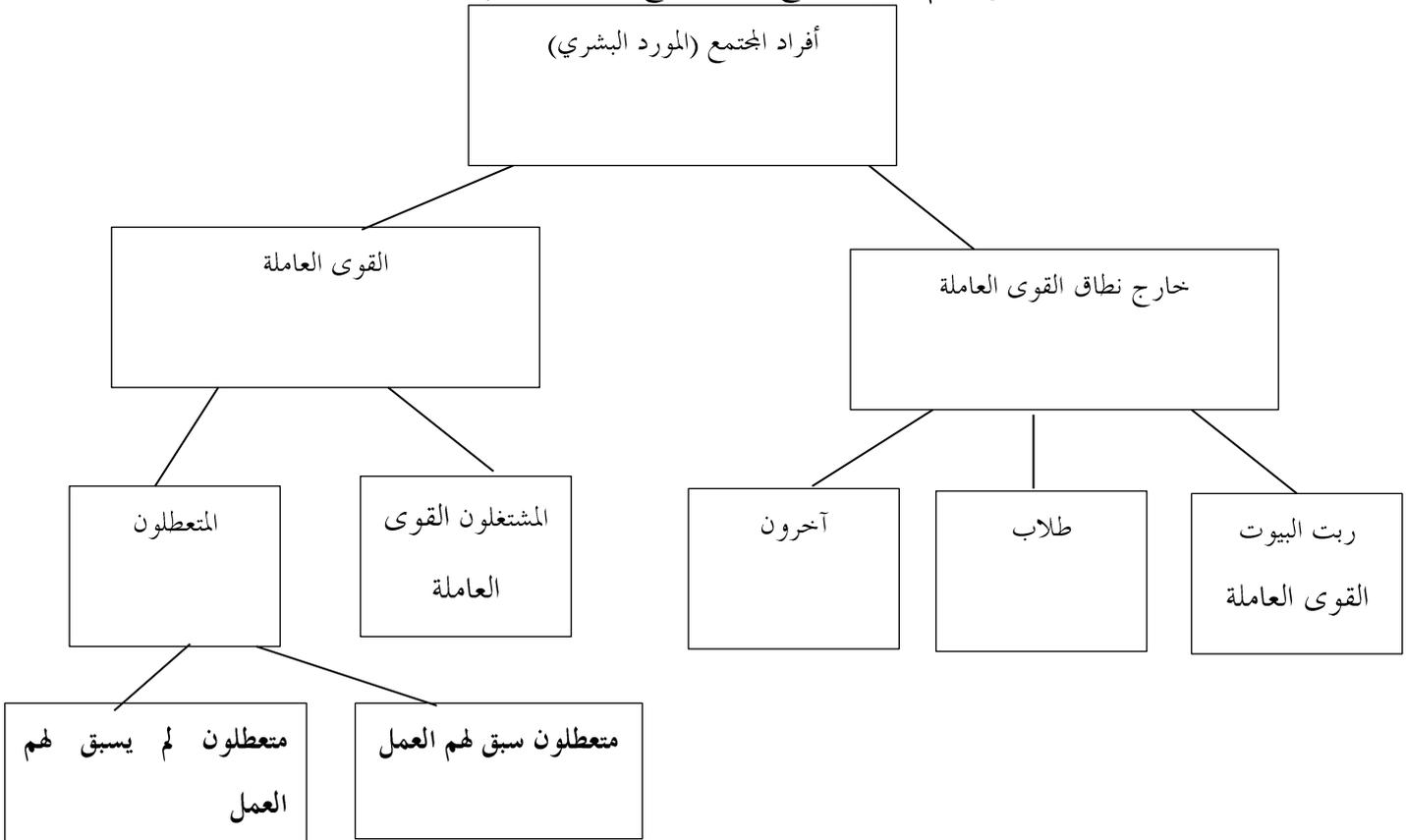
³ - محمد عمر، مرجع سابق، ص 132.

- القسم الأول: يتكون من جميع القادرين على العمل المنتج ولكنهم لا يعملون ولا يبحثون عن عمل ويدخل في هذه الطائفة ربات البيوت والطلبة المتفرغين للدراسة و المتقاعدين والأشخاص الذين هم بصدد أداء الخدمة العسكرية نزلاء سجون والمستشفيات وغيرها من المؤسسات المماثلة ويطلق على هؤلاء الأفراد خارج القوى العاملة

- القسم الثاني: يتألف من جميع الافراد المتواجدين في سوق العمل سواء كانوا يعملون فعلا ام يبحثون عن عمل وتسمى هذه الطائفة بالقوى العاملة أو السكان النشيطين وهي تشير الى قطاعين من السكان قطاع المشتغلين الذين يعملون لقاء أجر وقطاع المتعطلين القادرين والراغبين و المستعدين للعمل في الحال لكنهم لا يجدون عملا وتأسيسا على ما تقدم فان مفهوم القوى العاملة يتضمن ثلاث مقومات جوهرية:

- قدرة الفرد على العمل.
- رغبة الفرد بالعمل.
- للفرد (وجود الفرد واستعداده للعمل) على ضوء ذلك يمكن تصور مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة على النحو التالي:

شكل رقم (2): توزيع أفراد المجتمع حسب مفهوم القوى العاملة.



المصدر: عبد الحميد علي مؤمن، واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة مالانج اندونيسيا.

2. مفهوم التطوير:

التطوير يعني التغيير أو التحويل. وتعني كلمة تطور تحول من دوره تعني كلمة التطور التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها. ويطلق أيضا على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه.

التطوير اصطلاحا هو التحسين وصولا الى تحقيق الاهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.¹

أما فيما يخص التطوير الوظيفي فهو يعرف بالعملية التي تشكل هوية عمل الشخص وهو جزء هام من التنمية البشرية ويمتد على مدى حياة الفرد بدا من عندما يصبح على علم أولا بكيفية معيشة الناس على سبيل المثال عندما يلاحظ الطفل أن بعض الناس من الأطباء والبعض الآخر من رجال الإطفاء فانه يشير الى بداية هذه العملية. ويستمر هذا الشخص عندما يبدأ استكشاف المهن ويحدد في نهاية المطاف مهنة ما لمتابعه نفسه. لا ينتهي تطوان الوظيفي هنا يجب عليك بعد ذلك أن الحصول على التعليم والتدريب المطلوبين.²

3. أهمية تطوير القوى العاملة:

- تحديد والتنبؤ احتياجات القوى العاملة: من خلال التطوير الوظيفي يمكن للمؤسسة تخطيط هيكلها بشكل أكثر فعالية وكفاءة غالبا ما يتم إجراء عملية التدقيق التنظيمي لمعرفة ما اذا كان الهيكل الحالي يعمل او ما اذا كانت هناك حاجة الى اعادة هيكلة الموظفين وإعادة تنظيمهم . ستكون الشركة أيضا قادرة على معرفة إذا ما كانت تفتقر الى العمال او تحتاج الى بعض المهارات لعملياتها وهذا ايضا من ضمن اهمية المسار الوظيفي.
- ضمان الإمداد الثابت والمستمر بالعمال المؤهلين والموهوبين: يعطي أفضل الباحثين عن عمل وأكثرهم موهبة الأولوية للتقدم الى الشركات المعروفة ببرامج التطوير الوظيفي القوية. لذلك لم تواجه هذه الشركات صعوبة كبيرة في جذب المتقدمين عندما يكون لديهم مركزا شباب لأنه سيستطفون كما تساعد في اختيار الموظفين في جميع مجالات العمل عن بعد.
- ضمان التوافق الجيد بين الوظيفة وصاحب العمل: ماذا هو احد الاسباب الاساسية لوجود تطوير وظيفي من أجل التقدم في حياته المهنية يجب على صاحب العمل التأكد من أنه قادر على أداء الوظيفة بشكل جيد للغاية

1-محمد احمد اسماعيل، مفهوم التطوير، موقع (hrdiscussion.com)، اطلع عليه بتاريخ 2021/08/20.

2-دينا محمود، مفهوم التطوير الوظيفي و أهميته، موقع (almrsal.com)، اطلع عليه يوم 2021/08/19

وأحد الطرق لضمان ذلك هي متابعة جهود التطوير الوظيفي التي تهدف الى تحسين الذات فهذا من ضمن العوامل التي تشجع على العمل عن بعد.

- تعزيز تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي: سيشعر الموظفون الذين يعملون في شركة ذات موقف طويل وإيجابي من التطوير الوظيفي للعمل أنهم سيقون مع الشركة لأنها تحمل بعداً بأن هناك مسارا وظيفيا واضحا لهم لاتباعه. و إلا فإنهم سيبحثون ببساطه في مكان اخر عن فرص وظيفية أخرى . سيكون رضاهم الوظيفي مرتفعا وسيكون لهذا تأثير دوميينو على انتاجيته الفردية والإنتاجية التنظيمية الإجمالية .
- تعزيز المساواة في القوى العاملة: بفضل برامج التطوير الوظيفي قد يتم تسوية الملعب في مكان العمل قليلا لأنه يعزز المساواة حيث يمكن للموظفين الحصول على فرص متكافئة والارتقاء في حياتهم المهنية.
- زيادة إنتاجية العامل الفردي: من المرجح أن يحسن الموظفون الراضون والمتحفزون جودة عملهم وايضا اذا اكتسب المزيد من المعرفة واكتسبوا المزيد من المهارات من خلال التطوير الوظيفي على زيادة إنتاجيتهم والمساهمة بشكل أكبر في المنظمة ويمكن الاستفادة بكل مميزات التطوير الوظيفي في برنامج العمل عن بعد عن طريق استخدام تطبيقات العمل عن بعد.

المطلب الثاني: أهمية التدريب والتطوير والفرق بينهما

1. مفهوم التدريب:

التدريب هو عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطويره قصد أداء وظيفته أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل. ينظر الى النشاط التدريبي في المنظمات الرائدة على أنه نشاط مؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد لمدى استمرارها في الريادة ومن ثم يجب الاهتمام به والربط بينه وبين استراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة.

ومن من المعروف أن رسالة المنظمة وغاياتها تسهم في بناء الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ويجب أن تحدد هذه الأهداف في صورة أرقام ومستويات وأنماط معينة ويعمل التدريب على المساهمة في تحقيق تلك الأهداف.

ويعرف البعض التدريب بأنه: العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من اجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة.

كما يعرف التدريب أيضا بأنه: النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الاداء الفردي والجماعي ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي وتتطلب عملية تحسين الاداء في اجراء تغييرات محددة في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات.

وهكذا يمكننا القول ان النشاط التدريبي:

- نشاط مخطط: تحتاج الى عمليات تحليل وتشغيل ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية ثم الميزانية التي يترجم ما سبق إلى أرقام محددة
- نشاط منظم يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق في ما بين الجهود المبذولة حتى يتحقق الهدف.
- نشاط هادف : لزيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف ودعم الدافعية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمنظمة.
- نشاط مستمر يعمل على تهيئة العاملين الجدد ويظل العاملين القدامى وهو مطلوب لتنمية قدرات ومهارات العاملين وكذلك تنميه لقاءات القادة الإداريين ومديري الإدارات العليا وهو لا ينقطع طيلة الحياة الوظيفية للعاملين.
- نشاط شامل ومتكامل: يغطي التدريب كافة أوجه النشاط في المنظمة سواء الإدارية او الفنية وكذلك في المجالات التسويقية او المالية او الانتاجية او لتنمية المهارات الموارد البشرية أو غيرها.
- نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي: يهتم التدريب في مسيرة الفكر الحديث والتقنية المتقدمة حتى يتمكن من تحقيق غايته ويتطلب ذلك قدرا كبيرا من الاتجاهات الابتكارية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في هذا الحقل التنموي.

2. أهمية التدريب:

- يساعد التدريب العاملين للقيام بواجبات وظائفهم ويمدهم بالجديد الذي يطور حياتهم الوظيفية ويسهم في رسم مسارهم المهني كما يعرف البعض التدريب بأنه الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتصوير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة في الوظائف التي يمارسها العاملون بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية من هذا التعريف يمكننا تحديد العناصر الثلاثة الرئيسية التالية :
- التدريب جهود مخططة من قبل المنظمة وبالتالي يحتاج الى عمليات تحليل وتشغيل ومراعاة مختلفة البدائل واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات التخطيطية المعروفة.
 - التدريب يشتمل على عمليات تعلم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائف معينة ويجب أن تحدد بوضوح تلك المعارف والمهارات المرتبطة بصورة مباشرة بالوظيفة التي تم التدريب من أجل تنميتها حتى لا يصبح التدريب مجرد نشاط شكل لا يحقق اهدافه.

– يهدف التدريب إلى تنمية أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة و لماذا يجب ان تكون أهداف منظمة وغاياتها محددة ومعروفة ومن ثم يجب تحديد نوع الأداء المطلوب لتحقيق تلك الغايات والأهداف ثم يتم تحديد نمط النشاط التدريبي الذي يمكن من تحقيق الأداء المنشود.

3. الفرق بين التدريب والتطوير:

الجدول (1): الفرق بين التدريب والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملون	مجموعات وفرق العمل
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ص186.

على الرغم من هذه الفروقات فإننا سنأخذ بالمفهوم الشامل لعملية تكوين أي اعتبار التكوين والتطوير مفهوم واحد يشير الى اكتساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية.

لا شك أن الأفراد في المؤسسات على اختلاف مستويات تواجدهم فيها يؤدون مهامهم بدرجات مختلفة من الانجاز ذلك أن كل فرد في المؤسسة يؤدي الوظيفة اليه حسب قدرتها على ادائها ورغبته في ذلك. الأفراد يختلفون من حيث القدرة على إنجاز الأعمال وتختلف لديهم الرغبة لإتمام هذه الأعمال. وذلك لاختلاف الظروف الخاصة بكل فرد والجوانب السلوكية لديه وكذا الحاجات التي يطمح الى تحقيقها من خلال الوظيفة التي يشغلها. فالفرد ضعيف القدرة لا يستطيع تقديم مستوى أعلى من الإنجاز حتى ولو توفرت لديه رغبة في ذلك كذلك الحال بالنسبة للفرد الذي لا تتوفر لديه الرغبة ولديه القدرة على ذلك فكل من القدرة على العمل والرغبة فيه تؤثر على مستوى أداء الفرد وتحسين مستوى الأداء لا بد بتحسين هذين العنصرين عند الفرد. ويمكن اكتساب القدرة على العمل من خلال التعليم والتدريب والخبرة في المجال بالإضافة إلى القدرات الشخصية للفرد أما الرغبة في العمل ومدى ملائمتها لميول الفرد. كما تتحدث رغبة لدى الأفراد بالحاجات والغايات التي يمكن أن تمثل دوافع العمل لديه. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالصيغة التالية: $\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$.

فكل من الرغبة والقدرة على العمل يتفاعلان في تحديد مستوى الاداء بما يعني أن تأثير المقدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الفرد في العمل. والعكس تأثير الرغبة في العمل على الأداء يتوقف على مقدرة الفرد للقيام بالعمل.

وبناء على ما سبق فانه " يمكن ان يؤثر في مستوى الأداء عن طريق تغيير مقدره الافراد على العمل او بزياده رغبتهم فيه"¹. ويفهم من هذا أنه حتى تنجح المؤسسة في النهوض مستوى أداء الأفراد لا بد أن تنجح في تحديد أي العنصرين أكثر فعالية في التأثير على ذلك، المقدرة أو الرغبة، قد يكون مستوى الأداء في المؤسسة ومخفضة نتيجة الرغبة لدى العاملين وليس لضعف قدرتهم على العمل. فان لجأت المؤسسة إلى تدريب العاملين بغية تحسين الأداء فإن ذلك يكون قرار غير سليم ولن يؤدي ثماره في تحسين أداء الأفراد. وقد يكون مستوى الأداء منخفضا نتيجة لضعف المقدرة على العمل وليس الرد فإن بادرت المؤسسة إلى تحسين الرغبة في العمل عن طريق تطبيق برنامج للحوافز فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين الاداء.

لذلك ينبغي على الإدارة كخطوة اولى في عملية تحسين الأداء تحديد اي العاملين أكثر فعالية في التأثير على مستوى الأداء ثم تطبيق الإجراءات المناسبة لذلك حتى تتفادى تضيع الوقت والمال دون الحصول على النتائج المرغوبة.

يمكن للمؤسسة هل ترفع من القدرة على العمل والرغبة فيه من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية حيث يمكن تحسين المقدرة من خلال تخطيط الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب وكذا إشراف وقيادة ويمكن التأثير على درجة الرغبة في العمل من خلال الحوافز ونظام الاتصالات في المؤسسة. خلاصة ما سبق أن أي جهد تقوم به المؤسسة باتجاه كل من عنصر القدرة والرغبة في العمل يعني حتما التأثير على مستوى الأداء.

المطلب الثالث: تنمية وتحفيز القوى العاملة

1. مفهوم وأهمية تنمية القوى العاملة:

الإنماء والتنمية هي من أكثر المواضيع التي شغلت بال العالم و ازدادت أهمية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية. ومن أكبر الدلائل على أهمية التنمية ارتفاع مستوى وحجم المؤتمرات والاجتماعات التي تعقد سنويا وبإشراف الامم المتحدة و بمشاركة البلدان المتقدمة والنامية جميعها الى البحث عن سياسات التنمية الواجب اتباعها للحد من المشكلات القائمة وإيجاد الحلول الناجعة لها.

¹ -Allain Labruffe, Management des compétences, construire votre référentiel, Afnor, Saint-Denis, France, 2003, p51.

تتألف التنمية من مجموعة من المبادئ الإنسانية والقواعد العلمية الهادفة الى مساعدة الناس على الانتقال من وضع الانسان الى وضع افضل من تحقيق إنسانيتهم كامله وهي بحسب العلم الاقتصادي فرانسوا برو: "المزيد من التغيرات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية لشعب من الشعوب تمكنه من زيادة انتاجه الكلي الحقيقي زيادة شاملة مطردة". أما المحور الرئيسي للتنمية ويبقى الإنسان كون نجاح التنمية مرتبط مباشرة بنجاحه في التخطيط والتنظيم والقيادة لبرامجها وآلياتها في تحصيل وتوزيع الموارد المتاحة من أجلها وما هي أبرز أهدافها؟

أ. تعريف تنمية الموارد البشرية: تعرف التنمية البشرية بحسب تقارير الأمم المتحدة على أنها تنمية الناس بواسطة الناس من أجل الناس وتتوجه إلى حاجيات الناس في المأكل والمشرب والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة من هنا فإن التنمية البشرية تركز بالطلق على العقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتفجير الطاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية.¹

شمل التدريب السابق تعليم الافراد فن وعلم أداء الوظائف وتطور هذا المفهوم وأصبح يعرف حالياً بعملية تنمية أداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية وظيفيا او مهنيا أو مهاراتيا اداريا . التدريب والتنمية مترادفان. يعرف التدريب في مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي من ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم. ونعرف التنمية بإعداد وتطوير الأفراد للاستسلام المسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية وتجدد الاشارة الى ان هذا التبسيط يتوافق مع الرؤية الكلية للتدريب والتنمية ذلك ان الجزء الاكبر من التدريب يطالب العاملين او الموظفين الذين يعملون في مستويات إشرافية في حين تظل التنمية والتطوير الموظفين والمدراء الذين يعملون في المستويات المتوسطة أو العليا ولأهداف تقريرية وتنفيذية مستقبلية.²

ب. الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية: تحتاج المؤسسات على اختلاف انواعها واحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملاتها ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية التكنولوجيا الجديدة وما رافقها من تعديل وتغيير في إنتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة جديدة الى جانب خلقها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة وجدت بقوة حاجة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية تواكب سد النقص في المهارات القديمة والأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة.

¹ -باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص35.

² -حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص236

ومن ابرز الاسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات
- توجيه الأفراد الجدد وتعريف بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم او تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقعة منه.
- تحسين مهارات وزيادة القدرات ورفع مستوى ادائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم
- هئية الأفراد يتبوا وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم
- هئية الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام و المزايا النوعية المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

ت. أهمية تنمية الموارد البشرية: تكمن أهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجه فعليه لتدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معنا اذ ان الفاعلية والكفاية في الانتاج والاداء والذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب استراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة يتحققان غالبا عن طريق التدريب كما أن الحوافز المادية و المعنوية التي ترفع من مستوى الأداء وإنتاجية الفرد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجهم. الأهمية الثانية للتدريب تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرتبة من هو التي يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:¹

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاءة و فاعلية.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مدى الأفراد في المهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات العمل التي توكل إليهم.
- استقرار في دورات العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريع المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المديرين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة
- اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر او الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).

¹ -باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص37.

2. مفهوم التحفيز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها بأنها: " الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال , ومنهم من اعتبرها أنها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسة للعمال فيها لإشباع دوافعهم" ومنهم من يعرفها على أنها: "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للعامل".¹

كما أن الحوافز تعرف على أنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير العامل وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"، وتعرف الحوافز بأنها: "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للعمال كتعويض عن أدائهم المتميز" وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه العامل كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة قادرة على قياس أداء العمال لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.²

ومن الممكن تعريف الحوافز بأنها: " فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام العمال لتثير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون أنها بحاجة إلى الإشباع".³

ويرتبط مفهوم الحوافز بعملية تحفيز الذات حيث يعرف التحفيز بأنه: " الشعور الداخلي لدى العامل الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف معينة".⁴

وان عملية التحفيز هي: "إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الايجابي او السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية العامل وانما عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير مرغوب فيه إلى الأفضل".

كما أن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية القادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في العامل والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من العمل والإنتاج أما الدوافع فهي مجموعة القوى

¹-السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص300.

²-احمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2010، ص248.

³-مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية- إدارة الافراد، ط2، دار الشروق عمان الأردن، 2005، ص208.

⁴-عبد القادر علافي، إدارة الموارد البشرية، دار حوارزم للنشر، جدة، 2007، ص476.

الحركة في نفس العامل والتي تثير فيه الرغبة في العمل كالدفع من الداخل وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه شيء معين أو هدف محدد.

عملية التحفيز هي "عملية إدراك واستقبال المؤثرات الخارجية وتوجيهها لدفع العامل باتجاه سلوك أفضل وأداء أعلى أو إبعاده نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه".

أهمية التحفيز: إن الاهتمام بموضوع التحفيز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العملية كحركة متكاملة وقد تطور ذلك الاهتمام مع تطور الفكر الإداري وأصبحت الحوافز أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب الآتية:¹

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية وبخاصة تلك التي تتطلب حفز العمال على تطوير قدراتهم ومعارفهم فالحوافز تلعب دوراً رئيساً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب كما أنها تلعب دوراً مهماً في دفع تلك العناصر باتجاه تحسين الأداء بشكل عام.

- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز وذلك لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة.

- الاهتمام بدراسة تحفيز العمال تفرضه الرغبة في تحسن أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف وهذا يعني أنه مع فرضية توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه فإننا لا نضمن مع كل ذلك الحصول على أداء جيد. حيث أن العمال تتوافر لديهم الرغبة في العمل عن طريق تحفيزهم على الأداء الفعال ولهذا فإن الإدارة الحريصة على تحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعمال في المؤسسة.

كما أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للعامل والمؤسسة على حد سواء وذلك على النحو التالي:²

- إشباع حاجات ورغبات العمال بمختلف أنواعها ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وأثبات الذات.

- شعور العمال بالعدالة والمساواة داخل المؤسسة.

- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمؤسسة.

- زيادة مستوى رضا العمال نتيجة لإشباع حاجاتهم.

¹ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص 128.

² عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، الكعبة العصرية المنصورة مصر، 2008، ص 280.

زيادة ولاء وانتماء العمال للمؤسسة.

- زيادة إنتاج العمال كما وكيفا.

- تخفيض معدلات الفاقد في العمل مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقد.

- تنمية روح التعاون بين العمال داخل المؤسسة.

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

إن عملية تحفيز الموارد البشرية يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقق النتائج المرجوة. بل يجب

تحفيز العمال دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز وأن يحصل كل عامل على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا ويجب على المسؤول في المؤسسة أن يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسؤولية والنتائج الواجبة تحقيقها ويجب أن تكون النتائج معقولة ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف ومقابل لذلك تدرج للحافز أو المكافأة وفي كل الظروف يجب على المؤسسة أن توفر لهم الإمكانيات والمساعدات المطلوبة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة.

المبحث الثالث: العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية و تطوير القوى العاملة

المطلب الأول: أساليب تطوير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الموارد البشرية معيارا لاستراتيجية المؤسسة، كونها متغيرا ضروريا لتكيفها مع محيطها فهي تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدراتها على استغلال مواردها الداخلية وتنميتها بصفة رسمية، فالموارد البشرية تعد ذخرا لرأس المال البشري المشكل من العمال والمسيرين.

كما أن الكفاءات ليس ليا نهاية في حد ذاتها، فهي تأخذ معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغييرات، مما يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذه الموارد الاستراتيجية بأساليب حديثة للتحكم بها.¹

1. التكوين:

يعرف على أنه "عملية تستهدف تحسين مؤهلات وكفاءات الفرد من أجل تشجيعه على معرفة خفايا مهنته وملاحظة كل التقنيات والتحسينات الجديدة التي فكر فيها أو واجهته، كما يجعله قادرا على الابتكار والتصور وإنجاز المهام المطبقة في مهنته".²

ويفترض للتكوين تطوير القدرات في خمسة ميادين وهي:

- طريقة حل المشاكل: تتركز القدرة هنا على النظرة النظامية، أي الاقتناع بمساهمة جميع العمال في تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة.
- استعمال طرق جديدة: مما يسمح باكتساب كفاءات جديدة.
- استغلال التجارب والكفاءات السابقة التي قد تسهل تثبيت الكفاءات الجديدة.
- الاستعانة بتجارب وخبرات الآخرين.
- تحويل المعارف والكفاءات لتعميم الاستفادة.

¹ - صولح سماح، مسعود ربيع، دور تطوير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، 2008، ص127-128

² - شوالي نور لهدى، مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 45 قالمة، 2018، ص161

وبذلك يعتبر إنتاج الكفاءات الضرورية واحدة من الغايات الأساسية للتكوين من أجل التحكم في الوضعيات المهنية وتطويرها.

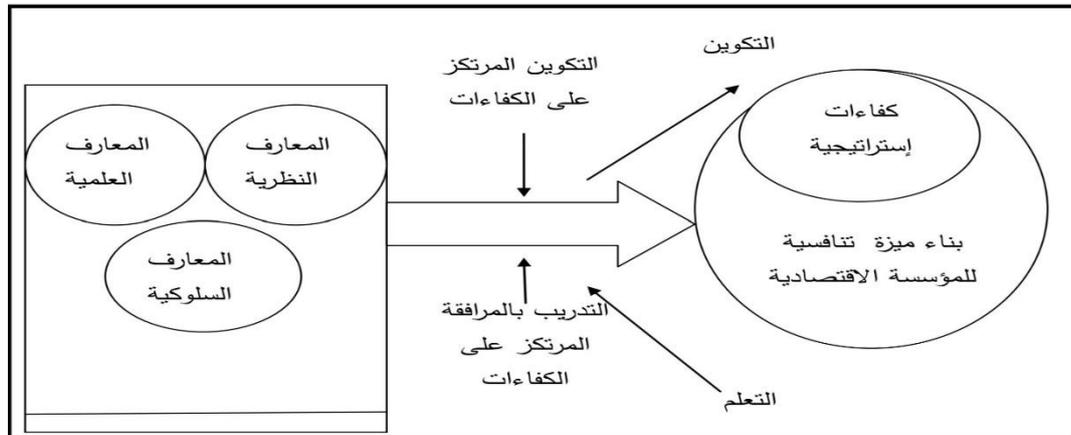
أ. التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يطمح إلى عمل سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.¹

ب. التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربو الكفاءات فيهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

ت. التعلم: يمثل التعلم عند J.C.Sperandio مظهر للتغيير من حيث تنوع الأداء، كما يعتبره أيضا ميكانيزم بشري لاكتساب المعارف (النظرية، العلمية، السلوكية)، أما بالنسبة ل Brint-mari Barth فالتعلم يسمح لنا بالتمييز بين المواصفات المميزة لشيء ما.

يمكن القول أن على المؤسسات اليوم صقل وتطوير الموارد البشرية من خلال العديد من أساليب التكوين والتطوير والتعلم والتدريب والتي ترمس مختلف الجوانب العلمية والسلوكية والعلمية للكفاءة، حيث تساهم هذه الأساليب في خلق كفاءات استراتيجية متجددة في ثقافة المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية لها وتحسين إنتاجيتها في ظل سياق اقتصادي عالي التنافسية.

الشكل (3): دور تطوير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.



¹ - صولح سماح، مسعود ربيع، مرجع سابق، ص 128

المصدر: شوالي نور الهدى، مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: التخطيط و سير العملية التكوينية

إن التخطيط وسير العملية التكوينية هما عمليتان متكاملتان ومتلازمتان تكمن وظيفتهما الأساسية في تحديد الأهداف النهائية و الأهداف الجزئية التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، ثم تحديد إمكانيات و المواد و خطة العمل اللازمة و كذا تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات و انهاء الأعمال و بلوغ الأهداف المرجوة.

1. العملية التخطيطية للتكوين:

مخطط التكوين هو أداة للتسيير ، و على رئيس المؤسسة التي تنتمي إليها ، أن يختار أو يقوم باختيار و التعيين للموارد التي ستكون ولا يقوم بذلك دون الاستشارة أولاً ، لذا فان مخطط التكوين هو تفسير مفصل لمنهجية و سياسة التكوين ، وهو عبارة عن عملية وضع خطة متكاملة تسير الأهداف و التوقعات مع المتطلبات المتعددة .

بعد إعداد المخطط السنوي فانه يتم تحديد من خلال :

- فترة أو مدة التكوين و توزيعها على مدار السنة و تنظيمها إلى فترات تحضيرية و تنفيذية.
- تحديد الأماكن و التجهيزات المساعدة و طبيعة أنواع الإجراءات المتخذة .
- عدد الأعوان المعنيين بهذه الإجراءات و الأنماط الاجتماعية و المهنية.
- الميزانية المخصصة لإنجاز الإجراءات المرجحة .

2. مخطط التكوين: و يضم المخطط ما يلي.

أ. **الأهداف:** المضمون ، المدة و الرزنامة، ميزانية الفئات المستفيدة و الطرق التي تقوم بها النشاطات و حصر الأنشطة اللازمة لتطوير و تصميم التكوين.

ب. **الحاجة إلى التكوين:** تدعو للاهتمام بشرائح المؤسسة ، و تجهيز مختلف الوسائل التكوينية لإحداث عملية التكوين ، وهذا عند ملاحظة ظروف معينة تنقص من مردودية المؤسسة. تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تصميم برامج للتكوين ، و يمكن القول بأن الحاجة للتكوين تظهر بسبب وجود قصور معين .

3. سيرورة عملية التكوين: تمر عملية التكوين عبر مراحل نوجزها فيما يلي:

أ. **الطلب على التكوين** : وهو يخص الحاجة بضرورة التغيير في حالة من الأحوال وما هي المساهمات المنتظرة من التكوين ؟ وفي حالات عدم القدرة على التحكم وغياب الكفاءة . هذا يصبح ملح على التكوين.

ب. **عملية تحليل للمشاكل المتعلقة بالتكوين**: وهنا تبرز العلاقة بين الحالات الاجتماعية والمهنية للفرد والمتكون ووظائف التكوين وتصبح هنا ضرورة التكوين .

ت. **تحضير الاستراتيجيات البيداغوجية** : التحضير والإعداد عن طريق البحث على المعطيات الموجودة والأهداف المرجوة وهي تعمل على:

- تحقيق أهداف التكوين العامة

- تحقيق المضمون الأساسي لعملية التكوين عن طريق أساليب ووسائل الاتصال حتى تضمن وصول المعلومات إلى المتكونين وهذا بتوفر الإمكانيات المادية و المعنوية و كذا أماكن التكوين (مدارس، مراكز ...) ووسائل النقل والمطعم والصحة وكذلك السكن دون نسيان الوسائل السمعية والبصرية.

المطلب الثالث: تخطيط و تصميم البرامج التدريبية و متطلبات تنفيذها

1. تخطيط و تنظيم التدريب:

يقصد بتخطيط التدريب كل ما له علاقة بالدورة التدريبية وفيما عدا التدريب نفسه ولا يستطيع أن يشاهده المشاركون أو يدخل في محتوى التدريب.

أ. **أهمية التخطيط للتدريب**: التخطيط هام لكل الجهات المعنية بالتدريب وذلك على النحو التالي:

- للمدرب:

- يساعد في إعداد خطة كل جلسة تدريبية وحفظها.
- التنسيق بين المدربين في المواعيد والاجتماعات.
- تجهيز وترتيب الأدبيات.
- تجهيز الأدوات والمعينات التدريبية.
- توزيع أسماء وأماكن المدربين على المتدربين.

- للمتدرب:

- الاتصال بالمتدربين وإرسال دعوات الحضور وبرنامج الدورة.
- معرفة مواعيد وصول المتدربين.
- حل أي مشاكل تواجه المتدربين عند إقامتهم .

- ترتيب أي رحلات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل قائمة بأسماء وعناوين المتدربين

– للجهة المنظمة للتدريب:

- حفظ أسماء وعناوين المشاركين بملف لوضعها على قائمة المراسلات للجهة.
- حفظ ملف تدريبي كامل يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
- توثيق الدورة التدريبية.

– للجهة الممولة للتدريب:

- حفظ المراسلات التي تتم بين الجهة المنفذة للتدريب والجهة الممولة له.
- الحصول على عروض أسعار لتكلفة إقامة الدورة من أكثر من مكان حتى تختار الهيئة الممولة المكان المناسب.
- تسجيل الموضوعات اليومية و إرسال نسخة للجهة الممولة مع الميزانية .
- إرسال ملف الدورة وتقاريرها للجهة الممولة.

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما ونوعا فان المرحلة التالية هي إعداد الخطط التدريبية اللازمة لسد الفجوة بين المستوى المطلوب والمستوى الحالي لمعرفة ومهارات العاملين وتشمل عملية تخطيط التدريب ما يلي:

- فهم واستيعاب العامة للمنظمة.
- بناء فلسفة تدريبية منسجمة ومتوافقة مع فلسفة المنظمة.
- تحديد الأهداف التدريبية.
- تصنيف الأهداف: يتم تحديد الأهداف بعيدة المدى، متوسطة المدى، وأخيرا قصيرة المدى.
- تحديد نموذج أولويات الأهداف

ب. تحديد الاحتياجات التدريبية: يتحرى تحليل الاحتياجات التدريبية بطريقة منظمة عن احتياجات الأشخاص من التدريب داخل المنظمة ويمكن تحديد ذلك بطريقتين:

- تحليل المهام والوظائف: يستعمل لتحديد المهارات والمعارف المطلوبة لمهمة أو مجموعة معينة من المهام التي تتألف منها وظيفة معينة والهدف تحديد الفجوة التدريبية".
- التحليل التنظيمي: يحدد التغيرات أو التطورات التي ستنشأ بسببها احتياجات تدريبية في كل المنظمة أو في أجزاء منها.

ت. وضع خطة للتدريب : عملية أساسية تسمح باتخاذ قرارات مهمة بشأن إجراء التدريب بصورة منطقية ومنهجية. ويمكن تطبيق عدد من المعايير عند وضع خطة التدريب.

- التعلم الأكثر فعالية هو الذي يحدث في مكان العمل ولا يشترك فيه الشخص المتعلم فحسب، وإنما يشمل أيضا الزملاء الذين يتفاعل معهم المتعلم بانتظام.
- في حالة تشتت الموظفين يكون للتعلم " المرن " الذي يشمل ضروبا كثيرة من الدراسة الذاتية والتعلم عن بعد دور مهم في الاستراتيجية.
- ينبغي أن يحدث التعلم " في الوقت المناسب " أي عند الحاجة إليه وعندما يتسنى تطبيقه وممارسته بفاعلية.
- قيمة التعلم المستمر الذي لا ينظر فيه إلى التعلم بوصفه نشاطا " وحيدا " .

2. تصميم البرامج التدريبية:

في ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي، يتم تصميم البرنامج التدريبي المناسب للهدف المراد الوصول إليه. تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطة التدريبية واعتمادها بصورة نهائية، حيث تقوم سلطة التدريب العليا بإرسال الخطة إلى الأجهزة التنفيذية ومن ثم العمل على وضع البرامج التدريبية المدرجة فيها في صور برامج تنفيذية.

3. إجراءات ومتطلبات تنفيذ التدريب.

- **توصيف الوظائف:** إن توصيف الوظائف، يمثل عاملا من العوامل الحاكمة لسياسة التخطيط للموارد البشرية على أي مستوى من المستويات التخطيطية. كما أنه من خلاله يتم البحث عن العناصر البشرية المناسبة واللازمة داخل المنظمة، ومن ثم اختيارها وتسكينها داخل تلك الوظائف أو إعادة تأهيل الموجودة من خلال التدريب.

- **التقييم الفعلي لأداء العاملين:** قد بدأ الاتجاه مؤخرا للتركيز على إدارة موارد المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها، و تكفل لها الاستمرارية و التطوير وهذا لا يتم بدون نظام فعال لتقييم أداء المنظمات، حيث يقوم تقييم الأداء في منظمات الأعمال بالعمل على كافة الثغرات الموجودة بالمنظمة، وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات وتوصيات العلاج.

- **التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية:** يقوم التدريب على دراسة فعلية لواقع العمل داخل وحدات المنظمة المراد ترقية أداؤها ، وذلك للتعرف على الأسباب الحقيقية التي تقف وراء تراجع الأداء أو ثباته دون تقدم، أو مطابقة للأداء المستهدف من المنظمة ومن أجل الوصول إلى تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية، لا بد من توافر الأبعاد الثلاثة التالية وهي:

- الموقع التنظيمي الذي تبدو فيه الحاجة إلى التدريب.
- الأعمال والوظائف التي تتعلق بها التدريب، أو ببعض جوانبها.
- المعنيين المحتاجين للتدريب .

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المورد البشري أصبح موردا مهما وأساسيا للتقدم والتطور وتحقيق الانجازات العلمية التي غيرت ملامح الحياة جميعا . لهذا ولتفادي الندرة والفائض في هذه الموارد وللمحافظة على التوازن بين العرض والطلب لابد من التخطيط الجيد له وبالتالي الاستفادة قدر الإمكان من قدراته وامكانياته بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق القيمة المضافة بالمؤسسة والحصول على العائد لرأس المال والعمل.

لابد من العمل على تطوير المورد البشري لمواجهة مختلف التطورات التي تخطط بالمؤسسة وذلك من خلال الاهتمام بوظيفة التدريب والتكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة في مستوى أداء القوى العاملة والكفاءة الإنتاجية لها ففي حالة انخفاض هذين الاخيرين ومن خلال التخطيط يمكن لإدارة الموارد التدخل المباشر لرفع الأداء إلى مستوى المقاييس المطلوبة .

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد :

بعد أن حاولت في الفصل السابق التعرف على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع البحث، واستكمالاً لمعالجة الإشكالية المطروحة، سأحاول في هذا الفصل توضيح دور التخطيط للموارد البشرية في تطوير القوى العاملة، وقد وقع الاختيار على مؤسسة "سونلغاز" برج بوعريريج وهذا الاختيار لم يكن نتيجة للصدفة، بل لعلمي بالموقع الهام الذي تحتله هذه المؤسسة في مجال نشاطها من خلال احتكاكها المباشر مع المجتمع، وسأحاول من خلال هذا الفصل إبراز واقع التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وما هو دوره في تحقيق تنمية وتطوير الموارد البشرية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز

1. لمحة تاريخية عن المؤسسة:

تعتبر مؤسسة "سونلغاز" من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وقد لعبت دورا تاريخيا في ميدان إنتاج الطاقة إذ تمتد سنوات عطائها لأكثر من 65 سنة خدمة عمومية، إذ مرت بعدة مراحل تاريخية ساهمت في إيجادها سواء قبل أو بعد الاستقلال. فقبل الاستقلال وفي سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر "E.G.A" والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكذلك توزيع الغاز، وتضم المؤسسة العمومية، "E.G.A" المؤسسات القديمة ذات الإنتاج والتوزيع، وكانت هذه المؤسسة تخضع للقانون الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946. وبعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بتسييرها، وما إن انقضت بضع سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير للجزائريين من تولي تسيير المؤسسة، وفي سنة 1969 تحولت كهرباء وغاز الجزائر إلى "سونلغاز" الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. بموجب المرسوم رقم 6959 المؤرخ في جويلية، 1969

والمعلن في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969.

وقد كان الهدف من تحويل الشركة هو إعطاءها تنظيم وتسيير يمكنها من موافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

في 1983 تمت إعادة هيكلة "سونلغاز" وتفرعها إلى شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

- كهريف، KAHRIF، للإنارة وتوصيل الكهرباء.
- كهركيب، KAHRAKIB للتركيب والمنشآت الكهربائية.
- قانغاز، KANAGAZ لإنجاز شبكات نقل الغاز
- اينرغا، INERGA للتركيب الصناعي.
- أ.م.س، AMC مؤسسة صنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وفي سنة 1991 تحولت "سونلغاز" إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C). بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91/495 الصادر في ديسمبر، 1991 ثم تحصلت سونلغاز على الاستقلالية المالية بموجب

المرسوم التنفيذي رقم / 95 280 الصادر في سبتمبر، 1995 وأكد هذا الإجراء طبيعة مؤسسة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وصنفت تحت وصاية وزير الطاقة .

وفي سنة 2002 أصبحت المؤسسة شركة ذات أسهم (SPA). بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02/195 المؤرخ في جوان 2002 وتتكون هذه الشركة من ثلاث مديريات هي: مديرية الإنتاج، النقل، التوزيع . وقد تم في جانفي 2020 هيكله وظيفته التوزيع إلى شركة أم واحدة تحت اسم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG¹:

وتتفرع منها أربعة مؤسسات جهوية:

- المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة تشمل 06 مديريات فرعية.
- المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع وسط وتشمل 13 مديرية فرعية.
- المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع غرب وتشمل 19 مديرية فرعية.
- المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع للشرق وتشمل 19 مديرية فرعية والتي منها مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز برج بوعريريج.

2. التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز برج بوعريريج:

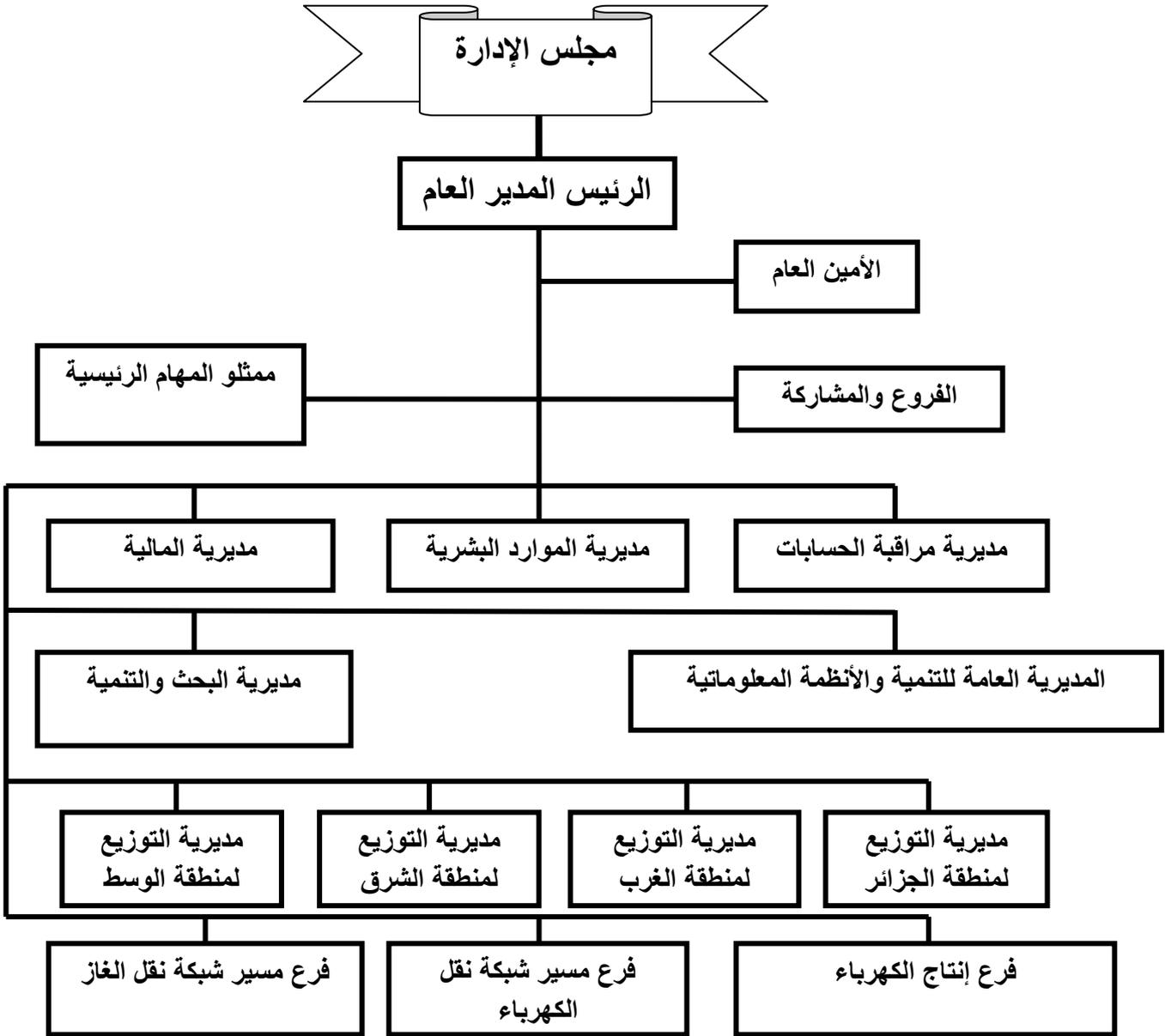
مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز برج بوعريريج هي مديرية من بين 19 مديرية لتوزيع لمؤسسة سونلغاز توزيع الشرق. يمثلها مدير التوزيع على المستوى الولائي. يقوم بمهامه بموجب تفويض باسم ولصالح وحساب SADEG/RDE. وهي المؤسسة محل دراستنا الميدانية، والتي انبثقت على اثر إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز بموجب القانون / 02 01 الصادر بتاريخ : / 04 2002 / 05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات وجاءت المراسيم التنفيذية الملحقة والقرارات التنظيمية لإعطاء مزيد من المسؤولية والبحث عن الفعالية وآخرها تخصيص رمز جديد لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SADEG) المدون على الوكالات التجارية، وسيارات الشركة والوثائق المختلفة وهذا على غرار كل شركات وفروع مجمع "سونلغاز"، وذلك لتأكيد الطبيعة القانونية والاجتماعية للمؤسسة الجديدة.

¹ - وثائق توزيع الكهرباء والغاز للشرق (ش.ت.ش) - المديرية المركزية قسنطينة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز .

1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز (الشركة الأم)

شكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز (الشركة الأم)



المصدر: مديرية التوزيع سونلغاز برج بوعريريج

2. الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز برج بوعريريج:

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها المديرية وهو عبارة عن جدول للوحدات المحددة التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية، وكذا الأساليب التي من خلالها تتخذ القرارات والأوامر نحو المنفذين، بالإضافة إلى قنوات الاتصال داخل المؤسسة والتي تزود الهيئات القيادية بمعلومات حول

العمل والصعوبات والاحتياجات لمختلف الوظائف . ويضم الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز مديريةية التوزيع برج بوغريج كلاً من الإدارة العامة وأقسام مديريةية التوزيع وهي كما يلي:

أ. الإدارة العامة: وتتكون مما يلي:

- مدير التوزيع.
- أمانة المدير
- المكلف بالشؤون القانونية.
- المكلف بالاتصال
- المكلف بالأمن الصناعي.
- المكلف بالأمن الداخلي.

ب. أقسام المديرية :

- قسم أشغال شبكات الكهرباء: ويحتوي على خمسة مصالح وهي:

- مصلحة الصيانة: وهي تقوم بالقياس وصيانة التجهيزات، وتوفير الكوابل، وكل ما يتعلق بالمخبر.
- مصلحة مراقبة استغلال الكهرباء: وهي تقوم بمهام تسيير الأشغال واستغلال الكهرباء، وكل ما يتعلق بالمحولات.
- مصلحة التحكم عن بعد: ومهمتها مراقبة أجهزة التحكم عن بعد وصيانتها.
- مصلحة تطوير الشبكة: وهي تقوم بالدراسة العامة لحالة الشبكة من الصلاحية وعدم الصلاحية، ويشرف على ذلك مهندس دراسات وتقني.
- شبكة الأشغال تحت الضغط: وتعمل بما فرقة تتكون من تقنيين وأربعة أعوان عمليات، كلهم مختصون في أشغال تحت الضغط.

- قسم استغلال الغاز: يتفرع إلى ثلاث مصالح:

- مصلحة صيانة الغاز: مهمته الحماية ووضع مخططات الضغط والمخبر.
- مصلحة مراقبة استغلال الغاز: وهي تقوم مباشرة بتسيير دراسات أشغال الغاز واستغلال الغاز.
- مصلحة تطوير الشبكة: ومهمتها الوحيدة الدراسات العامة للشبكة.

- قسم تنفيذ دراسات الغاز والكهرباء: تنفرع إلى مصلحتين وشعبتين:

- مصلحة دراسات أشغال الغاز: ويقوم بالمهام في هذه المصلحة مهندس الطرق وتقني دراسات الغاز ومراقبة الأشغال، وتقني دراسات ومراقبة، وتقني في الدراسات والخدمات.
- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء: ويعمل بها مهندس الطرق وتقني دراسات الكهرباء وتقني لدراسة الأشغال وتقني لمراقبة الأشغال.
- شعبة تسيير الاستثمارات:
- شعبة الصفقات: ويقوم عليها عون رئيسي بالبرمجة وأربعة عمال لإدارة البرمجة وعون رئيسي بالصفقات.

- قسم العلاقات التجارية: ويحتوي على ما يلي:

- مصلحة الزبائن: يتولى العمل فيها مهندس مكلف بالدراسات للفواتير والتحصيل وعونين لتسيير التحصيل وعامل إضافي لفوترة الضغط والتوتر المنخفض ومهندس مكلف بتسجيل وفوترة الضغط والتوتر المتوسط، ثم عون تسيير القياسات الخارجية مكلف بصيانة أجهزة القياس.
- لجنة المراقبة والتفتيش: ويقوم بمهامها مهندسين للدراسات.
- مصلحة التقنية التجارية: وهذه المصلحة يقوم فيها مهندس أو مكلف بدراسات بتسوية الكهرباء والغاز ومهندس أو مكلف بدراسات العمليات التجارية وعون رئيسي وعون التسيير وعامل إضافي ومسوق تجاري وتقني تجاري.

- المصالح التجارية (الوكالات): وتقوم بالمهام التالية: البيع (أي بيع الغاز والكهرباء). الزبائن.
- الشعب التجارية: المبيعات (الكهرباء والغاز)، الزبائن.

- قسم أنظمة المعلوماتية: يحتوي على ما يلي:

- نظام التسيير: ويعمل على ذلك مهندس الدراسات.
- تسيير نظام المكر ومعلوماتية: ويشرف عليه متخصص في الإعلام الآلي ومحلل للأنظمة الميكرو معلوماتية.

- قسم المالية والمحاسبة: ويحتوي على ثلاثة مصالح:

- مصلحة الاعتماد وتنظيم التسيير: وتحتوي على مكلف بالدراسات.
- مصلحة الاستغلال المحاسبي: وتقوم باستغلال الموصولات والتحصيل ويعمل على ذلك مكلف بالدراسات وثلاث محاسبين.
- مصلحة المالية: وتشمل الخزينة ويعمل على ذلك مكلف بالدراسات ومحاسب.

- قسم الموارد البشرية: ويحتوي على مصلحتين

- مصلحة التكوين.
- مصلحة الإدارة.

– **شعبة الشؤون العامة:** وتمثل اهتماماتها فيما يلي:

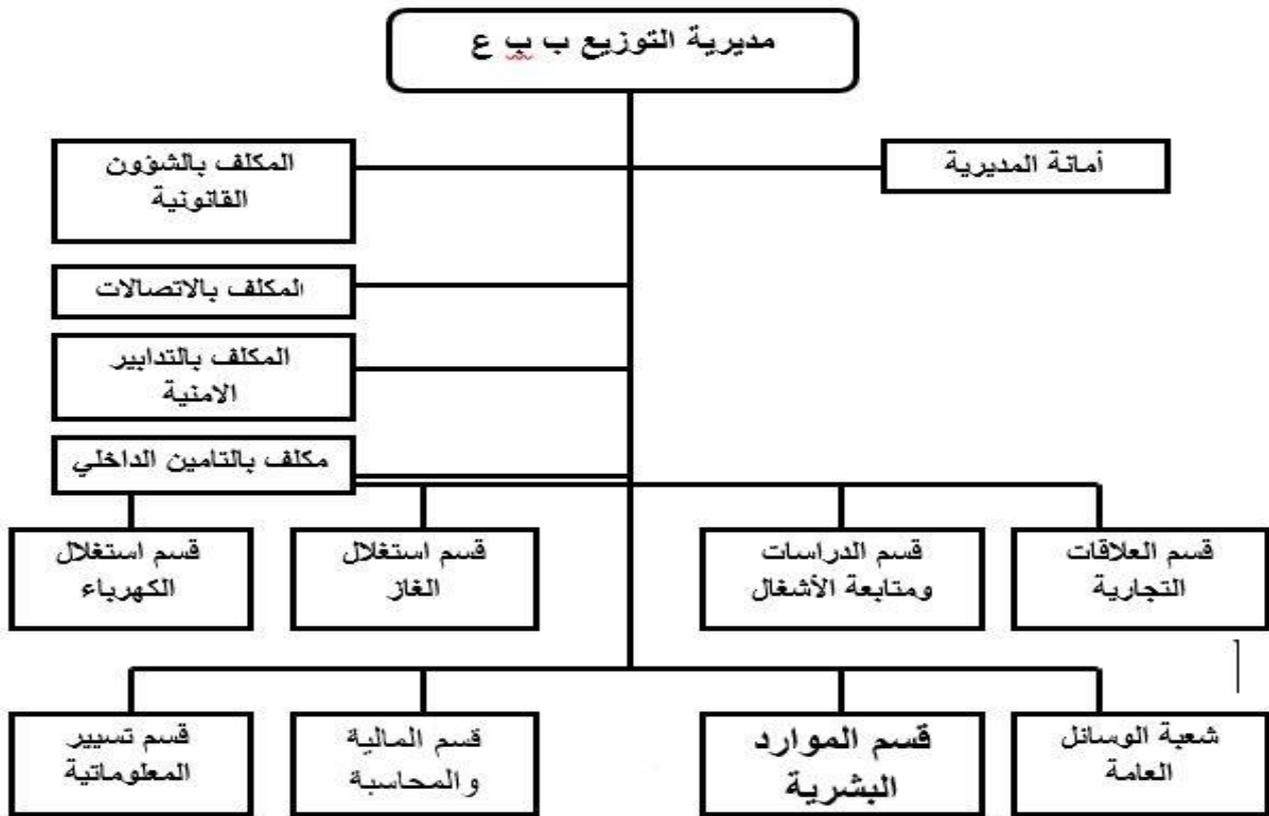
- ملفات وأرشيف.
- حظيرة السيارات.
- التموين.
- العقارات.

– **قسم تقنيات الكهرباء:**

- استغلال الكهرباء.
- مهندس الطرق.

– **قسم تقنيات الغاز:** استغلال الغاز ومحطات البروبان. مهندس الطرق.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع برج بوغريج DDBBA



المصدر : مديرية التوزيع سونلغاز برج بوغريج

المطلب الثالث: التعرف على حصيلة نشاط الشركة

1. طبيعة نشاط المؤسسة:

تضطلع مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع برج بوعريريج - بعدة وظائف أساسية منها توزيع الطاقة و صيانة شبكات الكهرباء و الغاز هذه المهام الرئيسية تمنحها صلاحية السهر على الطاقة على مستوى الولاية فعملية ربط السكنات بشبكات الكهرباء والغاز تتم بإيداع الزبون لطلب لدى الشركة مع مخطط السكن لتقوم الشركة بتسجيل الطلب ثم إرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع، وتوكل الأشغال إلى مقاول للقيام بالعمل تحت رقابة مؤسسة "سونلغاز" ثم تقوم بعملية الوصل ونفس الشيء بالنسبة للغاز إلا أن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التموين، هذه الأعمال يقوم بها مقاولون في شكل مناقصة حيث تختار الشركة أفضل عرض بالإضافة إلى ذلك السهر على سير هاتين المادتين الحيويتين وذلك بأعمال الصيانة لشبكاتهما وعملية تجديدها. إضافة إلى عملية التوزيع وتزويد التجمعات السكنية بالكهرباء والغاز هناك وظائف أخرى تقوم بها مثل:¹

- تحصيل مبالغ فواتير الكهرباء و الغاز.
- التكفل بالتراعات الحاصلة سواء مع العاملين أو الزبائن فهناك مكتب خاص لهذا الغرض.
- توفير أحسن الخدمات لزبائنهم من خلال مصالحها التجارية المنتشرة عبر الولاية من رصد و تحصيل و التكفل بانشغالهم عن طريق أعوانها التجاريين.
- ضمان استمرارية التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية على الدوام، وبنوعية جيدة والتدخل لإصلاح الأعطاب في حينها مراعية في ذلك الحفاظ على أمن الأفراد والمنشآت وذلك بإنشاء توصيلات رئيسية جديدة وخلق مراكز تحويل، وتأهيل وصيانة الشبكات من اجل تدعيم وتقوية هذه الشبكات لمواجهة الطلب المتزايد .

2. حصيلة نشاط مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع برج بوعريريج:

¹ - وثائق مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع برج بوعريريج.

شرع مجمع "سونلغاز" في إنجاز الكثير من المشاريع المرتبطة بقطاع الكهرباء والغاز، وهذا لكي تكون في مستوى طموحات ولاية كولاية برج بوعريريج، وكذا لتقديم خدمات ذات نوعية للزبائن، وفي هذا الصدد نود تقديم حوصلة المشاريع الكبرى الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز التي تم إنجازها وأخرى في طور الإنجاز.

وضعت المؤسسة برنامجا استثماريا سنويا خاص بها يتم من خلاله تدعيم الشبكات الكهربائية بمنشآت جديدة مثل المحولات الكهربائية وكذا تقوية واعاده تأهيل أجزاء من الشبكة الكهربائية بهدف تحسين جوده ونوعيه الخدمة المقدمة لمختلف الزبائن اين تم على سبيل المثال انجاز اكثر من 57 كلم بين شبكة متوسطة ومنخفضة التوتر وكذا 14 محول كهربائي خلال سنة 2021 بالإضافة لتدعيم الحظيرة الطاقوية بمركز تحويل الطاقة الكهربائية على مستوى بلديه العناصر.

كما تم انجاز 14 كيلومتر طولي لتجديد الشبكات النحاسية القديمة خلال سنة 2021، أين تم ربط مناطق الظل بالكهرباء والغاز تبعا لتعليمات رئيس الجمهورية حيث سيتم الربط بالغاز الطبيعي لكل تجمع سكني بمعازة والفج ببلدية العرش واولاد جلال ببلدية زمورة والربط بالكهرباء لبلدية العرش بكل قراها (50 مشروع) و بلديتي بن داود(لحراش والمشته و لعراف) وحرازة (فضالة وبني وقاق)، وكذلك ربط المستثمرات الفلاحية والمناطق الصناعية لخص بالذكر منطقة النشاطات الجديدة مشنتة فطيمة دائرة الحمادية والمنطقة الصناعية الرمايل دائرة راس الواد مع منح المستثمرين امتيازات خاصة للتسديد. وللعلم فإن نسبة التغطية بالشبكة الكهربائية على مستوى ولاية برج بوعريريج قد بلغت نسبة 98.69% أما بالنسبة للغاز الطبيعي فقد بلغت 98.6% بطول 5630.819 كلم.

في آفاق 2022، تطمح المؤسسة لفتح وكالتين تجاريتين جديدتين بدائرتي بشر قاصد علي والحمادية ومقاطعتين للكهرباء والغاز في بلدية جعافرة.

المبحث الثاني: التخطيط للموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: مفهوم التخطيط وأهميته داخل المؤسسة

1. مفهوم التخطيط بمؤسسة سونلغاز:

حسب رئيس مصلحة التوظيف بإدارة الموارد البشرية فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر من العمليات المهمة التي تقوم بها المؤسسة بحيث تولي فيها اهتماما كبيرا بمواردها البشرية من خلال التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوفر لديها و الهدف من ذلك هو زيادة المنفعة من هذه الموارد والأهم من هذا كله هو تحقيق عملية التنسيق ما بين أنشطة الموارد البشرية المختلفة التي تدخل ضمن الخطة الاستراتيجية الفرعية وبين

الخطة الاستراتيجية العامة و بالتالي تحقيق العلاقة الترابطية بينهما . و هذا ما تحاول مؤسسة سونلغاز الوصول إلى تحقيقه من خلال بذل الجهودات في توفير التنسيق بين أعمال الإدارة العليا المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي العام وبين مخطط الموارد البشرية وما يتضمنه من نظم فرعية كالتكوين والتوظيف والترقية وتنمية المسارات المهنية التي تعمل في ما بينها من اجل تحقيق التوازن في الحياة المهنية للمورد البشري حتى يستطيع تحقيق وتنمية علاقته العامة مع مسؤوليه داخل مؤسسة سونلغاز .

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز:

إن التخطيط في مؤسسة سونلغاز هو عملية رسمية الهدف منها اتخاذ القرارات السليمة في مرحلة مستقبلية . يرتبط التخطيط بصفة عامة بتحديد كيفية استخدام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، فهو يحدد العلاقات، والتصرفات. وترجع أهمية التخطيط في الوحدات الاقتصادية الحديثة التي تعقد وتشابك العلاقات والمسؤوليات و تعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل . فالعمل الإداري الحديث يتعرض لكثير من المخاطر وعدم التأكد و الوضوح بالنسبة للظروف المستقبلية، ومن ثم يصبح التخطيط ضروريا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المتوقعة، الأمر الذي يجعل التخطيط أمرا حيويا إذا أرادت الإدارة تحقيق أهدافها المرجوة من خلال :

- تحديد الأهداف .

- تحديد الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف .

- حصر الموارد اللازمة لكل نوع من أنواع الأنشطة . - حصر الموارد المتاحة للوحدة الإنتاجية .

- وضع البرامج التي تحقق توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة المختلفة، بحيث تحقق أحسن استغلال لهذه الموارد عن طريق تحقيق أكبر ربح و أقل تكلفة من هذا الاستخدام .

المطلب الثاني: التخطيط لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز

حسب رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز فإن عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية تتم عن طريق عمليتي التكوين والتدريب.

التكوين: حسب نفس المسؤول يعتبر التكوين الأولي والذي يسبق عملية التوظيف بإمضاء محضر التنصيب، أول نوع من أنواع التكوين والذي قد يمتد إلى سنتين. أما التكوين الخاص بالعمال الموظفين فيكون بصفة دورية عند الحاجة حيث يساهم في تقديم المعلومات والارشادات اللازمة للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف والشروط الداخلية للمؤسسة.

وحسب الاحصائيات المقدمة، في سنة 2019 بلغ عدد العمال المكونين 333 عاملا من مختلف الفئات . أما في سنة 2020 فقد تم تكوين 186 عاملا . في حين بلغ عددهم 120 عاملا سنة 2021.

التدريب: أما فيما يخص عملية التدريب، فتقوم المؤسسة بتدريب عمالها وإطاراتها مرة أو مرتين في السنة والهدف من وراء ذلك هو تحسين مستواهم والذي يؤدي إلى رفع الانتاجية. كما تهدف العملية التدريبية إلى تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة وكذا تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم بالتأقلم وأداء مهامهم بفاعلية.

المطلب الثالث: سياسة توظيف الموارد البشرية في سونلغاز

تعتبر عملية التوظيف في مؤسسة سونلغاز حسب ما أدلى به رئيس مصلحة الموارد البشرية من أهم العمليات الموجودة فيها وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لهذه العملية.

أسباب التوظيف: إن عملية التوظيف تقوم لعدة أسباب نذكر منها :

الإحالة على التقاعد - إنهاء عقود العمال - وجود مناصب شاغرة - الترقية - خلق مناصب عمل جديدة .

مصادر التوظيف: لها مصدرين أساسيين : مصدر داخلي و مصدر خارجي .

فالمصدر الداخلي : يتمثل في ترقية العمال .

أما المصدر الخارجي : فتلجأ إليه المؤسسة بعد دراسة احتياجاتها من الموارد البشرية ويكون عن طريق مراسلة مديرية التشغيل المحلية بإيفادها بقائمة المترشحين المسجلين.

دراسة ملفات المرشحين: تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة ملفات المرشحين الذين تتوفر فيهم الصفات والشروط المطلوبة من طرف الإدارة.

المقابلة الأولى: بعد انتقاء المرشحين المناسبين والمطلوبين كما و نوعا فإن إدارة الموارد البشرية هي التي تتولى وتشرف على المقابلة ، حيث تقوم لجنة الانتقاء الأولى على مستوى المؤسسة بالإشراف على هذه العملية حسب رأي المسؤول عن مصلحة الموارد البشرية فإن المقابلة مهمة سواء بالنسبة إليهم أو بالنسبة للمرشحين. من خلال القائمة الأولية، يتم فترة عدد محدد من المترشحين حسب عدد المناصب المطلوبة.

المقابلة الثانية: يخضع المترشحون المقبولون في الانتقاء الأولي إلى اختبار ثاني ببيكو تقني على مستوى مركز تابع لمؤسسة سونلغاز متخصص في الانتقاء والتوظيف والمتواجد على مستوى ولاية قسنطينة.

ملاحظة: هناك مناصب تخضع فقط للانتقاء الأولي دون إجراء اختبار ثاني حسب طبيعة المنصب مثل: موزع البريد ومتلقي المكالمات... الخ.

المبحث الثالث: مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تطوير القوى العاملة

المطلب الأول: مفهوم التكوين وأهدافه داخل المؤسسة

1. مفهوم وأهمية التكوين في مؤسسة سونلغاز:

حسب رئيس مصلحة التكوين في المؤسسة والمعلومات المدلى بها فالتكوين هو "عملية تغيير نسبي في ميدان المعرفة، عن طريق أساليب وتقنيات ترمي الى استثمار مهارات الفرد وترجمتها الى كفاءات تتلاءم مع معايير مناصب العمل المتاحة، ويعتبر التكوين من أولى الأولويات في المؤسسة فهو يشكل الوسيلة الأفضل لتلبية احتياجاتها من العمال المؤهلين ولتثمين وتطوير مواردها البشرية من أجل رفع مستوى التأهيل والكفاءة التي يتطلبها التطور التقني والتكنولوجي وكذا التسيير.

وللتكوين أهمية كبيرة نذكر منها:

- يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك على كمية انتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.
- من خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، فمن خلال نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الاجهزة الحديثة.
- التكوين يقلل الحاجة الى الاشراف فالعامل المكون الذي يعنى بإنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات اخرى في خدمة المؤسسة.
- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها.
- يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع العامل، المكون يقوم بإدارة عمله على اكمل وجه مما يؤدي الى زيادة رضا الادارة على انتاجها فيدفعها ذلك إلى مكافأته اما بزيادة الراتب او اتاحة مزايا اخرى.

2. أهداف التكوين في المؤسسة: حسب نفس المسؤول، فإن عمليات التكوين المعدة داخل المؤسسة يجب أن

تساهم بالخصوص في تحقيق الأهداف التالية.

- استدراك النقائص في الكفاءات اللازمة لممارسة المسؤولية ما.
- تكييف العامل منصب عمله وجعله متحكما فيه لأقصى درجة ممكنة.

- تطوير الموارد البشرية عن طريق تنمية الأفراد بالتكوين الفعال.
- مسايرة التطور التكنولوجي والتكيف مع تطورات المحيط.
- الزيادة في مردودية الأفراد والجماعات وبالتالي الرفع من مردودية المؤسسة.
- تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة.
- تحسين مستوى المعرفة القاعدية عند العمال من أجل تمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات الضرورية لعصرنة التقنيات اللازمة لتطوير المؤسسة.
- تطوير الثقافة العلمية من جهة والثقافة الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى لدى العمال ليتسنى لهم المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: بلورة التكوين وآفاقه والسياسة التكوينية

يعتبر التكوين جزءا هاما داخل المؤسسة لأنه يسعى الى تحقيق الأهداف حاضرا ومستقبلا.

1. بلورة التكوين:

حتى يتم تجسيد عملية التكوين ميدانيا، هناك قرارات تنتقل من الأسفل للأعلى ومن الأعلى الى الأسفل.

- في بادئ الأمر تقدم المدارس تقريرا حول كل ما يتعلق بتكلفتها بعملية التكوين (الميزانية المتوفرة، الأساتذة، الاختصاصات الممكنة، المقاعد التكوينية، عدد الأسرة المتوفرة في حي المعهد....) الى المديرية البشرية DRH وبالضبط في قسم التكوين .

ويكون عموما هذا التقرير سنويا وفي بعض الأحيان في كل بداية ثلاثي أو سداسي.

- ومن جهة أخرى تتلقى نفس المديرية DRH طلبات للتكوين من طرف المديريات (م. التوزيع ، م. الإنتاج) .

بعد أن يجمع قسم التكوين لمديرية الموارد البشرية كل تقارير المدارس وطلبات المديريات، يبدأ في معالجة هذه الأخيرة على ضوء الإمكانيات المتوفرة لدى المراكز التكوينية بعد المعالجة يتم إرسال الملاحظات التي تحتوي على حصة كل مديرية من عملية التكوين، والمديريات بدورها تبلغ الأمر للوحدات المعنية بتاريخ بدء الدورة التكوينية والأفراد المعنيون وكذا المراكز التي سيوجهون إليها . كما يبعث تقرير الى المديرية العامة من طرف مديرية الموارد البشرية للمصادقة عليها وإثبات الموافقة من طرف المدير العام بعد المعالجة يتم إرسال الملاحظات التي تحتوي على حصة كل مديرية من عملية التكوين، والمديريات بدورها تبلغ الأمر للوحدات المعنية بتاريخ بدء الدورة التكوينية والأفراد المعنيون وكذا المراكز التي سيوجهون إليها . كما يبعث تقرير الى المديرية العامة من طرف مديرية الموارد البشرية للمصادقة عليها وإثبات الموافقة من طرف المدير العام.

الفرع الثاني : الأفاق التكوينية للمؤسسة

نظرا للتغيرات الطارئة والخاصة بالنظام الاقتصادي للبلاد، ترى هذه المؤسسة بأن تكوين العامل مهم جدا لمواجهة هذه التغيرات ،ومن هنا فصاعدا ستركز المؤسسة اهتماماتها على تكوين الخاص والعام واستثمارها في مصالح أكثر مردودية كإنشاء مراكز تكوينية أخرى للقضاء على العجز التكويني الذي لا يشبع رغباتها 100 بالمائة من حيث الحاجات المسجلة عبر كل المديریات وذلك لتحسين من منتجاتها والتنويع فيها وهذا ترقبا لما سيصاحبه التفتح على الخارج من مظاهر تعاون ومنافسة اقتصادية .

سياسة التكوين :

تعد سياسة التكوين في المؤسسة من أهم مقومات التي تعتمد عليها المؤسسة في خططها السنوية، ونظرا لأهمية عملية التسيير للتكوين والتكاليف المترتبة عليه وتوجيه هذه العملية بلوحة القيادة.

المطلب الثالث: أثر التكوين على مستوى أداء العمال داخل المؤسسة

بعد اطلاعي على سجل المستخدمين والذين بلغ عددهم حسب فئاتهم العمرية وفي الفترة المتراوحة ما بين 2021/2019 حسب ما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم(2): عدد العمال في المؤسسة حسب السن.

السن	2019	2020	2021
أقل من 25	14	4	5
25 - 34	156	37	130
35 - 44	247	260	298
45 - 54	86	97	122
55 - 60	3	3	6
ما فوق 60	0	0	0
المجموع	506	511	561

المصدر: قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع برج بوعريريج

الجدول رقم(3): تصنيف فئات العمال في الفترة ما بين 2021/2019.

الفئة	2019	2020	2021
إطارات	102	104	104
فئة التحكم	202	204	205

التنفيذ	202	203	252
المجموع	506	501	561

المصدر: قسم الموارد البشرية. بمديرية التوزيع برج بوعريريج

الجدول رقم(4): عدد المكونين في الفترة ما بين 2019/2021

نوع التكوين	2019	2020	2021
FPS	25	19	44
PP	67	32	39
MP	241	135	37
المجموع	333	186	120

المصدر: قسم الموارد البشرية. بمديرية التوزيع برج بوعريريج

من خلال دراسة الجدول ، نجد أن أغلب عمال سونلغاز -مديرية التوزيع برج بوعريريج- معنيون بمخطط التكوين والدليل وجود نسبة عالية جدا تقدر بـ 90,84 %، ثم تأتي فئة الإطارات بـ 54,7 ، وأيضاً نسبة أعوان التحكم والتنفيذ المتساويتان والمتمثلة في 77,3% لكل فئة . تواصل سونلغاز دعمها لمخطط التكوين حيث أن الفئات المستفيدة من التكوين ليست فقط تلك الفئات التي تعمل داخل مديرية التوزيع عناية، وإنما أيضاً خارجها. والدليل على ذلك التكوين الذي استفاد منه عمال الاتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، والهدف من ذلك هو تحسين مستوى الثقافة العامة لعمال الاتحادية، واستفادت كذلك فئة الإطارات القيادية ومدراء مجالس الإدارة بفروع مجمع سونلغاز، حيث ورد في محتوى ملتقيات التكوين توضيح مهام و فعاليات الأقسام و المصالح داخل سونلغاز والعلاقات فيما بينها وعليه نستطيع القول أن مجمع سونلغاز يحاول الاهتمام بالتكوين الذي يحمل في طياته ملامح العلاقات العامة من خلال محاولة بناء علاقات داخل وخارج المؤسسة بالإضافة إلى العلاقات مع الفروع و الأقسام . إن ما يؤكد هذا الكلام هو تنظيم ملتقى تكوينية كان الهدف منها مشاركة العمال في المؤسسة و كيفية الاهتمام بالحوار، و هذا عن طريق إعلام العمال بمواد و بنود الاتفاقية الجماعية و القانون الداخلي وعقود العمل . إن إشكالية المساهمة في تنمية العلاقات العامة من خلال

المخطط العام للموارد البشرية وبالتحديد مخطط التكوين تتضح من خلال الاختلاف القائم بين العمال المستفيدين من الفترات التكوينية و العمال الغير مستفيدين.

- المدرسة التطبيقية بالبلدية E.T.B وتشرف هذه المدرسة بالدرجة الأولى على تكوين العمال التابعين لسونلغاز بمختلف فروعها، في المجال التقني التطبيقي لتخصصات الكهرباء- الغاز- الطاقة الشمسية ، كما تقدم نفس التكوينات للأشخاص الخارجين عن المجمع.

- مركز التكوين بعين مليلة C.A.M يشرف المركز على تكوين العمال التابعين لسونلغاز بمختلف فروعها، في المجال التقني التطبيقي المتخصص في الغاز، وكذا مختلف الأشخاص الذين لا ينتمون للمجمع.

- المعهد الوطني للتكوين بين عكنون I.N.B.A ويشرف هذا المعهد على تكوين العمال التابعين لسونلغاز بمختلف فروعها، في مجال الإدارة والتسيير بمختلف التخصصات التي يحتاجها العمال في مجال عملهم تسيير- إدارة- محاسبة- اقتصاد... الخ.

وبالإضافة إلى هذه الثلاث مدارس تقوم الشركة بتكوين عمالها في مختلف المعاهد الوطنية الخاصة في حالة تقديم هذه الأخيرة لتكوينات تحتاجها الشركة لتطوير كفاءة عمالها وإطارها.

خلاصة الفصل:

اشتمل ذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة التوزيع سونلغاز برج بوعريريج والتي كان الهدف منها التعرف على وظيفة تخطيط الموارد البشرية والمبادئ والأسس التي يتم من خلالها تخطيط القوى العاملة إضافة إلى علاقة التطوير بتنمية وتطوير أداء القوى العاملة. لقد أكدت المعطيات المتحصل عليها على أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة وكذا دور التكوين والتدريب في تنمية وتطوير المهارات والكفاءات على مستوى المؤسسة إلا أن هناك قصور في بعض الجوانب والذي نجده في مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية.

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

1. احمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2010.
2. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010
3. بن عليّة زبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة المسيلة. 2014/2013
4. بن وهيبه نورة، التنمية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسات العامة، ط1، دار الأيام، الأردن، 2018
5. جبران مسعود، الرائد، معجم الف باء في اللغة والاعلام، دار العلم للملايين بيروت، 2003
6. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان 2002
7. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية لبنان، 2005
8. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2005
9. رزان صلاح، مراحل تخطيط الموارد البشرية، موقع موضوع (mawdoo3.com) اطلع عليه بتاريخ 20/08/2021 .
10. رضوان بن بوزيد، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر علم النفس، جامعة المسيلة.
11. زهية عباز وسميرة العابد، ظاهرة البطالة في الجزائر بين الواقع والطموحات، مجلة الباحث، عدد 11، جامعة باتنة، الجزائر، 2012

12. السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001

13. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية

14. شوالي نور لهدى، مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 45 قالمة، 2018

15. صولح سماح، مسعود ربيع، دور تطوير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، 2008.

16. عبد الحميد علي مؤمن، واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة مالانج اندونيسيا.

17. -عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، الكتبة العصرية المنصورة مصر، 2008.

18. عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار حوارزم للنشر، جدة، 2007

19. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015.

20. محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1994

21. محمد ميني حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الثاني، دار الفجر للنشر والتوزيع.

22. مديرية التوزيع سونلغاز برج بوعريريج

23. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية- إدارة الافراد، ط2، دار الشروق عمان الأردن، 2005.

24. وثائق توزيع الكهرباء والغاز للشرق(ش.ت.ش)- المديرية المركزية قسنطينة.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Le Petit Larousse Grand Format. Larousse. Paris.2003

2. Allain Labruffe, Management des compétences, construire votre référentiel, Afnor, Saint-Denis, France, 2003

المواقع الإلكترونية

محمد احمد اسماعيل، مفهوم التطوير، موقع hrdiscussion.com، اطلع عليه بتاريخ
2021/08/20.

دينا محمود، مفهوم التطوير الوظيفي و أهميته، موقع almrsal.com، اطلع عليه
يوم 2021/08/19

www.sonelgaz.dz

ملاحق

الملاحق



شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est

مديرية التوزيع برج بوعريرج

استمارة معلومات المترشح

الاسم:

اللقب :

تاريخ و مكان الميلاد :

الجنسية :

العنوان:

رقم الهاتف :

ما نوعها :

هل تملك رخصة سياقة:

سبب الإعفاء:

2-معفى

الخدمة العسكرية: 1-منهي

4-غير مسوية

3-مؤجل

الدراسة والتكوين:

التعليم الثانوي:

سنة الخروج من الثانوية	الشعبة	المستوى المتحصل عليه بهذه الثانوية	الثانوية التي زاولت بها الدراسة

التكوين المهني أو التعليم الجامعي:

تاريخ الخروج	التخصص	الشهادة المتحصل عليها	المعهد أو الجامعة التي زاولت بها الدراسة



الخبرة المهنية:

1- الوظائف السابقة:

اسم المؤسسة التي عملت بها	الوظيفة التي شغلتها	مدة العمل بهذه المؤسسة من.....إلى.....	سبب ترك المؤسسة
01			
02			

2- هل تعمل حالياً:

اسم المؤسسة التي تعمل بها	الوظيفة التي تشغلها	تاريخ بداية العمل بهذه المؤسسة

أتعهد بشرفي أن كل المعلومات السابق ذكرها صحيحة وكاملة.

حرر في برج بوعريريج بتاريخ.....

الامضاء:



FICHE D'OBJECTIF ET D'EVALUATION DE LA P.R.I

STRUCTURE : DIVISION RESSOURCES HUMAINES

GROUPE :

AGENT :

2^{ème} TRIMESTRE 2021

1- OBJECTIFS :

PARAMETRES	POND	OBJECT	EMARGEMENT
Traitement paie	04	00 erreurs	DATE :
Mise à jour nova	02	00instances	SIGNATURE :
Tenu registres réglementaires	01	00instances	
Tenu dossier administratif	02	00instances	
Réclamations	03	00instances	
Notation	04		

2- REALISATION

PARAMETRES	Réal	Taux Réali.	Points	Points
Traitement paie				
Mise à jour nova				
Tenu registres réglementaires				
Tenu dossier administratif				
Réclamations				
Notation				
	Note Finale			

3 - EVALUATION

Première évaluation effectuée par :	Deuxième évaluation effectuée par :
Nom et Prénom :	LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION
Fonction :	
Date :	
Signature :	



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE
DIVISION RESSOURCES HUMAINES

1 / FPS

Liste des agents à former en 2022
-Plan de formation 2022-

1-1/ Domaine Technique

<u>Nom & Prénom(s)</u>	<u>GSP</u>	<u>Formation préconisée</u>

1-2/ Domaine Gestion

<u>Nom & Prénom(s)</u>	<u>GSP</u>	<u>Formation préconisée</u>

2 / PP2-1/ Domaine Technique

Nom & Prénom(s)	Poste occupé	Structure d'appartenance	Formation préconisée

2-2/ Domaine Gestion

Nom & Prénom(s)	Poste occupé	Structure d'appartenance	Formation préconisée

3 / FMP2-1/ Domaine Technique

Formation préconisée	Nom du Formateur	Poste du Formateur	Population ciblée	
			Nombre	GSP

2-2/ Domaine Gestion

Formation préconisée	Nom du Formateur	Poste du Formateur	Population ciblée	
			Nombre	GSP

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------