الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـــة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

الـــموسومة:

" التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية والإبداع في العمل بالمؤسسة الاقتصادية "

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجا"

من إعداد الطالبتين:

بن عمر مريم

بن علي هوارية

تاريخ المناقشة: 2025/05/29

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

الإسم و اللقب:	الصفة:	الرتبة العلمية:	مؤسسة الإنتماء:
د. بن كحيل شهرزاد	رئيسا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن شارف حسين	مشرفا و مقررا	MCA	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن هملة نسيمة	مناقشا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2024 / 2025

- **الملخص:**

قمنا بدراسة موضوع البحث الموسوم " التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية و الإبداع في العمل بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا ".

لقد أصبح التكوين المينائي عنصرا فعالا في منظور المؤسسة للرفع من أداء و كفاءة مواردها البشرية وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتوجها، سواء على صعيد إنتاج السلع والخدمات وهذا نتيجة للتطورات الهائلة في جميع المجالات التي رافقت التكنولوجيا، حيث وضعت المؤسسة التكوين المينائي في مقدمة الوسائل المؤدية إلى الحصول على الوظيفة والترقي ومواكبة المستجدات في ثورة المعلومات التي باتت تشدد على اهمية التكوين المينائي كخيار استراتيجي في تنمية مواردها البشرية وتحسين إنتاجيتها، وبطبيعة الحال كلما كانت أجهزة ووسائل التكوين المينائي متطورة وتعامل مع الجديد بكفاءة.

تبعا لهذه الأهمية المتزايدة للتكوين، تظهر إشكالية بحثنا في إبراز أهميته ودوره في تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، وانطلاقا من هذا قمنا ببلورة هذه الإشكالية في صيغة التساؤل التالي: "ما هي نماذج التكوين بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ؟و ما تأثيرها على بناء الكفاءة المهنية و الإبداع في العمل؟ و ما هي الأبعاد و المتغيرات الاجتماعية التي أخذت بعين الاعتبار أثناء تصميم مدخلات و مخرجات العملية التكوينية؟ ما هي خصائص الكفاءة المهنية النموذجية بالمؤسسة؟ ما هي محركات الإبداع في العمل بالمؤسسة؟".

- **الكلمات المفتاحية:**

التكوين – الكفاءة – الإبداع – التقييم – الحراك المهني - مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

- **Abstract:**

We studied the topic of the research tagged "Training and its relationship to professional competence and creativity at work in the economic institution of the port of Arzew EPA as a model".

Port training has become an effective element in the perspective of the institution to raise the performance and efficiency of its human resources and thus improve its productivity and the quality of its product, both in terms of the production of goods and services and this is a result of the tremendous developments in all fields that accompanied technology, where the institution put port training at the forefront of the means leading to obtaining a job and promotion and keeping pace with developments in the information revolution, which now emphasizes the importance of port training as a strategic option in developing its human resources and improving its productivity, and of course whenever Port configuration devices and means are advanced and deal with new efficiently.

Based on this increasing importance of training, the problem of our research appears in highlighting its importance and role in achieving the highest possible productivity, and based on this we crystallized this problem in the form of the following question: "What are the training models at the Arzew Port Corporation EPA? What are the social dimensions and variables that were taken into account during the design of the inputs and outputs of the formative process? What are the characteristics of a typical professional competence of an organization? What are the drivers of creativity in working in the organization?".

- **Keywords:**

Training – Competence – Creativity – Evaluation – Professional Mobility –Arzew Port Corporation EPA.

الإهداء

الى كل من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار الى النور الذي انار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي ابدا..... من بذل الغالي والنفيس واستمديت منه قوتي واعتزازي بذاتي.....أبي

إلى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلت لي الشدائد بدعاتها ..... إلى الانسانة العظيمة التي لطالما تمنت أن تقر عينها في يوم كهذا.... امي

إلى ضلعي الثابت وامان ايامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها إلى خبرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني... اخوتي.....

لكل من كان عونا وسندا في هذا الطريق .... للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات الى من افاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة .... اليكم عائلتي .....

أهديكم هذا الإنجاز و ثمرة نجاحي الذي لا طالما تمنيته ها نحن اليوم أكملنا و أتممنا أول ثمراته بفضله سبحانه و تعالى فالحمد لله على ما وهبنا و أن يجعلنا مباركا فالحمدلله شكراً و حبا و إمتنانا على االبدأ والختام و آخر دعوانا أن الحمدلله ربي العالمين

Scanné avec CamScanner

الفهرس:	الصفحة
الملخص	
الإهداء	-أ-
قائمة المحتويات	1
المقدمة	3
الفصل الأول النظري: مدخل إلى تكوين الموارد البشرية	11
I. مفاهيم حول تسيير الموارد البشرية	13
II. التطور التاريخي للتكوين	28
III. التكوين و تقييم الأداء	52
الفصل الثاني التحقيق الميداني: التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية و الإبداع في العمل بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA	62
I. تقديم مؤسسة ميناء أرزيو	64
II. سياسة التكوين بمؤسسة ميناء أرزيو:	68
III. التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية و الإبداع في العمل بمؤسسة ميناء أرزيو	76
الخاتمة	80
قائمة المراجع	83
الملاحق	86

المقدمة:

قمنا بدراسة موضوع البحث الموسوم " التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية و الإبداع في العمل بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجا ".

إن تسيير الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست حديثة النشأة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة و التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية حيث أن هذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود تسيير موارد بشرية متخصصة تعتني بشؤون أفراد المؤسسة، وذلك عن طريق تحفيز هذه الموارد والرفع من روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة إنتاجيتهم.

يتميز العصر الحالي بتلاحق التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية و التسييرية و التي تفرض على مسيري المؤسسات تصور استراتيجيات جديدة قصد إيجاد السبل و اتخاذ الإجراءات التي تكفل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات والتطورات على نحو يرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، ويضمن لها تحقيق مركز تنافسي ملائم بين المؤسسات المماثلة.

إن تحليل هذه الاستراتيجيات الخاصة بتكييف المؤسسة مع المحيط الاقتصادي الجديد، يبين بأن العنصر البشري يعد من أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة في مختلف المجالات، إذا أحسنت استخدامه و تسييره بالتطوير والتحسين المستمر في مهاراته وقدراته.

ويعتبر التكوين الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير و التحسين المستمر في مهارات وقدرات الافراد وبالتالي تحسين إنتاجية و مردودية المؤسسة.

من هذا يتضح أن التكوين أصبح ضرورة لا تحتاج إلى تأكيد، و خاصة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية نظرا لتعقد الآلات و أساليب العمل و الاختراعات الحديثة التي تتطلب تكوينا دقيقا للنجاح في إدارتها و تشغيلها.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للتكوين من جهة، وتحسين تسيير المؤسسة من جهة ثانية، حيث أصبح ينظر إلى تكوين العنصر البشري على أنه المتغير الفعال في النشاط المينائي والأكثر تأثير على المؤسسة ومن ثم تحسين مستواها، وهذه الأخيرة لها تأثيرات لا يمكن إهمالها سواء في دعم حركية ونمو المؤسسة وتنمية قدراتها التنافسية، أو على المستوى الوطني و مدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية للبلاد.

وفي هذا الإطار تبرز وظيفة التكوين بالمؤسسات كوظيفة قادرة على الرفع من الأداء و الكفاءة للموارد البشرية، بما يحقق معدلات أعلى من المينائية.

وبصفة عامة فإن أهمية وأهداف بحثنا تظهر في النقاط التالية:

1. يعتبر التكوين من أكثر المواضيع التي لقيت و تلاقي اهتمام كبير في ميدان تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة و تسيير المؤسسات بصفة عامة.
2. الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع في الوقت الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والذي يستدعي الاهتمام بتكوين الموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاحها.
3. إبراز مدى مساهمة التكوين في التأثير على أداء الأفراد ومواجهة التغيرات الناتجة عن التكنولوجيا نحو هدف تحسين تسيير المؤسسة.
4. كما يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات على أهمية التكوين كأداة جوهرية تسيير المؤسسة.

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة وقوفا عند أهم ومختلف الصعوبات التي وجهناها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تختبر تلك النتائج في مجالات مكانية وزمانية مغايرة وتشكل في مجملها تراكما في المعرفة العلمية التي تفيد البحث العلمي.

الدراسة الأولى : مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص إدارة وتسيير تربوي من إعداد زيتوني نعيمة و بعنوان: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تنمية كفايات التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية بمدينة أم البواقي وقد أجري البحث على عينة تقدر ب 110 معلم ومعلمة من ابتدائيات مدينة أم البواقي، حيث تم اللجوء الجمع البيانات المتعلقة بالموضوع إلى الاستبيان بعد التأكد من خصائصه السيكو مترية ، وقد اشتملت الأداة على المحاور الثلاثة لكفايات التدريس التخطيط التنفيذ، و تظهر النتائج أن التكوين أثناء الخدمة يساهم في تنمية كفايات التدريس بدرجة عالية لدى معلمي المرحلة الابتدائية .

الدراسة الثانية : مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب مستغانم مقدمة من طرف الطالبة بلغيت حنان وقد تمت صياغة مجموعة من الفرضيات منها :

-اعتبار تكوين العنصر البشري ضرورة ملحة من أجل مسايرة تطورات المحيط والتكيف معه .

-يهدف التكوين إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية وتحسين مناخ العمل

و قد أظهرت النتائج أن التكوين يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و التنظيمية و الاجتماعية الثقافية في سبيل تحقيق مستوى الأداء الاقتصادي و الاجتماعي المطلوب و للقيام بذلك يمكن للمؤسسة أن تعتمد على تكوين الموارد البشرية كأداة فعالة لإدارة شؤون المؤسسة و كذلك لتحسين مناخ العمل.

الدراسة الثالثة : ورقة بحثية بعنوان " دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية . من إعداد أ/ إبراهيمي عبد الله /ا/ حميدة المختار حاول الباحثان من خلال المقال الإشارة إلى دور التكوين، كحلقة من حلقات تقع ضمن محتوى تسيير الموارد البشرية، في تثمين الموارد البشرية وتنميتها ، وصل الباحثان إلى حقيقة وهي أنه من الواجب عدم النظر إلى التكوين كحلقة منفصلة، ولكن كحلقة ضمن سلسلة لها ما بعدها ولها ما قبلها وكل حلقة فيها تكمل الأخرى وهذه السلسلة تمثل محتوى وظيفة تسيير الموارد البشرية وكذا من الضروري أن تسبق سياسة تكوين العمال التغيير التكنولوجي والمؤسسي، حتى يكون العمال مؤهلين للانتقال إلى الوظائف الجديدة، ولكي يكون في المؤسسات المهارات والحوافز اللازمة للإقدام على التغيير وإنشاء الوظائف الجديدة، ولعل الخطأ الذي وقعت فيه المؤسسات الجزائرية في كثير من الأحيان هو القيام بالتكوين بعد التغيير .

الدراسة الرابعة : في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،

قامت الطالبة آمنة عمري بالإجابة على مجموعة من التساؤلات منها :

كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟

-هل يؤدي التكوين إلى زيادة تنمية روح الابتكار والإبداع لدى العامل في المؤسسة؟

وهذا بالقيام بدراسة ميدانية بوحدة نفطال للغاز بأم البوقي وهذا من خلال العنوان التالي دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " من خلال الدراسة توصلت الباحثة بأن للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية

وكما يساهم التكوين في تنمية مهارات العمال و زيادة روحالإبداع والابتكار ولذلك يعد وجوده بالمؤسسة بعد عاملا مشجعا للوصول إلى الأهداف المسطرة وعلى زيادة الإنتاجية والعمل بكفاءة.

الدراسة الخامسة : مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص ادارة الموارد البشرية المقدمة تحت عنوان "ادارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي دراسة حالة : المديرية الولائية والجهوية لضرائب بشار من أعداد الطالب دولي الخضر تحت الإشكالية المطروحة :

ما هو دور و أهمية إدارة التكوين في تنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قدم مجموعة من الفرضيات بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها من بينها :

وضع أهداف واضحة للمنظمة على المدى القصير المتوسط، والطويل حتى يكون التكوين فعالا .

إحصاء حقيقي للاحتياجات الفردية والجماعية للمستخدمين لتحقيق الأهداف المسطرة .

العمل على التوافق بين أهداف المستخدمين وأهداف المنظمة تجتنبا للنزاعات المحتملة

الدراسة السادسة : مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال المؤسسات تحت موضوع فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة قسم التكنولوجيا والتطوير السوناطراك - ب ومرداس من إعداد الطالبتين دريف كهينة و زموري نادية، فمن خلال نتائج بحثهم المتواصل الذي كان يطرح مجموعة من التساؤلات و من بينها :

كيف يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين؟

كيف يساهم نظام التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة ؟

فتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية :

إن تنمية الموارد البشرية تنتهج رفق آليات تطويرية واستراتيجيات مخططة .

إن لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة عدة مجالات تنشط فيها

أن التكوين ما هو إلا نظام فرعى ينمو تحت نظام فرعى اخر هو نظام تنمية الموارد البشري .

إن نجاح الفعلي للعملية التكوينية في المؤسسة يكون انطلاقا من التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية التي تتم على ثلاث مستويات الأقل يتعلق بتحليل التنظيم، أما الثاني فهو يخص تحليل الوظائف والمستوى الأخير يتعلق بتحليل الافراد .

الدراسة السابعة : إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير استراتيجي دولي من اعداد الطالبة مخلوف فتيحة تحت عنوان استراتيجية تكوين و تدريب العمال في المؤسسة - دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم " بحيث في دراسة الحالة التي قدمتها الطالبة لمؤسسة ميناء مستغانم مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم تطرقت فيها إلى تحديد و تشخيص واقع التكوين و التدريب في مؤسسة ميناء مستغانم ووضحت ذلك في عدة مباحث

أكدت على أن التكوين يعتبر جزءا هاما داخل المؤسسة أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف حاضرا ومستقبلا، و من ضمن أهداف التكوين في مؤسسة ميناء مستغانم :

- 1استدراك النقائص في الكفاءات الازمة لممارسة المسؤولية ما .

- 2تكييف العامل منصب عمله وجعله متحكما في لأقصى درجة ممكنة

- 3تطوير الموارد البشرية عن طريق التنمية الأفراد بالتكوين الفعال

- 4مسايرة التطور التكنولوجي والتكيف مع تطورات المحيط .

الزيادة في مردودية الأفراد والجماعات وبالتالي الرفع من مردودية المؤسسة

الدراسة الثامنة : مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات إعداد الطالبين إلفى محمد و بوجين ناصر تحت عنوان دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى . و يهدف هذا البحث الى تتبع العلاقة بين مفهوم تكوين الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة ، حيث قام الطالبان بدارسة ميدانية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى خلال الفترة 2017/2018 وتم توزيع استبيان مكون من محورين و 20 سؤال على 81 عامل من مختلف الفئات، واعتمدوا في هذه الدراسة على البرنامج الاحصائي لتفريغ البيانات وتحليلها .

إضافة إلى استخدامهم عدد من الأساليب الاحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها الوسط الحسابي، والنسب المئوية وجاءت النتائج متطابقة لفرضية البحث، وقد تبين وجود علاقة ارتباط بين تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات بالمؤسسة وذلك من خلال دور التكوين في تحسين كفاءة الموارد البشرية .

الدراسة التاسعة : مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص : إدارة الموارد البشرية إعداد الطالب مهنانة جمال تحت عنوان التكوين وتحسين المستوى في تحسين

أداء الموظفين دراسة حالة إدارة الجمارك الجزائرية في ظل التنظيم الهيكلي الجديد و ركز الباحث في أبحاثه المقدمة على منظومة التكوين في إدارة الجمارك و دورها في تطوير متطلبات العمل الجمركي وجاهزية الموظفين فقد توصل إلى أن التكوين في إدارة الجمارك يتنوع بين تكوين أساسي عند التوظيف، وتكميلي أثناء التوظيف من خلال التكوين السابق للترقية أو المنصوص عليه بموجب القوانين الأساسية المطبقة على عمال الجمارك من السلكين التقني والمشترك، بالإضافة إلى دورات تحسين المستوى التي تتطلبها بعض الوظائف والمهن في إدارة الجمارك.

ثامنا : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: لقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة و كل دراسة ألمت بنقاط جد مهمة التي قمنا بأخذها بعين الاعتبار و بالتالي توظيفها في مذكرتنا و نذكر أهمها :

الدراسات السابقة وبعد الاطلاع على جانبها النظري أو المنهجي، اتضح لنا أهميتها بالنسبة للدراسة التي تجريها حاليا، حيث تعتبر مساعدة أو مكملة للموضوع .

استيعاب الجانب النظري للتكوين

استيعاب الجانب النظري للأداء .

دور التكوين في تحسين الأداء

ضرورة التكوين بالنسبة للعمال (الموظفين) سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فمن جهته يساعد في تنمية المهارات المختلفة، ومنه برزت الضرورة الملحة للتعرف على واقع عملية التكوين في المؤسسات باعتبارها أنجح استراتيجية يتبعها المتكون، بالإضافة إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية و القياسية.

إن نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، و هناك اتفاق بين مسيري المؤسسات بأن تكوين الأفراد هو المدخل الأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أدائهم بما يحقق أعلى إنتاجية و مردودية ممكنة من ناحية، وكذلك رضا الموارد البشرية من ناحية أخرى.

يعد العامل (الفرد) المورد الحقيقي في أغلب المؤسسات والموارد المادية ما هي إلا عوامل مساعدة، والفرد بما يتحصل عليه من معارف جديدة ومهارات وقدرات عن طريق التكوين المينائي هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الانتاجية للمؤسسة .

لقد أصبح التكوين الميناني عنصرا فعالا في منظور المؤسسة للرفع من أداء و كفاءة مواردها البشرية وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتوجها، سواء على صعيد إنتاج السلع والخدمات وهذا نتيجة للتطورات الهائلة في جميع المجالات التي رافقت التكنولوجيا، حيث وضعت المؤسسة التكوين الميناني في مقدمة الوسائل المؤدية إلى الحصول على الوظيفة والترقي ومواكبة المستجدات في ثورة المعلومات التي باتت تشدد على اهمية التكوين الميناني كخيار استراتيجي في تنمية مواردها البشرية وتحسين إنتاجيتها، وبطبيعة الحال كلما كانت أجهزة ووسائل التكوين الميناني متطورة وتعامل مع الجديد بكفاءة.

إذن فإن التكوين الميناني هو الوسيلة الممكنة و السريعة لاستيعاب كل ما هو جديد في القرن الحادي والعشرين من علوم تكنولوجية ومعلومات تزحف إلينا كل ساعة، بمعنى أن التكوين الميناني هو الآلية المناسبة التي تأخذ هذه التطورات الهائلة إلى ساحة العمل و التطبيق المباشر .

تبعا لهذه الأهمية المتزايدة للتكوين، تظهر إشكالية بحثنا في إبراز أهميته ودوره في تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، وانطلاقا من هذا قمنا ببلورة هذه الإشكالية في صيغة التساؤل التالي: "ما هي نماذج التكوين بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ؟و ما تأثيرها على بناء الكفاءة المهنية و الإبداع في العمل؟ و ما هي الأبعاد و المتغيرات الاجتماعية التي أخذت بعين الاعتبار أثناء تصميم مدخلات و مخرجات العملية التكوينية؟ ما هي خصائص الكفاءة المهنية النموذجية بالمؤسسة؟ ما هي محركات الإبداع في العمل بالمؤسسة؟".

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن تصميم وصياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1) **الفرضية الأولى:** "تتمثل المدخلات الاجتماعية لتصميم التكوين بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في نشاط المؤسسة و طبيعة المهن و طبيعة مناصب العمل و المكتسبات المعرفية القبلية للعمال و درجة الذكاء و الاستيعاب و طبيعة الأهداف بحيث تساهم في بناء الكفاءة المهنية من خلال توصيف المهام و الأدوار الفردية و الجماعية في العمل التي تسمح بدورها بإنتاج التحكم المهني في متغيرات العملية التكوينية".
2) **الفرضية الثانية:** "يعمل التكوين كوعاء للمكتسبات المعرفية المهنية القبلية و البعدية و المهارة بحيث يوجه الممارسات المهنية من خلال تشجيع كل مورد بشري و كل فريق عمل على إنتاج نموذجه الخاص من الإبداع المهني".

موضوع التكوين كلاسيكي لكننا ربطناه بالكفاءة المهنية و الإبداع في العمل، فاستخدمنا المنهج الوصفي وتحليل المحتوى، بالإضافة إلى المنهج النوعي أو الكمي في البحث الاجتماعي، وذلك للتحقق من إشكاليتنا و فرضياتنا، بالإضافة إلى العينة القصدية، من خلال ثماني لقاءات مع مسؤولي الموارد البشرية، أُجريت الدراسة الميدانية خلال شهري جانفي و فيفري 2025.

الفصل الأول النظري:

مدخل إلى تكوين الموارد البشرية

- **مقدمة الفصل الأول:**

ازداد الوعي بقيمة وأهمية المورد البشري في العقد الأخير ، و ذلك بعد ان تأكدت المنظمات من اختلاف أهدافها و طبيعة أنشطتها و احجامها، و تبين لها ان لتحقيقها مزيد من النجاحات و وصولها الى مستويات متصاعدة من النمو يعتمد على قدرتها من استفادة من طاقة الكامنة لمورد البشري ومدى استغلال مهارته التقنية و الفكرية و الفنية وتطويرها .

ظهرت إدارة الموارد البشرية لتعامل بشكل فعال مع المورد البشري ، وقد كانت تقوم بالعمليات الروتينية كحفظ السجلات خاصة بالعاملين، وتحمل مسؤولية تنفيذ القوانين الخاصة بأمور التعيين والترقية والاجازات ، ولكن دور هذه الإدارة اصبح يشمل أهمية اكبر عندما ظهرت أهمية وضائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في مجال اختيار الأفراد العاملين المناسبين منهم و تعيينهم و تكوينهم و المحافظة عليهم وتحفيزهم و متابعة كل ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية و السلوكية و الإنسانية التي لها علاقة بهم وبعملهم ، وكما ازدادت أهمية هذه الإدارة لما أصبحت تزود بالأعداد الكافية والخصائص المتناسبة مع الأنشطة المطلوبة لتحقيق اهداف المنظمة بالفعالية و الكفاءة .

واصبح التكوين الذي يعد من اهم وضائف إدارة تسيير الموارد البشرية ضرورة يتوجب على كل مؤسسة كبيرة كانت او صغيرة اخذها بالاعتبار في الأوضاع الحالية ، تشكل سياسات تكوينية هامة في تنمية قدرات و مهارات مستخدميها استجابة لمتطلبات المحيط و تقلباته ومع كل جديد قد يطرأ على المؤسسات فالمتغيرات العلمية و التكنولوجية تفرض على جميع المؤسسات ضرورة الأخذ بالتقنيات الحديثة وتطبيقها في مجال العمل فهي تعتبر عملية مستمرة لرفع قدرات و كفاءات العملين، فدائما ما تسعى المؤسسات لتطوير و تحسين انتاجها وجودته ، و كما تبحث عن تقليل أو القضاء عل أخطاء العمل التي تسبب حوادث العمل وذلك بواسطة رفع مستوى المعارف و تمكين العمال من التحكم في التقنيات الحديثة وتطوير السلوكيات و القدرات و يمكن الوصول لهذا بتكوين ، فهو المحرك الأساسي لتنمية ووسيلة الترقية للعامل وارتباطه بعمله وتغيير نظرته ولهذا يعتبر التكوين نوع من الاستثمار في العنصر البشري الذي دوره سيؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة في المستقبل .

المبحث الأول: مفاهيم حول تسيير الموارد البشرية:

ان نجاح المؤسسات و المنظمات ما تسعى إليه من أهداف يعتمد اعتمادا كبيرا على الموارد بشرية التي تملكها وإن تنمية هذه الموارد هو الطرق الأنجح لرفع و تحسين كفاءة الموارد ومنه تتحقق اهداف المنظمة، و أيضا رضى هذه الموارد من ناحية أخرى.

ان المورد البشري هو العامل الأساسي لأي مؤسسة أو منظمة ثم تأتي بقية العوامل الأخرى كالعوامل المساعدة كالعنصر البشري لما يمتلكه من مهرات و الإرادة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة او المنظمة ، وذلك يتطلب من مسؤولين في استخدام موارد بشرية عالية المهارات وتميز دون إهمال جانب التكوين والحوافز و توفير الظروف المناسبة لها حتى تؤدي دورها على أكمل وجه .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم و خصوص مفهوم التسيير الذي ينطلق منه مفهوم الموارد بشرية و أيضا معرفة تاريخ وتطور الموارد بشرية و منبع ذلك سنغوص في المعنى الحقيقي لإدارة الموارد لبشرية من وضائف و مهام و اهمية.

تسيير هو عملية تقوم على تنفيد نشاطات مع افراد اخرين و من خلال هؤلاء الافراد بكل كفاءة، وتوجه هذه العملية على نشاطات الخطيط و التنظيم و القيادة والتقييم و التي يتوجب القيام بهل لتحقيق الأهداف، ومنه فإن جميع تعاريف تسيير يجب ان تشمل ثلاث عوامل مشتركة الأهداف ، موارد المحدودة ، الأفراد.[1]

ويعرف التسيير بأنه "فن إنجاز الأشياء من خلال الاخرين ".

وكما تم تعريفه بأنه "تنظيم و وتدبير شؤون الناس و توجيههم بشكل الصحيح من اجل تمكنهم من تطبيق الخطط الموضوعة لهم بهدف الحفاظ على كيانهم و استمرار وجودهم".

و أيضا قد عرف "**تايلور**" "بأنه علم مبني على قواعد وقوانين وأصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية". وأيضا سماه "هو المعرفة الدقيقة من الرجال ان يعملوه ثم التأكد انهم يقومون بعملهم على احسن طريقة".

[1]- نوري منير : تسيير الموارد بشرية ,2010 ص35

وعرفه " **بيرنارد** " "بالمعرفة السلوكية التي تعالج موضوع معين ".

أما **هنري "فيول"** " فيعرف القيام بتسيير على ان نتنبأ وان نخطط وأن ننظم و ان نصدر الأوامر و ننسق و ان نراقب"

التسيير هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد من أجل بلوغها الأهداف المحددة.

التسيير هو نشاط تقوم به الموارد البشرية من اجل التنظيم و توجيه العمل بالشكل المطلوب من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها ومن خلال الوظائف الأساسية التخطيط، الادارة ،الرقابة و تنظيم.[2]

تعتبر الموارد البشرية ركيزة مهمة التي تحقق كفاءة في الأداء و الوصول إلى المستويات المطلوبة من نجاح و تفوق و تميز في العمل من خلال الاستغلال العقلاني و الرشيد لهذه الموارد، و تعد احد المقومات الأساسية لعملية التنمية الاجتماعية والإقتصادية .

ويوضح الكاتب **"جيفري فيفر"** اهمية الموارد البشرية بقوله "ان نجاح المؤسسات و تحقيق كفاءتها التنظيمية يعتمد على طاقتها البشرية وهي مصدر للميزة الاستراتيجية تنافسية في المنظمات الحديثة لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري و العناية به"، كما قال" ان أهمية مواردنا البشرية و كيفية إدارتها تزداد يوم بعد يوم لان منطلقات الأخرى لتنافس أصبحت تفقد ميزتها من يوم لأخر فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وحصة المنظمة في السوق ودرجة الحماية التي توفرها الدولة او الاعتماد على المصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة لم يعد لها نفس التأثير الذي كان لها في الماضي".

واما مصطلح الموارد البشرية فقد اعتبر مصطلح حديث وقد اخذ شيئا فشيئا محل اصلاح الافراد او القوى العاملة سنة 1970 حتى قامة جمعية أمريكية بتغير المصطلح الى إدارة الموارد البشرية حتى يتماشى ويتوافق مع أدوار الموارد بشرية المتواجدة في المؤسسات و المنضمات.[3]

وقد عرفت انها العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمؤسسة من موارد مالية والات ومعدات و تجهيزات و مواد خام والوقت بالكفاءة و الفعالية المطلوبة و بالتالي فإن كفاءة هذه

[2]- احمد ماهر, إدارة الموارد البشرية دار المعارف 1995ص15
[3]- علي غربي و الاخرون 2002 ص24

الموارد بشرية بنتيجة كفاءة الأداء تنظيمي[4]. وفي نفس السياق نجد من يعرف الموارد البشرية بانها كل المقومات المتوفرة في مجتمع ما والتي تمثل فرص يمكن استغلالها لإحداث التنمية بذلك المجتمع .[5]

وان مصطلح مورد البشري يشمل جميع الناس من صغار حتى المسنين ، ومن هذا المفهوم ننطلق إلى ان الإنسان يعد موردا اقتصاديا، والجزء المحضر منهم و المجهز لمشاركة في عملية الإنتاج و العمل فهو الذي يحسب من عوامل الإنتاج ،وبطبع هذا الجزء يتم اعتبارهم مثل مدخلات المنضمة، اما الأطفال او القصر الذين لا تبلغ أعمارهم سن المحددة فلا يسمح لهم بدخول في قانون العمل وأيضا الطلبة الذين لا يزالون في مجل الدراسة و تعلم فلا يمكن عدهم من القوى العاملة يمكن اعتبارهم من موارد البشرية لكن لا يمكن اعتبارهم من موارد الإنتاج الا بعد تجهيزهم واعدادهم لمشاركة في عملية الإنتاجية .[6]

وأيضا يمكن تعريف الموارد البشرية هي مجموعة سكان في بلد يمكن تقسيمها الى نوعان:

قوى بشرية عاملة و هي تلك القوى التي لها القدرة على العمل والتي تستطيع ان تشتغل حسب الأوضاع الاجتماعية والقانونية المفروضة في المجتمع وكثرا ما يحدد سن القانوني لتشغيل من 18سنة إلى 65سنة .

القوى البشرية الغير عاملة و تشمل الفئة القصر و الذي تقل أعمارهم عن 18سنة او تزيد عن سن التقاعد 65سنة او من يعانون من امراض و عاهات تعقهم عن العمل .[7]

المؤسسات والمنظمات هدفها تعزيز القدرات التنظيمية لها والوصول الى تزايد في المستويات من كفاءات وفعالية التنظيم وهذا من خلال تسييرها الموارد بشرية.

ويعرف تسيير الموارد البشرية بانه مجموعة من البرامج و الاستراتيجيات والاعمال و القرارات التي تهدف الى الاستغلال الجيد ورشيد للمورد البشري، ومن جهة أخرى فإن هذه نتيجة تأثر على أداء المؤسسة و المنظمة.

يهتم تسيير الموارد البشرية بسياسة انتقاء العاملين المناسبين و تثبيتهم و تكوين العاملين ومعاملتهم مع جميع المستويات و تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وخلق روح التعاونية بينهم و رفع ثقة مع الإدارة وهذا من اجل زيادة دائمة في الانتاجية .

---

[4]- كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء التنظيمي '1976ص11

[5]- احمد صقر عاشور إدارة الموارد بشرية 1997ص12

[6]- هشام مصطفى الجمل : دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين نظام المالي الإسلامي و نظام المالي الوضعي ,دراسة المقارنة ,2006ص172

[7]- بوشيجة احمد : إدارة الموارد بشرية مذكرة 2011

ومن منظور **"مهدي حسن"** "ان تسيير الموارد البشرية هي العملية التي يمكن بها الحصول على الافراد المناسبين والازمين للمنظمة أو المؤسسة من حيث الكم والنوعية التي تخدم اغراضها وجعلهم يبذلون اقصى مجهوداتهم و قدراتهم لإنجاز العمل و ترغيبهم في البقاء بالمؤسسة لخدمتها".[8]

وعرف **"بيريتي"** تسيير الموارد بشرية ان " هي مجموعة سياسات و قرارات و إجراءات التي تمكن في الوقت المطلوب الحصول على موارد بشرية تحمل كفاءات وقدرات و ومعارف وتأهيل مرغوبة وتحفيزها و تطوير إمكانيتها لكي تتمكن من القيام بالوظائف و النشاط وتحمل المسؤوليات لضمان استمرار حياة المؤسسة او المنظمة".[9]

ظهرت اختلافات في الحياة العلمية بتعدد وجهات نظر العلماء و الباحثين من اجل تقديم مفهوم موحد و دقيق لإدارة الموارد بشرية حيث هناك وجهتي نظر و جهة النظر التقليدية الذين يعتقدون و يعرفون أصحابها بأن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد نشاط روتيني يتمثل في النواحي التنفيذية كحفض سجلات العاملين التي تحمل معلوماتهم ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف و انجازاتهم و صرف الأجور و المرتبات ، أي انهم يعتبرونها وضيفة قليلة الأهمية ولها تأثير قليل على إنجاح المؤسسات.[10]

اما وجهة النظر الثانية في وجهة النظر الحديثة و التي اعتبر أصحابها إدارة الموارد بشرية وظيفة أساسية في المؤسسة ولا تقل أهميتها عن الوظائف الأخرى بالمؤسسة وذلك لأهمية وتنامي الدور الذي تقوم به الموارد بشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية و دعم برامج و خطط المؤسسة التنموية ولهذا فان مفهوم إدارة الموارد بشرية فد اتسع ليشمل أنشطة رئيسية كالتحليل و توصيف الوظائف ،تخطيط الموارد بشرية ،استقطاب الموارد بشرية للعمل في المؤسسة وتدريبها و تحفيز .[11]

وقد عرفها **"جمال الدين محمد مرسي"** في كتابه "إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين "بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على

---

[8]- مهدي .ح . ز : إدارة الافراد في منظور كمي وعلاقة الإنسانية ,1993ص16

[9]- كامل مغربي و اخرون : أساسيات في الإدارة ,1995ص289

[10]- عبدالهادي مسلم و اخرون ,إدارة الموارد البشرية , مركز الإسكندرية للكتاب 2009ص9

[11]- صلاح الدين محمد عبدالباقي : إدارة الموارد البشرية دار الجامعية الإسكندرية2002ص23

احتياجاتها من الموارد بشرية وتطويرها و تحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية .[12]

كما عرفها **"بيريتي"** انها احد الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح المشاركة في الأداء الكلي للمؤسسة، ويتم بواسطة إيجاد افضل توافق بين حاجات المؤسسة من موارد بشرية في الوقت الحالي او في المستقبل وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة او في سوق العمل .[13]

وكذلك قدم مختصين في المجال تعاريف كثيرة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية التي كل مؤسسة تحتاجها لتحقيق اهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد و الاشراف على استغلالها وصيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق اهداف المؤسسة[14]، ويعرف **"احمد ماهر"** "إدارة الموارد البشرية انها التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد بشرية في جميع المستويات المشروعة بغية المساعدة على تحقيق اهداف هذا المشروع ".[15]

و استنادا على كل هذه التعارف يتبين لنا ادارة الموارد بشرية على انها كل السياسات و الإجراءات المتعلقة باختيار و تدريب و تعيين العاملين في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة و تزايد ثقة في عدالة إدارة المؤسسة وخلق روح التعاونية بينها و بلوغ المؤسسة ارقى مستويات الإنتاجية ، اذا نستخلص من مفهومها انها تلك الإدارة المتعلقة و المهتمة بجميع الانشغالات و الأمور المتعلقة بالمورد البشري في المؤسسة.[16]

ضهر مفهوم إدارة الموارد البشرية في بداية السبعينات بالولايات المتحدة الامريكية فقد عوض مفهوم إدارة الافراد[17]، حيث بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري ومحاولة عن كشف الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات وهذا ما جعلها تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام العلماء المختصين و

---

[12]- جمال الدين محمد مرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ,المدخل لتحقيق الميزة تنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين 2003ص

[13]- Jean Marie peritti Gestion ressources humaines .2éme édition 1998 p32

[14]- سعاد نايف برنوطي ,إدارة الموارد البشرية , إدارة الافراد 2007 ص17

[15]- جمال الدين عبدالباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد بشرية 2002 ص17

[16]- علي سلمى , إدارة الموارد البشرية , مصر1998 ص30

[17]- http:/ /www.4uarab.com

الباحثين فمصطلح إدارة الموارد البشرية قد وجد قبل ضهور الثور الصناعية لكن حتى نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد والعشرين من العقد الحالي برز وشاع استخدام هذا المصطلح بحيث النمط الذي ساد استخدامه في مرحلة ما قبل الثورة صناعية هو الإنتاج البسيط و اليدوي بمعنى ما كان يعرف بالحرفة التي تعتبر مصدر أساسي لتلبية حاجيات الحياة ، واما الأسلوب الذي يكسب الفرد مهارات الازمة للعمل في حرفة محددة هو نظام الصبية النظام السائد حيث يكون الصبي تحت تحكم و سيطرة السيد اما في نظام العبودية لم يكن للعامل أي اعتبار فقد تمت مساواته مع الالة ويتاجر به يباع ويشترى مثل السلعة دون ان يراعي المالك أي حق من حقوق العمل ولهذا لم تكن هناك حاجة في استخدام أساليب العلمية المتطورة من اجل الوصول الى رقي الموارد بشرية ومناهج العمل كانت تطبيقية مباشرة لكن كفاءتها تتميز بالضعف ، ودام هذا الوضع الى غايت ضهور الثورة الصناعية التي كانت بمثابة بداية لتفكير من المشاكل الإنسانية انطلاقا من ما خلفته من تطورات في التكنولوجيا و معدات الإنتاج وكذلك توسع في حجم المصانع مما أدى الى تشغيل اعداد كبيرة من اليد العاملة فاصبح ارباب العمل غير قادرين على إدارة ذلك العدد الكبير من اليد العاملة وغير قادر على إدارة شؤون المؤسسة بكاملها فبدأت المشاكل تجتاح المؤسسات وصار العمال يقعون في صراعات مع ارباب العمل كل عذا ساهم في ضهور الحاجة الى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العمال في المؤسسات و أيضا ضرورة وجود نقابات تخص العمال و تمثلهم لتتفاوض مع ارباب العمل .[18]

كان الناس في فترة ما قبل الثورة الصناعية يمارسون أعمالهم الحرفية بوسائل و أدوات بسيطة،حيث تميزت بإنتاج يدوي تقليدي ولم يكن هناك أي نظام جيد للعمل حيث كان سادة يسيطرون على صبية ووجد في هذه الحقبة نظام عبودية الذي اعتبر في فئة من ناس كأدوات و الات ملك لأرباب العمل تباع و تشترى دون حفظ حقوقهم [19]، لكن عند ضهور الثورة الصناعية وما سببته من تطور تكنولوجي في وسائل الإنتاج و تعدد المصانع سبب تعداد ايادي العاملة فلهذا يرجع بروز إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث الى العديد من المراحل منذ بداية الثورة الصناعية وليست وليدة العصر الحالي ومن اهم هذه المراحل :

[18]- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الرشة , إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر 2009 ص20
[19]- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الرشة نفس المرجع سابق ص21

1) مرحلة الأولى : مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر و مثل ما ذكر ميز هذه المرحلة تغلب العنصر الألي الإنتاجي على العنصر البشري بعد ما كان الإنتاج يدوي حرفي قبل الثورة [20]، ومن هنا نقول ان ممارسات الموارد البشرية تجسدت كنتيجة حتمية لضهور الثورة الصناعية

بسبب ما حدث في هذه الثورة من تطور في الصناعة و انتشار المصانع و ظهور الات الإنتاجية في تلك الفترة تطلب اجاد يد عاملة مختصة فهذه الثورة التي مرت على اروبا أدت أيضا الى زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم المال ، صار العامل ضحية لهذا التطور[21] ،لان الإدارة اغفلت جانب الذي يخص العمال من متطلبات و حاجات و الحوافز الذي اثر أيضا على الجانب المعنوي ،هذا نتيجة اهتمام الإدارة بالات الإنتاجية اكثر من العامل وتفكيرهم ان العامل ليس إلا قوة بسيطة مكملة للألة في الإنتاج . من هنا انطلق الكثير من المشاكل الإدارية كالجور القليلة وضئيلة في ساعات العمل الطويلة وظروف العمل السيئة من مثل هذه المشاكل دفعت العمال لمطالبة بحقوقهم عن طريق تنظيم صفوفهم وانشائهم للنقابات العمالية في منتصف القرن تاسع عشر التي تمثلهم تدافع عن حقوفهم ومصالحهم المختلفة باستخدامها وسائل عديدة كالإضراب فاجبر هذا ارباب العمل على مفاوضتهم و البحث عن الحلول كل هذه الأمور عززت مكانة العمال و بدأ الاهتمام بالمورد بشري .[22]

2) مرحلة ثانية : مرحلة ضهور الحركة الإدارية

بعد نشر كتاب "**فردريك تايلور**" عن **مبادى الإدارية** في مطلع القرن العشرين سنة1911 ظهرت الحركة الادارية العلمية التي يعتبر تايلور قائداها و صاحب افكارها حيث جاء بتطورات مهمة لصالح أهمية الموارد البشرية حيث طرح أسس الأربعة للإدارة وهي

- الاختيار العلمي للعاملين
- تطوير الحقيقي في الإدارة
- تطوير الموارد البشرية و الاهتمام بالتنمية
- تعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية

[20]- حسن إبراهيم بلوط ادارة الموارد الشرية من المنظور الاستراتيجي دار النهضة العربية للنشر 2002 ص42
[21]- http://mouazaf.ahlamontada.com/t977
[22]- حسن بلوط مرجع سابق ص21-37

وقد فصل تايلور في نظريته بين جهود العملين و مهام الإدارة فالإدارة تقوم بوظيفتها على أساس التخطيط والتنظيم و المراقبة بينما تكمن مهمة العاملين في تنفيد أوامر وما نظمت به الإدارة من اعمال .[23]

3) مرحلة الثالثة : مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى

لقد شهدت هذه المرحلة عدت تطورات في مجال الإدارة بصفة عامة و الموارد البشرية بصفة خاصة حيث ابرزت الحرب العالمية الاولى الحاجة في استعمال الاختبارات قبل تعيين الموظفين لمعرفة مدى استوعاب العمل و شروطه والمزايا الضرورية لشغل العمل تجنبا للفشل في العمل و الوظائف

وفي خضان هذا التطور أظهرت بغض المؤسسات تحسن في أمور التوظيف وتدريب و الرعاية الاجتماعية وهذا بعد اشراكها و تلقيها المساعدة من مختصين في إدارة الموارد البشرية ، حيث أنشئت مراكز الخدمات الاجتماعية والتعليمية و الترفيهية و الإسكان وذلك للاهتمام برعاية الاجتماعية للعمال وقد اعتبر هذا كبداية لتعدد وانقسام وضائف إدارة شؤون الموارد البشرية ومن هنا توسع الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية الذي سيتبين في المراحل القادمة .[24]

4) مرحلة الرابعة : مرحلة ما بين الحربين حركة العلاقات الانسانية

برزت مدرسة العلاقات الإنسانية في بعد الحركة العلمية أي بعد 1920 حيث لم تنفي هذه المدرسة مبادى التي جاءت بها إدارة العلمية في إدارة الافراد حيث اهتمت بالمواءمة بين الفرد والجماعة ، الجماعة و المؤسسة الجماعة و الجماعة داخل المؤسسة.[25]

حيث تجارب **"جورج التون مايو"** و زملائه في المصانع **ويسترن** الامريكية بشيكاغو والتي اهتم فيها بأحوال العمل السيئة و أوضاع إشغال العمال من ارهاق و ظروف العمل السيئة و روتين ودوران العمل، قادته لتوصل الى مفهوم يبين ان المنظمة قبل تكون كيانا ماديا هي تنظيم اجتماعي وان الجوانب الإنسانية و الاجتماعية من احاسيس و مشاعر وعواطف الفرد و عواطف الاخرون تأثر أيضا على إنتاجية الفرد و ليس العائد المادي فقط ،هذا بفضل الاشراف الجيد و أنماط القيادة ونماذج الاتصال المتبعة من قبل الإدارة رغم ما توصلت اليه مدرسة العلاقات الانسانية من نتائج حسنت ظروف العمل و الأجور و ناصرت

[23]- جمال الدين مرسي مرجع سابق ص26/ مؤيد عبدالحسين ,هاشم فوزي العابدي :إدارة الموارد بشرية مؤسسة وراق لنشر عمان2006 ص58

[24]- صلاح الدين عبدالباقي مرجع سابق ص24

[25]- خالد عبدالرحيم الهيتي ,إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ط2, وائل لنشر الأردن 2005 ص25

النقابات العملية بالمؤسسات الا انها لم تزد في رضا العمل وولاء العاملين للمؤسسة و لم تزد في الإنتاجية و هذا كان هدفها الأساسي وسبب يرجع الى خطأ اعتقادها بأولوية الدوافع الاجتماعية حيث استأثرت الجماعة و العلاقات الاجتماعية في العاقات الإنسانية باهتمام زائد عكس الاهتمام الفرد ذاته و دوافعه النفسية، أيضا لم توجه سلوك العاملين نحو اهداف المنظمة لأنها اهملت اهمية الإجراءات و السياسات وقواعد العمل الجيدة و كل هذا من الأسباب التي جعلت مدخل العلاقات الإنسانية غير ناجحة في تحقيق رضا المطلوب و الزيادة في الإنتاجية.[26]

5) المرحلة الخامسة : مرحلة بعد الحربة العالمية الثانية الى يومنا

في هذه المرحلة ساهمت عدة عوامل هامة في زيادة أهمية و الحاجة الإدارة الموارد البشرية و الحاجة إليها كزيادة في المؤسسات و تضخمها و اختلفت مجالاتها و بتالي تطلب يد عاملة اكثر كما ظهرت النقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العمال و تمثلهم .

وقد عرفت هذه المرحلة الكثير من التطورات الملحوظة في مجال تسيير و إدارة الموارد البشرية بتعدد و اختلاف وظائفها حيث تمثلت في التحفيز و الأجور و التدريب و انتقاء العمال المناسبين و وتوجيه العلاقات الإنسانية عكس ما كانت عليه تهتم بضبط الملفات و الحضور و الانصراف ، وكل هذا التطور ظهر بعد المراحل التي مرت عليها الإدارة العلمية و مدرسة العلاقات الإنسانية التي استفادت من افكارها في نظر الى الجانب الاجتماعي للعامل.[27]

يوجد عدة عوامل كثيرة و مختلفة تأثر على إدارة الموارد البشرية و من بين هذه العوامل :

أ) العوامل القانونية : تدخل الدولة في المؤسسات من خلال سَن القوانين و الإجراءات التي توجب على المؤسسات اتباعها اثر على تطور إدارة الموارد البشرية ، حيث تغير مبدأ إدارة الموارد البشرية من مبدأ دعه يعمل دعه يمر الى مبادئ أخرى مربوطة بقوانين كالإجراءات المتعلقة بتكوين و التقييم و حدود الأجور و حد الأقصى لساعات العمل وهذا تأثير العامل القانوني.

[26]- عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية رؤية الاستراتيجية مكتبة الالكترونية للكتب العربية 2003 ص21
[27]- فيصل حسونة , إدارة الموارد البشرية ,ط1 دار أسامة لنشر و التوزيع 2001 ص12

ب) **العامل تكنولوجي :** ان تغير التكنولوجي و تطوره في و سائل الانتاج اثر بطبيعة في المورد البشري و تطور القوى العاملة و هذا لتلبية حاجة المؤسسات لتواكب التطور التكنولوجي .[28]

ت) **العامل الاقتصادي :** الأحوال الاقتصادية تأثر على إدارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسات الى زيادة في مهام إدارة الموارد بشرية او تقليصها حسب الوضعية الاقتصادية كساد او رواج كرفع الأجور وتحفيز او تقليل في من مناصب العمل في ظرف الاقتصاد الس .[29]

ث) **العامل الاجتماعي :** تغير الجانب الاجتماعي لناس و تغيرت اسالب التفكير بما فيه تفكيرهم حول المؤسسة و لدور الذي تلعبه و هذا بفعل التطورات التاريخية التي حدثت .[30]

يمكننا تشبيه إدارة الموارد البشرية بسلسلة حلقات متشابكة حيث كل حلقة تتصل بالأخرى هكذا هي وظائف إدارة الموارد بشرية كل وظيفة لها صلة بالأخرى و جميع نتائجها مكملة لبعضها لرفع قوة و فعالية المورد البشري في المؤسسة.

ومن اجل بلوغ المؤسسات مستويات عليا من الخبرة و المهارات كي تضمن جودة المورد بشري تتولى إدارة الموارد البشرية بهذه الوظائف التي تعتبر انها مقسمة الى صنفين وظائف فنية وظائف إدارية

1) **وظائف الفنية**

أ) **تحليل و توصيف الوظائف** يشمل عملها على قيام بمهمة وصف الوظيفة و تحديد مكوناتها و تبيين النشاط و العمل الذي تختص فيه هذه الوظيفة و أيضا يوضع فيها الشروط الازمة للعامل الذي عليه تولي شغل هذه الوظيفة.

ب) **استقطاب وتعيين الموارد البشرية** و هي الوظيفة المعنية باستقطاب العمال بمختلف الأساليب خارجية او داخلية و أيضا قيام بالتعينات و الاختيارات الصحيحة و المناسبة للعمال الذين يحسنون اتقان الوظيفة من بين العمال المرشحين لها والمستقطبين وهذا عن طريق اجراء اختبارات عمل او مقبلات او إجراءات أخرى تأكد اختيار العامل المناسب للوظيفة المناسبة .[31]

---

[28] - IBID

[29]- www.hrdiscution.com\hr2128.html

[30]- محمد سعيد أنور سلطان , إدارة الموارد البشرية الجامعة الجديدة لنشر الاسكندرية2003 ص40

[31]- حمداوي وسيلة ,إدارة الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية ,قسنطينة ص32

ت) **التكوين واعداد خطة التدريب** تم تعريف تكوين او تدريب من قبل باحثين بانها عملية التي يكون فيها تزويد العامين بالمعارف و والمهرات لكي يقوم بعمل محدد ،من هنا يمكننا ان نقول التكوين وتدريب هي عملية تهدف لرفع إنتاجية المؤسسة عن طريق زيادة في كفاءات العاملين و تحسين قدراتهم العملية و تنمية معارفهم بالمعلومات الازمة عن كيفية العمل، و هذا بالطبع سيعود اجابا لصالح المؤسسة لذلك يعتبر التدريب وظيفة مهمة في إدارة الموارد البشرية .

ث) **تقييم العاملين** ويعني هذا التقييم معرفة قدرت قدرات كل عامل و ومعرفة اين اصبح مستواه العملي في قيامه بالوظيفة وأيضا رؤية على المستوى البعيد اين سيكون مستقبل العامل في عمله بتقييم مهاراته .[32]

ج) **رعاية وصيانة العاملين** وتهتم هذه الوظيفة بالنظر في الجانب الاجتماعي و المعاشي للعاملين بالتوفير لهم طرق الرعاية الاجتماعية و الصحية و كذلك في حال تعرضهم لمخاطر العمل لا بد للعامل من تعويضات .[33]

أ) **التنظيم** : تتم عملية تنظيم بوضع كل فرد عامل في المكان المناسب له حسب قدراته الفكرية والعلمية و مهنية حتى يكون العامل في حالة راحة عن ضعه في العمل و يحفزه اكثر في عمله داخل المؤسسة ،لذلك تهدف عملية التنظيم الى ترتيب العمال و جمع الموارد البشرية بطرقة مرتبطة و منظمة وهذا من فائدة المؤسسة حتى تسعى لتحقيق الأهداف.

ب) **الرقابة** : تقوم هذه الوظيفة على معرفة مدى التزام العاملين بشروط وظيفتهم و مهامهم في المؤسسة و الانضباط بالأداء و السلوك الايجابي ، و من فإن هذه الوظيفة ادارية تعني تأكد ان النتائج المتحصل عليها هي الأهداف المخطط لها سابقا في المؤسسة وذلك بمراجعة أداء العمال.[34]

ت) **تخطيط الموارد البشرية** : التخطيط هي الوظيفة التي العدد الازم من العمال للعمل في المؤسسة أي تبين سعة المؤسسة من الموارد بشرية و القوى العاملة حسب حاجتها و طبيعة نشاطها ز يعني تخطيط الموارد بشرية انها مجموعة الإجراءات و السياسات المتكاملة و المتعلقة بالقوى العاملة والتي تهدف الى

[32]- نفس المرجع ص 33
[33]- خضير كاظم حمود وياسين كاسب , مرجع سابق ص32
[34]- وسيلة حمداوي , مرجع سابق ص34

تحديد الاعداد و النوعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء الوظائف المعينة بتكلفة العمل المناسبة و الأوقات المحددة.[35]

ث) **وضع نظام الترقيات :** وتعني الترقية زيادة في مسؤوليات العامل و ذلك من خلال رفعه من وضيفته الى وضيفة أخرى قد تحمل مهام اكثر مع زيادات ملحوظة في الراتب لذلك يسعى العامل لأداء احسن ويزيد في قدراته كي يحصل على مناصب اعلى .[36]

ج) **تصميم نظام الأجور والحو افز :**[37] اغلبية العاملين باختلاف مهامهم وفي جميع انحاء العالم و المؤسسات يريدون ان يكون لهم أجور مقابل أعمالهم بهدف تحسين مستوى معيشتهم اما الحافز في مجموعة المؤثرات و المكافآت التي تقدمها الإدارة للعمال كي تدفعهم لتقديم و العطاء اكثر لعملهم و المؤسسة.

ح)

يلعب المورد البشري دور هاما كونه العنصر المهم المؤثر في إنتاجية المؤسسة حيث تسعى لان يكون لديها الكفاءات و القدرات لازمة في موردها البشري ليمد اكثر للمؤسسة لذلك تحضا إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة و تكمن أهميتها في النشاطات التي تقوم بها و ونتائج و من بين اهميا إدارة الموارد بشرية التي ركزنا عليها :

- تهتم بالموارد البشرية و بالقوى العاملة في المؤسسة .
- تقوم بتطوير قدرات و مهرات و إعطاء العاملين المعارف لازمة في المؤسسة .
- لا يمكن لأي مؤسسة ان تكون بدون موارد بشرية .
- تختار العمال الملائمين لمناصب العمل.
- تعد برامج التكوين و خطة التدريب.
- تنظر للجانب الاجتماعي للعمال و تحل المشاكل.[38]

[35]- مصطفى نجيب شاويش ,إدارة الافراد ,كلية الاقتصادية و العلوم الإدارية الجامعة الأردنية '2005 ص132
[36]- نفس المرجع ص276
[37]- خضير كاظم حمود و ياسين كاس الرشة ,مرجع سابق ص31
[38]- www.annabaa.org/nbenaws/60/002.htm

وأيضا تكم أهميتها في الاعمال المتمثل ب :

- نصح المسؤولين ومدراء المؤسسات و ارشادهم في كل ما يخص العمال من جميع الجوانب و هذا لحل كل المشاكل المتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة .
- و كذلك تساعد المدراء في كشف كل ما يخص من مشاكل لها علاقة بالعمال التي قد تأثر سلبا على المؤسسة.
- تبين و تقيس المؤشرات القياسية كقياس الأداء و حوادث العمل ، الغيابات ، الحضور، الشكاوى.
- تشخص الفعالية و الكفاءة التنظيمية من خلال الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- تضمن إنتاجية احسن من خلال نضر في جميع لإجراءات التي لها علاقة بالعمال الذين هم العنصر الأساسي المؤثر في فعالية المؤسسة .
- تعيينها للعمال المناسبين و تكوينهم و تحفيزهم يجعل المؤسسة تحقق النتائج المطلوبة و يساهم في وصولها لأهداف المرغوبة.
- تنسيق بين جميع النشاطات التي لها صلة بالعاملين والوحدات الإدارية بالمؤسسة وهذا بواسطة مناقشة هذه النشاطات.[39]

إدارة الموارد البشرية لها أهداف متعددة و مترابطة حسب وظائفها كلها تسعى على كسب المهرات ورفع القدرات لكي تزيد من إنتاجية الفرد العامل و هذا سيعود بفائدة للعامل و المؤسسة برضا الطرفين ومن هذه الأهداف المحددة :

1) اهداف التنظيمية

- أداء الفعال : وهو من اهم اهداف إدارة الموارد البشرية ويعني الحصول على أعلى مستوى للأداء للعاملين حيث الأداء هو قياس اعلى أساس النتائج التي حققها الفرد.
- تحقيق الكفاءة في الإنتاجية والفعالية : تسعى المؤسسات و الإدارة إلى زيادة في إنتاجية العامل و عوائدها لذلك تقوم بتعديل أساليب العامل و جعلها اكثر فعالية.

[39]- سهيل محمد عباس , ادارة الموارد البشرية دار وائل لنشر ,عمان 2000 ص24

2) اهداف السلوكية

- تنمية روح المعنوية ويكون هذا من خلال دفع العمال و دعمهم للعمل عن طريق الحوافز الأجور و شهادات العرفان و تقارير الاحترام.
- الرضى عن العمل أي المشاعر التي تصدر من الفرد اتجاه العمل تعبرا عن ارتياحه في عمله بسبب و ضعه في العمل أو الأجور والمكافآت.[40]

3) اهداف الاجتماعية

- من الأهداف الاجتماعية هي تحسن الأوضاع المعيشية و الاجتماعية للأفراد و تحقق لهم الرفاهية بصفة عامة و ذلك عندما تساعدهم إدارة الموارد البشرية في إيجاد لهم الاعمال المناسبة لهم وافضل الوظائف في ربح و الإنتاج .

4) اهداف العاملين

- تحفيز العاملين عن طريق الترقيات و المكافئات يشجعهم و يدفعهم للعمل اكثر وتحسين أدائهم مما يزيد من انتاجهم و بتالي سيزداد عائد العمال و دخلهم.
- انتهاج سياسات موضعية التي تحد من استنزاف طاقات البشرية واهمال الجوانب الإنسانية في عاملة الافراد العاملين في المؤسسة.

5) اهداف المؤسسات

- استفادة المؤسسة من قدرات و طاقات القوى العاملة لتعزيز نشاطاتها ور فع مستوياتها الانتاجية عن طريق تكوين العمال و تدريبهم .
- تعزيز رغبة العاملين في بذل اقصى جهودهم لصالح المؤسسة.
- استقطاب وتعيين الأفراد الذين يمتلكون الكفاءة المعرفية و المهنية ويمتلكون المؤهلات الازمة وهذا لخلق الروح و القدرات التنافسية للمؤسسة في نشاطها.[41]

---

[40]- عمار الطيب كشرود, علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث, منشورات جامعة قارة يونس, مجلد2 ط1, ليبيا1995 ص441

[41]- محمد سعيد سلطان, إدارة الموارد البشرية, دار الجامعية الإسكندرية ص30-31

في ضل التطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية واجهت كذلك عديد من العقبات وتحديات ولازالت تسعى إدارة الى تخطيها ومن بين هذه التحديات :

- **كثرة استعمال التكنولوجيا الحديثة :** تغيرت تمام أنواع المهرات و القدرات لليد العاملة التي تحتاجها المؤسسة بسبب التكنولوجيا المتطورة باستمرار واستخدامها في المؤسسة لهذا تبرز أهمية بعض الوظائف لإدارة الموارد البشرية كالتكوين .[42]
- **تغير تركيبة اليد العاملة :** خلفت الثورة الصناعية العديد من التطورات من بينها تغير في تركيبة القوى العاملة من بينها انظمت المرأة للمورد البشري حيث أصبحت تتنافس مع رجال في العمل لذلك توجب على إدارة الموارد البشرية وضع سياسات خاصة تشمل المرأة العاملة .[43]
- **تغير القيم والاتجاهات :** أصبح تغير القيم الاجتماعية و اختلاف الاتجاهات يأثر على سلوك العاملين ما يخلق مشكل في دوافع العمل
- **تدخل العولمة في التنافس :** حيث مع توسع العولمة و ظهور العديد من وسائل الاتصال صغرة العالم و أصبحت المؤسسات تتنافس مع بعضها عبر العالم ما جعل إدارة الموارد البشرية تبحث عن مخططات تتناسب مع هذا التنافس.
- **تحديات التكنولوجية :** جعل التطور التكنولوجي الكبير الذي شهده العالم تغير في أساليب تعامل المؤسسات حيث سيطرت التكنولوجيا على بعض الوظائف و لم تعد تحتاج الكثير من المهرات.[44]

[42]- فيصل حسون ,إدارة الموارد البشرية ,دار أسامة لنشر و توزيع ,2001 ص13
[43]- صلاح دين عبدالباقي مرجع سابق ص413
[44]- خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الرشة ,مرجع سابق ص25-24

المبحث الثاني: التطورالتاريخي للتكوين:

عرف التكوين تطور تاريخي كبير، فمن خلالها تم اكتسابه تقنيات وأساليب تكنولوجية حديثة. ومن أهم مراحله:

- **مرحلة ما قبل 1950:** تنقسم هذه المرحلة إلى فترتين، تتميز كل واحدة عن الأخرى بمميزاتها:

مرحلة التكوين بالمكان: تعرف بمرحلة الجماعات، امتدت إلى بداية القرن العشرين، ظهرت في البداية على شكل تكوين في المكان (Formation sur le tas) وهو نوع من أنواع التمرين، هذه الطريقة التي تقوم على اكتساب معارف، حيث كانت الوسيلة الوحيدة التي يتم من خلالها إثبات جدارة الموارد البشرية آنذاك، ففي فرنسا ابتداء من 1945 تم الشروع في إنشاء مجموعات لتدريس فروع خاصة في التجارة والصناعة التي حملت "اسم ملحق"، كان الهدف من ذلك ربط التكوين بميادين أخرى مثل القانون التجاري.

مرحلة التمهين الصناعي: امتدت فترة هذه المرحلة من بداية القرن العشرين إلى نهاية الخمسينات بعد الحرب العالمية الثانية، أين أصبح التكوين حقيقة واقعية بعد 1945، ثم انتقل البرنامج الأمريكي إلى نهاية 1950. ففي هذه الفترة أصبح الفرد يختار المهنة التي تناسبه وذلك لما يملك من المعارف التي تحصل عليها في المدرسة أو كتمرين قبل دخوله النهائي لسوق العمل أي ما يعرف بالتدريب (Apprentissage).

- **مرحلة ما بعد 1950:** تنقسم هذه المرحلة إلى ثلاثة فترات، تتميز كل واحدة عن الأخرى بمميزات:

مرحلة قانون لمس التكوين: تتميز سنوات الستينات بالتسارع في الاكتشافات التكنولوجية، فبمجرد بداية سنوات الستين تسبب هذا التسارع في مشاكل تمثلت في كيفية تكيف المؤسسات معه، لأن العمال لم يواكبوا هذا التسارع، فأصبح تكوين العمال بالنسبة للمؤسسات الطريقة الوحيدة لمواجهة التغيرات التكنولوجية، كانت مرحلة تفكير المتعاملين الاقتصاديين للدول المصنعة، ففي فرنسا مثلا رأت كل من النقابة والمستخدمين بمشاركة الحكومة أثناء القيام بالمفاوضات سنة 1968، ضرورة دراسة الوسائل التي تسمح في تحقيق تكوينا وتدريبا مهنيا حول التكنولوجيات الجديدة، أفرزت هذه المفاوضات قانون لمس التكوين وذلك في 16 جويلية 1971، أما في كندا ابتداء من سنة 1967 لاحظت الحكومة

الفيدرالية الحاجة إلى اليد العاملة الماهرة، فقررت إدماج التكوين في البرامج السنوية للمدارس والمؤسسات.

- **مرحلة التقنيات الجديدة في التكوين:** منذ سنوات السبعينات اتجه الاهتمام إلى تثمين ضرورة الحصول على التكوين في معظم المؤسسات، حيث أصبح العمال ذوي خبرة ومعرفة جيدة، وذلك في كل المهن المختلفة، فأضحى اللجوء إلى برنامج التكوين أمر ضروري، ظهرت في هذه المرحلة طرق مختلفة ومتطورة في التكوين من بينها وأحدثها التكوين بالبطاقة والتكوين الافتراضي على شبكة الانترنت.
- **مرحلة من 1980 إلى يومنا:** انطلاقا من سنوات الثمانينات ميدان العمل تعرض إلى عدة انقلابات، حيث كان هناك زيادة في طلب اليد العاملة مقارنة بالعرض مما خلق عدم التوازن، كما أصبحت نوعية المهارات وكفاءات الفرد تكتسي أهمية كبيرة وذلك من سنة لأخرى لمختلف الوظائف الموجودة، فأصبح للتكوين أهمية كبيرة في مجال التنظيم الخاصة في ظل التحولات التي ظهرت في سوق العمل وكذا زيادة التطورات التكنولوجية[45].

أما في وقتنا الحالي. فالمسئولين الاقتصاديين يرون في التكوين أمل لكل عامل من أجل تطوير كفاءاته بغرض التكيف مع التطور التكنولوجي، فالتكوين ليس مخصص فقط للإطارات والمهنيين ولكن لكل العمال.

فالتكوين لم يسمح فقط بمتابعة التطور الخاص بالمؤسسة ولكن يشتمل أيضا على التطور المتعلق بمختلف قطاعات النشاط، وهذا ما نراه اليوم، أن امتلاك اليد العاملة الكفأة المرنة أمر أولي قبل كل شيء، بالتركيز على نوعية التكوين القاعدي الذي بدوره يفتح المجال للتكوين المستمر للتكيف مع الحاجيات النوعية للمؤسسة والحاجيات التي ستظهر مستقبلا.

1. تعريف التكوين:

قبل التطرق إلى مختلف العناصر المتعلقة بالتكوين، سنقدم وبإيجاز بعض من تعريفات التكوين.

[45] شعلال مختار، مرجع سبق ذكره، ص24-25.

- **التعاريف العربية للتكوين:**

"البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"[46].

"التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية"[47].

"عملية منظمة ومستمرة، مجورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير"[48].

"التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"[49].

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداد للأخذ بأسباب التطور الحضاري والتكوين هو الوسيلة التي تهيئ للفرد لأداء مهامه من المهام إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.

---

[46] عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1975، ص 205.

[47] عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مطبعة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1976، ص594.

[48] علي محمد عبد الوهاب: للتدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص 19.

[49] زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص 255.

ويعرفه كل من "هايسون ومايرز" في تعريفهما للتكوين بأنه: "عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة"[50].

كما يعرفه أيضا، "العربي بلقاسم فرحات" على أنه: "مجموعة الأنشطة والوضعيات البيداغوجية الديداكتكية التي كون هدفها اكتساب أو تنمية معارف من أجل ممارسة مهمة أو أعمال...، وتشمل مجموع المعارف النظرية من مفاهيم ومبادئ ومهارات ومواقف، التي تجعل الشخص قادرا على ممارسة شغل أو مهنة أو وظيفة"[51].

- **التعاريف الأجنبية:**

يعرفه "Vatier Raymand" في 1990: "بأنه مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة"[52].

كما يعرفه "Peretti. J. M.": "التكوين بمجموع العمليات، الوسائل، والمناهج المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز المأجورين على تحسين معارفهم وسلوكاتهم، تصرفاتهم وكفاءاتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية"[53].

ويعرفه "Cassio W." في 1995: "التكوين بأنه البرنامج المخطط والمصمم من أجل تحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المؤسسة ككل، وذلك من خلال إحداث تغييرات قابلة للقياس في المعلومات والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي للفرد"[54].

---

[50] كمال طلطلي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية في مركب السيارات الصناعية (CVI) بالرويبة، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص27.

[51] العربي فرحات بلقاسم، (2012)، تأهيل الموارد البشرية "قديما وحديثا"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، ص265.

[52] Raymand Vatier, 1990 : développement de l'Entreprise et Promotion des Hommes. Paris. France. Entreprise Moderne d'Edition. P :55.

[53] Peretti, J. M., 1994 : Ressources Humaines. Gestion du Personnel. Paris. France. Vuibert. P :40.

- ويعرفه "ديفيد David J. C." في 1995: "التكوين بأنه الأنشطة المخططة التي تهدف إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة"[55].
- يعرفه "Pierre. J": "مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكليف مع التغيرات التنظيمية والتحولات الخاصة بتسيير الوظائف الناتجة عن التطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لدعم تطورهم المهني"[56].
- يعرفه "كمار سيكولي"، هو: "مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة"[57].

من خلال مختلف التعاريف السابقة، نستنتج أن التكوين هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات معينة في السلوك، فنية وذهنية للاستجابة لاحتياجات محددة حالية ومستقبلية، يحتاجها الفرد في العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها، والتي ينجم عنها تعديل إيجابي في اتجاهاته، من الناحية المهنية أو الوظيفية، هدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها العامل والحصول على المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الإيجابية للعمل، الأنماط السلوكية، المهارات الملائمة، العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء.

2. خصائص التكوين:

من خلال التعاريف السابقة للتكوين العربية والأجنبية منها، نرى بأن التكوين يتميز بمجموعة من الخصائص المتعددة والمختلفة، والتي سنعرضها كما يلي:

---

[54] Waynef, C., 1995 : Management Human Resources. Me Graw Hill Ine. United States of America. P: 109.

[55] Cherrington, David. J., 1995 : The Management of Humans Resources. New Jersey. Englewood Cliffs. 4ème Edition. P:88.

[56] Citea, Pierre. J., 2000 : Gestion des Ressources Humaines. Paris. 3ème édition. ED. dalloz. P : 101.

[57] Sekiol Kamer, (2008). Gestion du personnel. 3ème édition. Paris. P92.

- **التكوين نشاط رئيسي مستمر:**

التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باحتيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين الخصائص التي يجب توفرها في الفرد الذي سيشغلها. فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه[58].

إن التكوين هو بمثابة أداة تقوم بتعديل السلوك الوظيفي، وتكسب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد. لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط للتطور الوظيفي للفرد.

- **التكوين نظام متكامل:**

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي. ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:

- **التكامل في مدخلات التكوين:** أي في المدخلات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي (الأفراد، الوظائف، الخبرات والمعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية).
- **التكامل في الأنشطة التكوينية:** وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية (تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية)، كذلك العمليات

[58] الجميلي خيري خليل، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص94-95.

والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونين والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه.

- **التكامل في نتائج التكوين:** يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية، والنتائج البشرية.

وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكونين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

- **النظرة المستقبلية:**

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها، إيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف، وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- **التكوين نشاط متغيرومتجدد:**

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكاته وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها[59].

وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية يجب أن تأخذ بكل جديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة.

- **الشمولية:**

التكوين لا يقتصر على فئة من العمال دون أخرى، بل توجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد[60].

---

[59] السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر، مكتبة غريب، دون سنة النشر، ص356-358.

[60] أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت، دار النهضة العربية، 1981، ص183.

فالعامل أينما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة، فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة.

- **التكوين كأداة إستراتيجية:**

يمثل التكوين بالنسبة لتسيير الوظائف عملية إستراتيجية متناسقة ولم يعد ينظر إليه تلك النظرة التي تلازم التكوين التقليدي، بل من واجب الإدارة أن تأخذ في الحسبان تطوير قدراتها البشرية في مشاريعها التنموية، سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وأن تتولى على ضوء المسؤوليات الأولى ما يلي:

- وضع التوجيهات الكبرى لسياسة التكوين.
- وضع مخططات التكوين وتنفيذ وتنسيق وتوجيه مختلف العمليات المرتبطة بتكوين وتقييم هذه السياسة ومراجعتها.
- وضع نظام للتشاور حول التكوين بين المسؤولية والموظفين.

فالتكوين أداة إستراتيجية، أصبح يهتم في آن واحد بالمشاكل الحالية والمستقبلية، وفي هذا الصدد لابد أخذ بعين الاعتبار عند إعداد مخطط متعدد السنوات الأهداف المستقبلية للإدارة.

- **التكوين كعملية استثمارية:**

يعد التكوين وسيلة فعالة لتنمية مهارات الفرد الحالية، وإكسابه مهارات وسلوكات وطرق جديدة تساعده في تحسين أداء عمل، ومسلكا يسهل على المستخدمين الاستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة، فالاستثمار والعامل عائدا في المستقبل وذلك بالتحكم في الوظيفة والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أداءه وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة، خاصة وأن هناك عوامل تفرض نفسها على المؤسسات وتنوع الوظائف ومجابهة التقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغيير الهياكل التنظيمية وتبديل وظائف بوظائف أخرى.

ويرى "Meigant. A.،1995 " أنه يمكن قياس الاستثمار في التكوين باستثمار المال في مشروع ما، حيث يوجد أشخاص يملكون أموال طائلة غير أنهم لا يستغلونها في مشاريع مستقبلية والمؤكد أنه مع الوقت ستبدد الأموال دون الاستفادة منها[61].

[61] شعلال مختار، مرجع سبق ذكره، ص29-30.

يمكنا القول من خلال هذه الخصائص أن التكوين. يمثل عنصرا استثماريا الذي عن طريقه يمكن اكتساب الفرد كفاءات لمواجهة مختلف المخاطر المحيطة به في بيئة العمل، والتي منها: حوادث العمل.

3. مبادئ التكوين:

يرى "عبد الكريم درويش" في مجلته "نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح"، أن من المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

1- **التكرار والمران:** التكرار يساعد عل تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

2- **الإرشاد والتوجيه**: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه،فإرشاد المتعلم إلى الرق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

3- **الدافع والحافز**: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل

كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

4- الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم:الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة[62].

[62] عبد الكريم درويش: نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة العدد الرابع، القاهرة 01 أفريل 1972 ص 43.

أما "صلاح الشنواني"، فقد استخلص مبدأ هاما آخر، وهو:

5- مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد[63].

4. أنواع التكوين:

من أنواع التكوين منها ما تتم حسب مرحلة التوظيف، ومنها ما تتم حسب نوعية الوظيفة. وعليه، فالتكوين ينقسم على حسب عدة مراحل، وهي:

- **التكوين حسب مرحلة التوظيف:**

توجيه وإعداد الموظف الجديد: يبدأ الإعداد حين ينتهي التعليم وكل برنامج فعال ومتكامل إقراره للإعداد، يفترض التنسيق بين هذين الأمرين، فالموظف لا يمكن اعتباره مؤهلا بطريقة كافية، إذا اكتفى بمجرد ما تقدمه له المؤسسات التربوية من التعليم العام أو المعاهد التي تتولى تدريبه بعد حصوله على وظيفة[64].

التكوين أثناء العمل: التكوين يشكل بطبيعته وأهدافه حلقة مكملة للإعداد، لابد من إجراءها لتأمين الكفاءة المهنية والعلمية عند الموظف، على ضوء التطورات الطارئة على وظيفته ومقتضياتها التي يطمح الوصول إليها وتحقيقها، عن طريق تكوين أثناء العمل هي تحقيق الفعالية اختصار مدة التمرين، استبعاد العادات السلبية في العمل، رفع معنويات الموظف، وكذا توفير إمكانيات الترفيع أي تحسين قدرات الموظف[65].

بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والجور، وحفظ

---

[63] صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1987، ص 153.

[64] الحلبي حسن، 1982، تدريب الموظف، بيروت، منشورات عويدات، ط2، ص40.

[65] ماهر أحمد، 2003، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعية، ص69.

المستندات، يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

- **التكوين بغرض النقل والترقية:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرات في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الجديدة[66].
- **التكوين لتهيئة المعاش:** في بعض المؤسسات الراقية يتم تهيئة العامل من كبار السن للخروج إلى المعاش وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج إلى المعاش، يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى المعاش.

- **التكوين حسب نوع الوظائف:**

- **تكوين مهني:** يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال ذوي مهارات.
- **تكوين مهني وفني عالي:** يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- **تكوين تخصصي:** ويتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، الإنتاج، المعارف والمهارات.
- **تكوين للإشراف والإدارة:** يختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية، كما يتضمن تعليم المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية، الأدنى، الوسطى أو

[66] المرجع نفسه، ص69.

العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإجارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، التنسيق والاتصال[67].

- **التكوين حسب مكانه:**

التكوين داخل المؤسسة: يعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعامل للتحكم في الوظيفة والأعمال الجديدة ضمن الظروف والشروط الداخلية، الواقعية للمؤسسة، والتي هو معتاد عليها وسوف يؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين[68].

التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

شركات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص سوق التكوين، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

البرامج الحكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال برامج تتركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

التكوين المرحلي: ينقسم إلى ثلاثة أنواع:

التكوين الأولي: يتم في المعاهد ومراكز التكوين وفي الجامعات أيضا، ويتمثل في تحسين مستوى الموظف وتوعيته، وإعداده لممارسة الوظيفة، وقد يتحقق الهدف على مراحل، إذ يشتمل مختلف الأصناف أين يستدعي الأمر ضبط مناهج التكوين ومستويات التوظيف، أو الترشيح لذلك واختيار العناصر الكفة للتأطير مع تحديد المدة التي يجب أن يقضيها المتربص.

التكوين أثناء الخدمة: يعتبر هذا التكوين مهنيا مستمرا، هدفه تعويض النقص المتعلق بالمجال النظري والتطبيقي للمهمة، لأنه أساس ودعامة التكوين المهني ومن خلال يمكن تكوين المتربص وتدريبه حتى يكون قادرا على أداء رسالته المهنية في المؤسسة علما بأن الرصيد الثقافي لأي موظف كان يعتبر زادا

---

[67] عيساوي عبد الرحمان محمد، علم النفس الإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص43.

[68] دادي ناصر عدون، 1996، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص287.

أساسيا تنعكس إيجابياته على التكوين المهني أو التكوين أثناء الخدمة، ويهدف هذا الأخير إلى إعداد الفرد مهنيا حتى يستطيع التكيف مع الوسط المهني الذي يعمل فيه، ويساعده هذا الإعداد على أداء واجبه ويجعله يرغب في البحث والتجديد.

- **التكوين الذاتي:** يتعلق بمبادرة المتكون إلى تكوين نفسه بنفسه، وهذه صفة مشتركة في جميع التعاريف لمفهوم التكوين الذاتي ومؤداه أن المتكون لا يتلقى تكوين داخل هيئة مكونة ولا من قبل مكون خاص، وعليه فالتكوين الذاتي هو مجهود فردي دائم يعتمد على القدرات الذهنية للفرد من أجل تحديث معلوماته بالاعتماد على نفسه ومحاربة الروتين الذي يتخبط فيه من أجل تجديد معلوماته وتحسين مستواه[69].

5. أهمية التكوين:

تتجلى أهمية التكوين في النقاط التالية:

- **زيادة الإنتاج:** إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف والأعمال، في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوفر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال.
- **رفع معنويات الفرد:** بمعنى أن التكوين يكسب القدر المناسب من المهارات التي تؤدي به إلى زيادة ثقة الفرد بنفسه أو يحقق نوع من الاستقرار النفسي[70].
- **تخفيض حوادث العمل:** يساعد تكوين العمال على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطار التي يمكن أن تؤدي إلى حوادث عمل، وهذا بدوره يقدم للمؤسسة فوائد كثيرة كتقليص من النفقات التي تدفع على التعويض عن الحوادث.
- **تخفيض معدلات الدوران في العمل:** يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض المنازعات بين العمال[71].

---

[69] أورسلان رشيد، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، قصر الكتاب، ط2، البليدة، الجزائر، 2000، ص280-282.

[70] شعلال مختار، مرجع بق ذكره، ص32-33.

[71] سليمان خليل فارس، 2000، إدارة الموارد البشرية، سوريا، منشورات جامعة دمشق، ص186.

6. أهداف التكوين:

بما أن التكوين يعتبر أهم عنصر لضمان تحقيق أعلى درجات كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات وتنميتهم من ناحية معارفهم وقدراتهم من الناحية النفسية والاجتماعية، فهو يتميز بأهداف يسعى إلى تحقيقها داخل المنظمة، سنلخصها كالآتي:

- خلق شعور الانتماء لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم وتشجيعهم على الإدراك الأفضل لبيئة العمل المنتمون إليها.
- الحفاظ على المستوى المطلوب من القدرات والمكتسبات لتطوير المنظمة.
- المساهمة في تطوير الوقاية والحماية للعاملين في الإدماج بسهولة في مؤسسات جديدة.
- تكييف العمال لمهام محددة بدقة وكذا في تغيير المناصب أو الوظائف.
- ضمان التلاؤم بين قدرات ومعارف ومكتسبات العمال.
- إعطاء الإمكانية للعمال في اكتساب ثقافة عامة والحفاظ عليها وإتقانها.
- مساعدة القيادة في ضمان التوافق في الموارد البشرية بغرض الاستجابة للأهداف الحالية لكل مصلحة في المنظمة.
- السماح لمديرية المنظمة بتحديد العاملين المؤهلين للترقية.
- المساعدة على الاندماج الأحسن للفرد في المكان والوقت الملائم.
- المساهمة في إعداد برنامج التنمية وسياسة اكتساب الموارد البشرية.
- تحسين مكانة العمال عن طريق الترقية.
- دعم الفعالية لمختلف مستويات العاملين عن طريق الاستعمال الأفضل للآلات والعتاد وكذا تخفيض الحوادث في العمل.
- إنشاء أفضل سلوك في العمل وتشجيع المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والضياع الذي يلحق بالإنتاج، وكذا تحسين نوعية وكمية الإنتاج.
- التكيف مع متطلبات المحيط الذي هو في تغيير مستمر.
- تطوير قدرات التحكم لدى المكونين، وتنمية قدراتهم الذكائية.

- تقدير الذات عند كل عامل.
- السماح بتحويل العمال الذين فقدوا وظائفهم إلى وظائف أخرى تتطلب كفاءات مختلفة.
- تحسين التعبير اللفظي للعاملين وكذا تجنيبهم عند تقديم لبحوث مهنية.
- تشجيع العلاقات بين الأفراد العاملين وتحليل الوضعيات التنظيمية[72].

يمكن حصر الأهداف أيضا فيما يلي:

- من خلال التكوين يتم توجيه السلوك الإنساني للابتعاد عن السلوكات التي تنجم عنها المخاطر.
- الحد من السلوكات التي تعيق الفرد وتحد من نجاح برنامج الأمن الصناعي والأساليب الوقائية.
- الرفع من مستوى أداء الأفراد ونمو الوعي لديهم.
- اكتساب معلومة جديدة كفيلة بعزوف الفرد عن بعض السلوكات السلبية[73].

ما نستنتجه من خلال هذه الأهداف، أن تكوين الأفراد، هو تجديد وتحديث المعلومات والقدرات والمكتسبات بما يتوافق مع التغيرات التي تحدث، وهذا ما ينتج عندهم مواكبة التطورات التكنولوجية ويساعدهم على التأقلم مع مناصب عملهم وتحقيق مردود إنتاجي جيد.

7. فوائد التكوين:

تتمثل فوائد التكوين، في النقاط المختصرة التالية:

- **الرفع من مردودية الإنتاج:** إن زيادة وصقل المهارات لدى العمال سيؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي الزيادة في إنتاجهم، ومنه يستمر النمو والتطور في المنشأة وتحقق أهدافها.
- **إعداد عمال مؤهلين داخل المنظمة:** التكوين هو الوسيلة لإعداد وتهيئة طبقة من العاملين المؤهلين لتوليهم المهام الأعلى في المستقبل بدلا من الاعتماد على المصادر خارج المنظمة وفي غالب الأحيان تكون لا تفي باحتياجات المؤسسة.

---

[72] شعلال مختار، مرجع سبق ذكره، ص33-34.

[73] بكراوي عبد العالي، بوحفص مباركي، دور التكوين وتصميم بيئة العمل في الحد من الأخطار المهنية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 32، الجزائر، 2018، ص269.

- **تخفيض في تكاليف الإنتاج عن طريق التكوين:** يمكن تخفيض النفقات بزيادة المهارات والكفاءات في العمل ويؤدي ذلك إلى التقليل من نسبة الأخطار والإصابات، "إن التكوين يساعد على انتعاش اقتصاد المؤسسة وتنميته"، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.
- **ضمان استمرارية المؤسسة:** "إن التكوين يعمل على الاستمرار داخل المنشأة، فالأفراد المدربون يضمنون الاستمرار في التشغيل بكفاءة والإنتاج المستمر".
- مساعدة العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تقوية العلاقة بين المسؤولين والعمال والتقليل من الإشراف والرقابة.
- مساعدة العمال في التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصداع داخل المؤسسة.
- تحسين الاتصالات بين العمال وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة وحتى تصبح بذلك المؤسسة مجال ملائم للعمل.
- تقليل من أخطار العمل، وتخفيض نسب حوادث العمل، وكذا بمساعدة العمال على الإنجاز والثقة بالنفس.
- تزويد العمال بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات[74].

خلاصة القول، أن التكوين نشاط مستمر ومتجدد فهو لا ينتهي مادام الأفراد يزاولون وظائفهم ومهامهم، وهو متجدد لأنه يقابل احتياجات محددة لدى الأفراد والإدارات وهذه الاحتياجات تتغير وتتجدد باستمرار مع مرور الزمن.

إن التكوين يؤكد بطريقة واضحة الفائدة الحقيقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، لأن التكوين يسمح بالتغلب على عدم التكيف الذي يستطيع أن يشمل المبتدئين خلال المراحل الأولى للتحصيل المعارف الصحيحة، والارتباط بالتجربة العادية أو التطور ذو النوعية اليدوية الخاصة والأكثر تعقيدا[75].

---

[74] مؤيد سعيد السالم، حرشوش الصالح، 1991، إدارة الموارد البشرية، بغداد، ديوان العلوم للطباعة، مطبعة الاقتصاد، ص101.

[75] شعلال مختار، مرجع سبق ذكره، ص37-38.

8. معوقات التكوين:

بما أن التكوين يتميز بالأهمية ولديه أهداف يتعرض للعديد من المشكلات والعراقيل التي تعيقه وتمنعه من تحقيق أهدافه، تتمثل في:

- عدم دراية ومعرفة بعض المسؤولين لأهمية التكوين.
- عدم كفاءة القائمين على هذه المصالح حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط به.
- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعته لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا.
- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني[76].

9. الجانب القانوني للتكوين:

في القانون الجزائري، هناك مرسوم تنفيذي يتعلق بتكوين الأفراد العاملين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم رقم 96/92 الصادر في: 03 مارس 1996".

- المادة 01: يحدد هذا المرسوم الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص
- التحضيري للالتحاق بالوظائف العمومية، وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية.

---

[76] الدرس الخامس، مراحل ومعوقات التكوين، اطلع عليه يوم: 2024/01/11، على الساعة: 51: 20، من الموقع الالكتروني:

https://elearn.univ-tlemcen.dz

- المادة 13: تقرر برامج دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، كما يأتي من قبل السلطة المكلفة بالوظيف العمومي للالتحاق بالأسلاك والرتب المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومة.
- المادة 14: يمكن القيام بأعمال تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم حسب الأسلاك والرتب وفق الدورات التالية:
- دورات قصيرة المدى، إذا كانت المدة ستة (06) أشهر.
- دورات متوسطة المدى، إذا كانت المدة تفوق ستة (06) أشهر وتساوي سنة (01).
- دورات طويلة المدى، إذا كانت المدة تفوق سنة (01) وتساوي ثلاث (03) سنوات أو تقل عنها[77].

11. الاحتياجات التكوينية في المؤسسة:

تحتاج المنظمة لمواجهة التحديات التي تواجهها، أو للرفع من قدرات العمال على إنجاز عملهم بشكل ملائم إلى الاحتياجات التكوينية، وهي تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم، والذين يسجلون قصورا في أدائهم.

وهي تعتبر مجموعة المتغيرات أو الإضافة المطلوب إحداثها في معرفة العاملين أو مهارتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم، وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض بسير العمل أو الإنتاج، أو تعرقل السياسة العامة للمنظمة.

وهناك من يحدد الحاجة التكوينية على أنه إخفاق فرض أو مجموعة من الأفراد في تحقيق الأهداف المشهودة من تقديم خدمة أو منتج بالكفاءة والفاعلية المطلوبة[78].

يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية العنصر الرئيسي والهيكلي في صناعة التكوين حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية في المنظمة، إذ أن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءة العاملين بها، إذ من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التكوين وأهداف التكوين ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التكوين بدون التحديد الدقيق والموضوع للاحتياجات التكوينية، وترجع عملية التحديد هذه في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلة العمل من خلال التكوين، كما أنه توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها

---

[77] موسى بودهان، قانون الوظيف العمومي، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص282.

[78] سعاد عباسي، أمين مخفوظي، إستراتيجية العملية التكوينية وتأثيرها على تطوير وتنمية الكفاءات، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، المدية، الجزائر، ص07.

التكوين وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنظمة والذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التكوينية هو الأداء الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية وبلوغ الأهداف المسطرة من خلال المنظمة.

"واحتياجات التكوين تعرف بذلك الفرق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعيتين"، وحتى نستطيع الارتقاء بمكانة التكوين في المنظمة لابد أن نأخذ في الحسبان المجال المكاني للتكوين (مكان التكوين) والفوائد المرجو تحقيقها، وطبيعة الفجوة التي يغطيها التكوين، والمجال الزمني لمردود التكوين[79].

فالحاجة للتكوين تظهر من خلال ثلاث (03) مستويات هامة (تحديد المنظمة، تحديد المهام، تحديد احتياجات الموظفين).

- **تحديد المنظمة:** يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، "والتكوين ليس هدفا في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي المعدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد"، وبدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها وعلاقتها ببعضها البعض وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء الوظيفي.
- **تحديد المهام:** إن الهدف الرئيسي لعمليات تحليل وتوصيف الوظائف هو تصحيح الأخطاء التي طرأت على الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة للوظائف الموجودة في المنظمة وهذا التصحيح سوف يحقق مطلبين يخدمان مصلحة كل من المنظمة والموظف وهذا المطلبان هما:
  - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - الدفع على قدر العمل.

[79] الصديق بخوش، الإدارة الإستراتيجية للتكوين، تم الطلاع عليه يوم: 2024/01/19، على الساعة: 00: 20، من الموقع الالكتروني:

https://islamfin.yoo7.com/t1393-topic

- **تحديد احتياجات الموظفين:** ونحاول هنا أن نقيس أداء الفرد في وظيفته وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، وينصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة. ونستخدم في هذا المدخل أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء، أو توزيع قوائم رصد الاحتياجات التدريبية على عدد الأفراد[80].

12. البرنامج التكويني:

لقد تطرقنا في العنصر السابق إلى، تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تمثلت في: المنظمة والمهام أي الوظائف التي يقوم بها العمال، وأيضا تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى جهد ومعرفة واكتساب جديد لتحقيق النتائج المراد تحقيقها داخل المؤسسة.

وإن هذه الاحتياجات، تتطلب إعداد برنامج تكويني، الهدف منه يختلف على حسب:

- اكتساب معلومات جديدة، عن طريق تزويد الموظفين بمعارف جديدة مطابقة للتطورات الحديثة التي يعرفها سوق الإنتاج، ومن أجل أن يقدموا أعمالهم بدقة في مستوى من الكفاءة العالية.
- اكتساب خبرات ومهارات جديدة، عن طريق استعمال التكنولوجيا الحديثة حيز التشغيل.
- ترقية سلوكيات وشخصيات الموظفين، وتكون عن طريق، تزويدهم بالمعرفة والمهارة.

فهذا البرنامج التكويني يتميز بمبادئ أساسية، وهي:

- التركيز عل المكون أكثر من التركيز على المتكون.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد المتكونين.
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العلمية التطبيقية.
- إبراز المهارات.
- تعزيز الاتجاهات والقيم الإيجابية.
- مراعاة الدقة والموضوعية والحداثة.
- الالتزام بفلسفة وأهداف وتوجهات البرنامج التكويني.

---

[80] الاحتياجات التكوينية (التدريبية)، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، اطلع عليه يوم: 2024/01/19، على الساعة: 30: 21، من الموقع الالكتروني:

https://hrdiscussion.com/hr58116.html

- تناسب مستوى المتكونين الذين سيشاركون في البرنامج التكويني.
- وضوح وترابط الأفكار والمفاهيم.

كما يتم تنفيذ البرنامج التكويني عن طريق الخطوات الثلاثة الآتية:

- **اختيار المكونين:**

إن البرنامج التكويني يتم تنفيذه عن طريق مكونين مؤهلين يتميزون بمهارات مختلفة، كمهارة: التفاعل، الاتصال، الإنصات، الملاحظة، الإقناع، وأيضا مهارة: استخدام لغة الجسم واستخدام الوسائل المساعدة. لأنهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون التوجيه والمساعدة للمتكونين، ويقومون بتوفير الخبر في مادة التكوين. كما أنهم يلعبون دورا في تقويم نظم التكوين أثناء مرحلة تحقيق صلاحية تصميم هذا البرنامج، ولذا فإن جودة البرنامج التكويني تعتمد على كفاءة هؤلاء المكونين.

- **اختيار وتحديد المتكونين:**

إن الأفراد المتكونين هم العنصر الأكثر استفادة من نشاط التكوين بالمؤسسة أو خارجها، يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية. وتتمثل عملية اختيار المتكون على حسب:

- حاجات المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني.
- رغبة واستعداد المتكون لحضور الدورة التكوينية.
- التجانس النسبي بين المتكونين في البرنامج التكويني.
- المؤهلات العلمية.
- مدة الخبرة في العمل.
- المستوى الإداري للمتكونين.
- مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتكون للدورة التكوينية.
- المشكلات والصعوبات التي تواجه المتكونين وواقع عملهم.
- عدد المشاركين في الدورة التكوينية.

- **ميزانية التكوين:**

ميزانية التكوين تتم عن طريق حساب التكاليف وتقييم المردودية في نطاق واسع، وتتوقف على تعاون أطراف المؤسسة المتمثلين في: مكونين، رؤساء العمل، إطارات[81]، ...الخ.

13. التكوين للتقليل من حوادث العمل:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تعيين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومن تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

وتمثل حوادث العمل وإصاباتها مشكلة أساسية في وقتنا الراهن، حيث تزداد أهمية هذه الحوادث بازدياد النهضة الصناعية في مجتمعات دول العالم، ولذلك يلزم دراسة أسباب وقوع الحوادث ونتائجها ووضع الأساليب الوقائية للحماية من حوادث العمل، فالحادثة تمثل مشكلة اقتصادية، اجتماعية، نفسية وصحية، كما أن انخفاض معدل الحوادث مرتبط بتكوين الأفراد على بعض الأساليب الجديدة من مهارات وخبرات ومعارف جديدة.

فالتكوين يستهدف خفض عدد الحوادث وعلى المكون يقع عبء تغيير سلوك العامل، من خلال القيام بالسلوك الآمن والسليم بدلا من السلوك الخطير المؤدي إلى وقوع الحادث، حيث تهدف المؤسسات اليوم من وراء تكوين مواردها البشرية إلى الوصول لتحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين وإكسابهم المرونة اللازمة، بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لتطوير مستويات أدائهم بما يسمح

[81] لعطوي سيد علي، معصيم أسامة، دور التكوين في الرفع من فعالية وأداء الموظفين، دراسة حالة شركة سونطراك فرع "SOTRAZ" نموذجا، مذكر مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران 2، 2021/2020، ص39-41.

من التخفيض من معدلات حوادث العمل. ويحقق نشاط التكوين أهدافه إذا تم تصميمه وإعداد له بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية لكل من الأفراد والمؤسسة والسهر على متابعة البرنامج التكويني والقيام بتقييم نتائجه.

فكل الأنشطة داخل المؤسسة يتم القيام بها وتحقيقها بواسطة الأفراد، وعليه فإن دراستنا تمحورت دور التكوين في التقليل من حوادث العمل بما له من أهمية بالغة في مساعدة الأفراد على تجنب الحوادث التي يتعرضون لها أثناء أداء مهامهم[82].

كما تبرز أهمية التكوين باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخيارات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي لها علاقة مباشرة بهذه المؤسسة، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- **بالنسبة للمؤسسة:**
- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة.
- يساعد في بعث روح انتماء المؤسسة وربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد على خلق توجهات إيجابية داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة.
- يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، العطل والإتلاف.
- **بالنسبة للعاملين:**
- يساعد في تحسين فهمهم واستعابهم لأدوارهم في المؤسسة.
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار.

[82] لادي بديعة، مرجع سبق ذكره، ص143.

- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم مقاومتها.
- يحسن أداء الفرد، ويعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- زيادة الفهم للقوانين، النظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل، كما يزيد من قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل[83].

كما قلنا في السابق، وظيفة التكوين، تتضمن عملية تغيير سلوك العاملين بإكسابهم مهارات وقدرات ومعارف التي تخدم مصالح المنظمة. فيمكن حصر أهدافه للوقاية من مخاطر الحوادث، فيما يلي:

- من خلاله يتم توجيه السلوك الإنساني للابتعاد عن السلوكات التي تنجم عنها المخاطر.
- الحد من السلوكات التي تعيق الفرد وتحد من نجاح برنامج الأمن الصناعي والأساليب الوقائية.
- الرفع من مستوى أداء الأفراد ونمو الوعي لديهم.
- اكتساب معلومة جديدة كفيلة بعزوف الفرد عن بعض السلوكات السلبية[84].

[83] لادي بديعة، مرجع سبق ذكره، ص143.

[84] بكراوي عبد العالي، مرجع سبق ذكره، ص269.

المبحث الثالث: التكوين و تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إذ بدونه لا يمكن ضبط سلوكيات ونشاطات العمال، ولا يمكن أن يأتي أداء الموارد البشرية مطابقاً للأهداف العامة للمؤسسة المتفق عليها، فالقاعدة العامة المتبعة في عملية تقييم أداء العمال ترتكز على توجيه العمال نحو الأهداف الاستراتيجية من خلال نظام تقييم يضمن مكافأة العمال الذين أحسنوا السلوك في الأداء وحققوا الأهداف الإنتاجية بتحفيزهم ومتابعة تحسين مستوى أدائهم.

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم أداء العاملين، الأمر الذي أدى إلى وجود اختلاف من وجهة النّظر العلمية في تقديم تعريفات مختلفة ومتنوعة لهذا المفهوم، وهذا ما توضحه مجموعة التعاريف الآتية:

1- هو تقييم كل شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمّها خلال فترة زمنية معينة و تصرفاته مع من يعملون معه، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به[85].

2- يعرف تقييم الأداء بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقا لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لفرد وسلوكه أداءه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة[86].

3- هو نظام رسمي تُصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات التي وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستويات إدارية وصولا على القاعدة[87].

---

[85] مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء، عمان، 2003، ص195.

[86] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 2000، ص- ص 332 - 333.

[87](J.C) Pierre, Gestion des ressources humaines, Université Catholique de Louvain, faculté des Sciences Economiques Sociales et Politiques, Diffusion Universitaire, Ciaco,1986, P15.

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية محددة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد والمجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم.
- المقصود بالتقييم ليس تصيدا للأخطاء و اتهاماُ أو تجريحاً لشخص الفرد إنّما هو التّعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه[88].
- توفير نظام فعّال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلافهم بما يتيح النقل الواضح والسّليم لمفهوم وأهداف ومعايير بأداء المرؤوسين وكذا نقل أراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم و إيمانهم بفعاليتهم في تنميتهم الذاتية[89].
- إدراك واعتبار كل الايجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداهما على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يبد العامل اخلالاً ملموسا بموجبات وأخلاقيات العمل.
- انتقاء المعلومات عن أداء الأفراد ومصادرها الأصلية المعتمدة عليها مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر.
- المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية تقييمه إما من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه أو من خلال عرض تقييم الرئيس على رؤسائه الأعلى، لعلاج ما قد يحدث من خطا أو تحيز في التقييم.

يتطلّب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر من الجزء إلى الكل، ثم من الكل إلى الجزء مرة أخرى، فقد تؤدي الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة إلى تغيير استراتيجيتها العامة أو بعض أجزائها، ممّا قد يتطلب أيضا تغيير استراتيجية الموارد البشرية أو بعض أجزائها كسياسة عملية التقييم التي تخضع لجملة من الشروط التي إذا استجابت لها تجعلها أكثر فاعلية وهي كما يأتي:

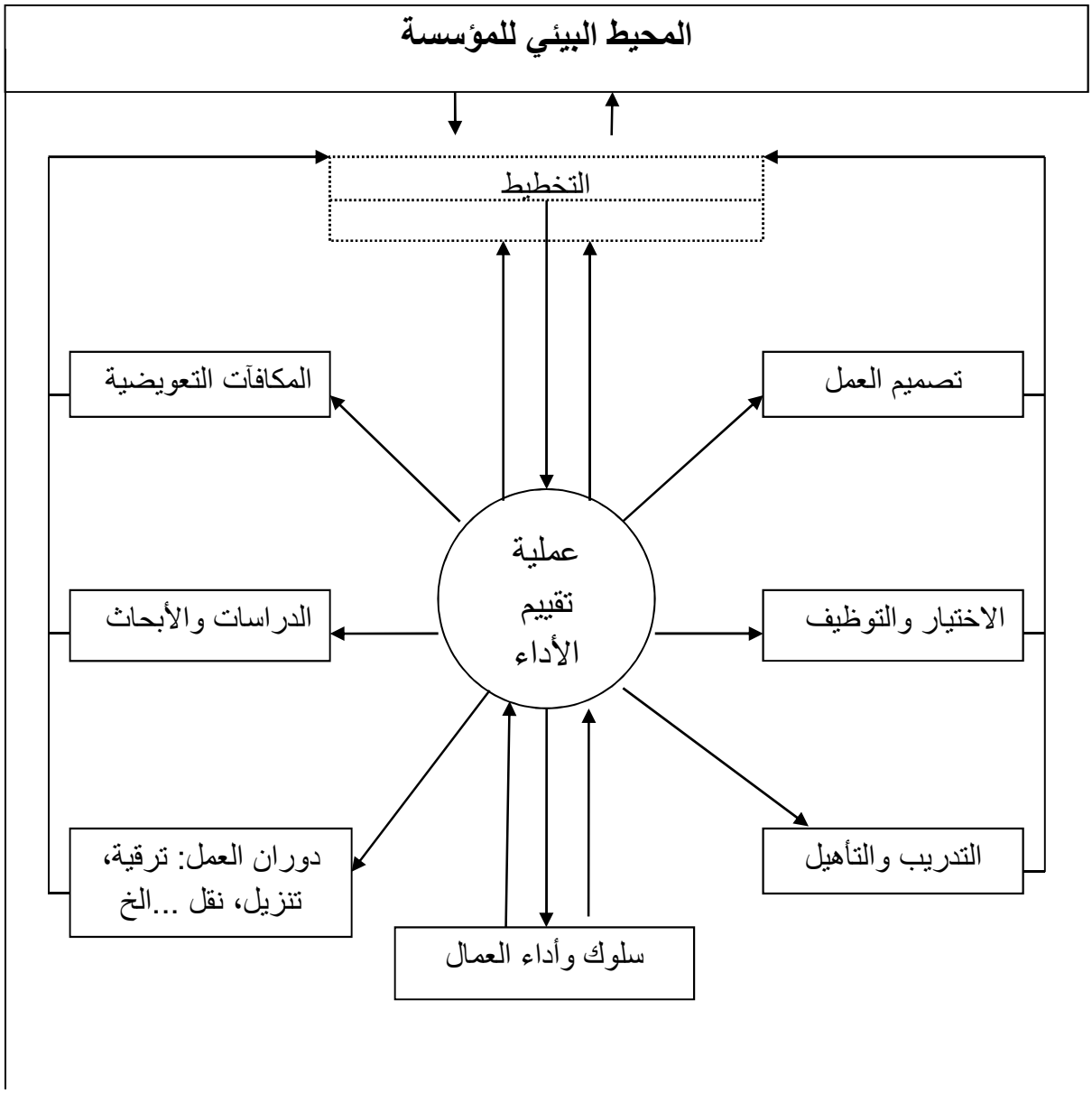
- ينبغي أن تكون عملية التقييم مُصمّمة وفقاً لأهداف المؤسسة وكجزء من استراتيجيتها الشّاملة.
- يجب أن تكون عملية التقييم منبثقة من استراتيجية المؤسسة وامتداداً لها.

[88] (L-L) Claude, Evaluation du personnel, édition Eyrolles, 6ème édition, Paris, 2007, p.45.
[89] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005، ص 365.

- يجب أن تكون مصممة لتحقيق أهداف استراتيجية أي لا تكون استجابة مباشرة لضغوط خارجية كنقابات العمال أو الحكومة أو لضغوطات داخلية من العمال.
- ينبغي أن لا تكون مجرد أسلوب من أساليب إدارة مصالح العمال، بل يجب أن تكون أسلوب للتدخل والتأثير الفعّال على هيكل المؤسسة وعلى اتّجاهات العمال وعلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يجب أن تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى الأداء.

تعد نتائج عملية تقييم الأداء للعمال مصدراً أساسيا للمعلومات المتعلقة أساساً بعملية التخطيط الاستراتيجي لسياسات وبرامج المستخدمين في المؤسسة سواء على المدى القصير أو المدى الطويل باتباع التخطيط الاستراتيجي، فالمعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء إذا ما استغلتها المؤسسة بدراستها وتحليلها بأسلوب علمي يمكن أن تؤهلها لإجراء تخطيطا سليما لسياسات الموارد البشرية، وتعطيها الآليات العملية لتنفيذها بدقة ضمن برامج واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق في المؤسسة، تجعل نتائجها مطابقة لأهدافها المخططة.

فعملية التقييم هاته تعد نظاما للمعلومات يتفاعل مع العناصر المرتبطة بأداء العامل كعمليات التخطيط والتدريب والتحفيز والأبحاث التطويرية للأفراد ودوران العمل من ترقية وفصل وتنزيل وإنهاء خدمة...الخ، كما يوضحه الشكل رقم (03) الذي يوضح العلاقة التكاملية بين نظام تقييم الأداء للعمال مع نظم الموارد البشرية الأخرى إلى جانب ارتباطه بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة العامّة منها والخاصة، حيث يضمن هذا التكامل التدفق المنتظم للمعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأداء.



الشكل رقم (03): العلاقة التكاملية بين نظام تقييم أداء عمال ونظم الموارد البشرية الأخرى.

- المصدر: نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، كلية علوم التسيير وعلوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2005، ص81.

لغرض توضيح العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد من التطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ثم مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية لغرض معرفة دور إدارة الموارد البشرية فيها.

لقد أصبح واجباً اليوم على المؤسسات في ظل بيئة سريعة التغير وكثيرة المنافسة أن تتبنى الفكر الاستراتيجي حتى تضمن البقاء والنمو والاستمرارية، فلهذا ارتبط مفهوم الإدارة الاستراتيجية بتلك المؤسسات التي تتمتع بالمبادرة والرّيادة في مجال نشاطها، وفيما يلي توضيح أوسع لهذا المفهوم.

إنّ الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعد أمراً صعباً المنال، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية، ومن بين التعاريف المتعلقة بمعنى الإدارة الاستراتيجية نذكر ما يأتي:

1- هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير وإدارة موارد المؤسسة، من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها، والوصول إلى أهدافها بأعلى فعالية ممكنة[90].

2- هي عملية تخطيط طويلة الأجل، تهدف إلى تحديد الأهداف التنظيمية، وإعداد البرامج الشّاملة للتصرفات والأفعال اللاّزمة لتحقيق هذه الأهداف، كما تتضمن تحديد الفرص والتهديدات والإعداد لها[91].

3- هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وليست مجرد مخطط منفصل، بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معاً، وتكون شاملة بحيث تغطي كل أنشطة المؤسسة في تكامل وانسجام[92].

من خلال التّعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف الآتي لمفهوم الإدارة الاستراتيجية:

"هي عملية تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، ثم تحديد الاستراتيجيات كسبيل لبلوغ أهدافها المسطرة في بيئة متغيرة، مع تقييم مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات ونتائجها المحققة، وهي تختلف عن التخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الاستراتيجية هي ثَمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده، بينما التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، لأنّ الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية

[90] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص92.
[91] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص340.
[92] محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد، عمّان، 2003، ص15.

وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد معاً، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد".

كما تجدر الإشارة إلى أنّ فعالية الإدارة الاستراتيجية تتطلّب وجود مدراء يتّسمون بالخيال والرؤية المستقبلية والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية.

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل، وعليه فإنّ أهمية الإدارة الاستراتيجية تتضح من خلال تحليل التحديات التالية التي تواجه الإدارة[93]:

1- تسارع التغير الكمّي والنوعي في بيئة الأعمال: يظهر هذا التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم، وكذا في تطور التكنولوجيا.

2- زيادة حدة المنافسة: لقد أصبحت المنافسة اليوم لا تعرف حدودا مكانية أو زمانية بسبب العولمة الاقتصادية.

3- كونية الأعمال: لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل.

4- نقص الموارد: من الواضح أنّ الموارد الطبيعية في تناقص مستمر، حيث توجد اليوم صناعات معينة تواجه نقص خطير في مدخلات النظام الإنتاجي، لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول عل المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية.

[93] أحمد محمد عوض، مرجع سابق، ص06.

5- التّحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة: أصبحت المعرفة قوة استراتيجية يُمكنها أن تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية.

- تهيئة المؤسسة داخلياً من خلال إجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي.
- اتخاذ الاجراءات والقواعد والأنظمة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- تهدف الإدارة الاستراتيجية من خلال اتساع درجة شموليتها لأقسام المؤسسة، إلى تسهيل عملية الاتصال داخلها، ومساعدة المدراء على اتخاذ القرارات في ظل توحيد الاتجاهات.

تتألف الإدارة الاستراتيجية من مرحلتين أساسيتين هما: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها، وكل مرحلة من هذه المراحل تحتوي على عديد الخطوات كما هو واضح من خلال الآتي[94]:

1- صياغة الاستراتيجية: تشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- تحديد رسالة المؤسسة.
- تقييم بيئة المؤسسة.
- وضع الأهداف الخاصة.
- تحديد الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف.

2- تنفيذ الاستراتيجية: تشمل الخطوات الآتية:

- تنشيط –تشغيل- الاستراتيجيةّ.
- تقييم الاستراتيجية.
- الرقابة الاستراتيجية.

تتضمن عملية التنفيذ تنظيم الوظائف الاستراتيجية وإدارتها وتخصيص الموارد وتطوير السياسات الوظيفية وإدارتها، وبعد ذلك يتم التأكد من أن الاستراتيجية قد أدّت إلى بلوغ الرسالة والأهداف الخاصة بالمنظمة ويأتي ذلك من خلال التقويم الاستراتيجي[95].

[94] أحمد محمد عوض، نفس المرجع السابق، ص17.

بعد هذا الاستعراض لكل من أهمية، أهداف، مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية لابدّ من توضيح دور إدارة الموارد البشرية في كلا المرحلتين من خلال المطلبين المواليين.

يمكن توضيح هذا الدور من خلال أربعة مستويات من التكامل توجد بين وظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة الإدارة الاستراتيجية وهذه المستويات هي[96]:

هي الرابطة التي يكون فيها مستوى التكامل في أدناه، حيث ترتكز وظيفة إدارة الموارد البشرية هنا على الأنشطة اليومية، وهذا مع وجود وظيفة الإدارة الاستراتيجية للأعمال في المؤسسة ولكن دون أية مدخلات تأتيها من قسم الموارد البشرية، وهذا يعني أنّ في هذا المستوى من الترابط لا يوجد دور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا في مرحلة الصياغة ولا حتى في مرحلة التنفيذ، وتعتبر هذه الحالة نظرية بعيدة عن ما هو في الميدان.

تقوم المؤسسة من خلال هذه الرابطة بتطوير خطة استراتيجية من قبل قسم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، وتعلم بعد ذلك قسم الموارد البشرية بالخطة وتفاصيلها، لكن في هذا المستوى من التكامل ينحصر دور قسم الموارد البشرية في التنفيذ فقط، ولكنه يحرم المؤسسة من معرفة قضايا الموارد البشرية ولا يأخذها بنظر الاعتبار عند وضع الخطة.

هذه الرابطة تأخذ بنظر الاعتبار قضايا الموارد البشرية عند صياغة الاستراتيجية ويظهر التكامل في ثلاث خطوات متعاقبة هي:

1- يقوم فريق الإدارة الاستراتيجية بإعلام إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات المختلفة التي ستأخذها المؤسسة بنظر الاعتبار.

2- يقوم الجهاز التنفيذي للموارد البشرية بتحليل مضامين الموارد البشرية مع كافة الاستراتيجيات وتقدم نتائج التحليل الى فريق الإدارة الاستراتيجية.

3- بعد اتخاذ القرار ترسل الخطة الاستراتيجية الى الجهاز التنفيذي للموارد البشرية والذي يقوم بدوره بتطوير برامج تنفيذ الخطة.

---

[95] مسلم السعد، علاوي شبلي، وآخرون، السياسات الادارية المفهوم الصياغة والحالات الدراسية، دار الكتب لجامعة البصرة، بغداد، 1999، ص187.

[96] آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد العاني، مرجع سابق، ص08.

إنّ هذه الرابطة هي ديناميكية ومتعددة الأوجه وتعتمد على الاستمرارية والتواصل أكثر من اعتمادها على التفاعل المتتالي المتعاقب، وهي تعني تكامل وظائف الموارد البشرية مع عمليتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

إنّ المُدخلات الواجب توافرها في هذا المستوى من التكامل يجب أن تساعد في تعريف رسالة وأهداف المؤسسة، حيث يستوجب على مدير الموارد البشرية أن يعرف دوما الحالات التي تمكنه من كسب العاملين لغرض دعم المؤسسة بإخلاص، كما عليه أن يوجه سلوك العاملين بشكل مباشر باتجاه رسالة المؤسسة وأهدافها.

تتطلب استراتيجية أي مؤسسة لغرض تنفيذها تدخل الموارد البشرية، حيث أن أساس أية استراتيجية يُعتمد عليها في انجاز أهداف المؤسسة يتطلب توافر مهارات معينة لإنجاز هذه المهمة، لذلك فإنّ هذا يتطلب حث وتشجيع العاملين الذين سينجزون هذه المهام بكفاءة عالية، وهناك خمسة متغيرات هامة تحدد نجاح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة وهي:

1- التركيبة التنظيمية: تركيبة المؤسسة والمعلومات وعمليات اتّخاذ القرار.

2- تصميم المهمة: ضرورة امتلاك مدراء الموارد البشرية المعلومات والمهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية المقررة.

3- اختيار وتدريب وتطوير العاملين: تجديد الكادر واختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم.

4- أنظمة المكافآت: تطوير إدارة الأداء وأنظمة المكافآت لتؤدي إلى تفعيل مساهمة العاملين في الخطة الاستراتيجية.

5- أنواع المعلومات وأنظمتها: ضرورة توفر نظام المعلومات الادارية.

تعكس المتغيرات السّابقة دور استراتيجيات التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

بعد اتمام تنفيذ الاستراتيجية فإنّه من المهم أن يكون هناك متابعة مستمرة لفاعلية الاستراتيجية ولعملية تنفيذها، فعملية الرّقابة تعطي للمؤسسة فرص تشخيص المعضلات وبالتّالي تعديل الهياكل المستخدمة أو استخدام هياكل جديدة أو تنقيح الاستراتيجية الرّاهنة أو استبدالها، وفي هذه المرحلة تبرز الطبيعة الحاسمة للموارد البشرية في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة[97].

[1] آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد العاني، نفس المرجع السابق، ص11.

- **خاتمة الفصل الأول:**

ما يمكننا استخلاصه من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل. إن التكوين في المؤسسة من أهم مقومات بناءها وضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطوير قدراتهم. فالتكوين يفيد الفرد من ناحية ويفيد المؤسسة أكثر من ناحية أخرى.

وعليه، فيتوجب الاهتمام الكبير بالتكوين وضرورة وجود متخصصين للقيام به. لأن إغفال عملية تكوين العاملين قد يكون أكثر المسببات لتحقيق الأهداف الموجودة، منها: زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة ومنه تعتمد المؤسسات الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذا نلاحظ تفطن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الإنتاجية، وبالتالي تقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية، وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية ونذكر منها الآلات الحديثة، والوسائل الإنتاجية الحديثة. إذ لاشك، أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة بالفائدة، فتضمن اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي يسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية حيث ينقل كل معارفه وخبراته إلى مستوى المؤسسة من أجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة خاصة إذا ما أخذ بعين الاعتبار النظام الاقتصادي السائد اليوم من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر اليوم وهذا في ظل حرية التنافس وجودة المنتوجات وأداء الأفراد.

الفصل الثاني التحقيق الميداني:
التطور التكنولوجي و أثره على المهن و مناصب العمل بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA

- **مقدمة الفصل الثاني:**

في هذا الفصل، نستعرض دراسة بعنوان "التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية والإبداع في العمل بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA نموذجًا".

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تزايد الاهتمام بالتكوين من جهة، ومن تحسين الأداء الوظيفي و المهارة و الإبداع في العمل **بمؤسسة ميناء أرزيو**.

تبرز أهمية وظيفة التكوين في **مؤسسة ميناء أرزيو** كوسيلة فعالة لرفع مستوى الأداء والكفاءة لدى الموارد البشرية، مما يسهم في تحقيق معدلات أعلى في النشاط المينائي.

المبحث الأول: تقديم مؤسسـة ميناء أرزيو

إن أنشاء ميناء أرزيو يعود إلى العصر الروماني أين كانت تسميته ب " بورتس ماقنوس " وكأن لهذا المرسى ميزات استثنائية ، إذ يسمح له موقعه الاستراتيجي بأن يصب في سهول كل من "سيق وهابرا " لقد شهد ميناء أرزيو أعمال مختلفة فيما يخص عملية توسعه وتطويره ، حيث أصبح مع أنطلاق الوحدات البيترو كيمياوية ميناء مختص في المتاجر بمجال المحروقات.

هذا الميناء، الذي بني مؤخراً (1975-1978)، يشكل جزءاً أساسياً من سلسلة النقل البحري التي تنتهجها شركة .G.N.L تم تحميل الميناء لأول مرة من قبل G.N.L في عام 1978. ويضمن هذا الميناء بالإضافة إلى نشاطه الغازي، إزالة منتجات أخرى مثل النفط الخام والكثافةG.P.L والأمونيا السائلة.

وقد احتل هذأن الموانئ المرتبة الأولى في الموانئ الوطنية على مدى السنوات العديدة الماضية على نطاق الموانئ الكبيرة في منطقة البحر الأبيض المتوسط مما يشكل ربطا أساسيا في سلسلة النقل البري والبحري للمحروقات.

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-288 في شكل شركة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كأنون الأول/ديسمبر 1989 إلى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار جزائر ي بموجب قرار مجلس التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989 ، وهو حاليا 15.8مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، Group Services portuaireتسمى« SERPORT/Spa »

الشركة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير ميناءين (2) أرزيو وبطيوة، هذه الموأنئ هي المنفذ الرئيسي للمحروقات المصدرة على امتداد 22 كم غرب خليج أرزيو، وهذه الموأنئ هي نقطة الخروج الرئيسية صدرت من الجزائر. وقد تم التصديق عليها منذ عام 2004 وفقا لما يلي:

- القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية
- مدونة نظام الموأنئ الأمنية الدولية "I.S.P.S."

كما يحتل ميناء أرزيو الصدارة بين الموأنئ الجزائرية من حيث حمولة السفن

الإجمالية والمقدرة ب 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60 % من المحروقات الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة.

وتتمتع ميناءا أرزيو وبطيوة، اللذأن يتمتعأن بموقع مثالي، بقدرات أنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامها لعدة سنوات، كأنت الموأنئ الوطنية الرائدة بنسبة 52٪ من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقًا لمعيار iso9001 « version 2008 » لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار iso9001version « 2015/2018 »

في سنة 1974 وعلى أتر المرسوم رقم 74/71 والمؤرخ في 16نوفمبر1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كأنت تابعة لمؤسسة ميناء وهرأن لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.



مهمات و أهداف مؤسسة ميناء أرزيو:

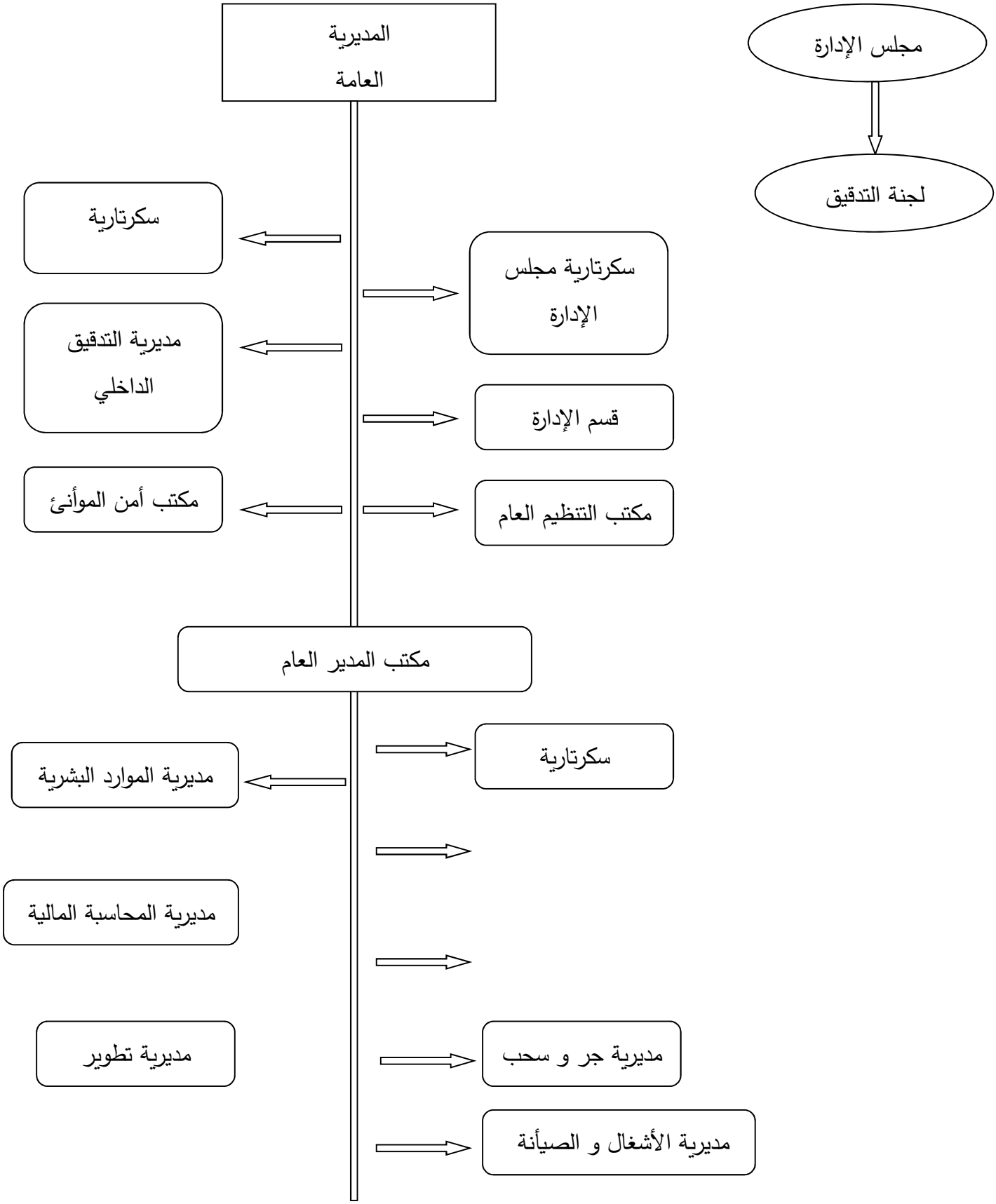
1- المهمات الرئيسية:

- تشغيل الادوات و مرافق الموأنئ.
- تنفيد اعمال الصيأنة و التطوير و التجديد للبنية الفوقية للميناء.
- الاعداد بالاشتراك مع الجهات الاخرى المعنية لصيانة و تطوير و أنشاء برامج البنية التحتية للموانئ.
- ممارسة احتكار عمليات الارشاد و القطر و الرسو.
- ممارسة الامن الشرطي و الموأنئ ضمن الحدود الجغرافية للملك العام المينائي.

2- أهداف المؤسسة :

- تنمية النشاطات و تحقيق الاهداف.
- تحقيق اقصى قدر من الارباح الممكنة لتجنب الوقوع في الخسائر.
- توسيع خدمات الميناء وسعته البحرية.
- المشاركة في ترقية التبادل التجاري الخارجي.
- محاولة تخفيض التكاليف ورفع المردودية.
- المساهمة في القضاء على الفوارق في مجال الخدمات التجارية بتنفيد سياسة تجارية ثقافية محددة و هادفة الى توزيع الخدمات.

- **الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء أرزيو EPA**



المبحث الثاني: سياسة التكوين بمؤسسة ميناء أرزيو:

إن التكوين المؤسساتي هو مجموع الأنشطة والأعمال التي تهدف إلى جعل عمال مؤسسة ميناء أرزيو EPA قادرين على القيام بوظائفهم بكفاءة، والهدف الأساسي من لتكوين هو ضمان تطوير و تنمية الموارد البشرية الضرورية لتحقيق برنامج مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

في نفس الإطار يعتبر التكوين المؤسساتي كاستثمار للموارد البشرية، ولا يكون فعالا إلا إذا ارتكز على أسلوب يهدف إلى تحسين وضعية العمل الحالية و المستقبلية. تكفل كل مسؤول شخصيا على مستواه بعملية التكوين المؤسساتي و باستشارة متخصصين في قسم الموارد البشرية.

إن سياسة التكوين المؤسساتي لمؤسسة ميناء أرزيو EPA غايتها تنمية الموارد البشرية حتى يستطيع مؤسسة ميناء أرزيو EPA من أن يمتلك مستخدمين يوافقون مقاييس المؤهلات المفروضة من طرف نشاطه ومسايرة التطورات التكنولوجية والاقتصادية، كما أن التحسن المستمر للمؤهلات يمثل المحور الرئيسي لسياسة التكوين المؤسساتي لمؤسسة ميناء أرزيو EPA، والتي تتميز بالخصوصيات التالية:

1. الإدارة الكاملة في تطبيق النظام السلمي، والذي هو مبدأ هرمية التنظيم فيما يخص مسؤولية التكوين المؤسساتي.
2. وضع بعض الشروط الخصوصية على أنشطة التكوين المؤسساتي.

يسعى مؤسسة ميناء أرزيو EPA من خلال هذه السياسة إلى ما يلي:

أ- تنمية الاحتراف:

يعتبر التكوين المؤسساتي بالنسبة لمؤسسة ميناء أرزيو EPA استثمارا، بحيث يجب أن يعطي ثماره بتحسين خبرات المستخدمين، وهذا يجعلهم أكثر فعالية في مناصب عملهم، كما أنه يعد وسيلة تجمع في آن واحد تطلعات الأفراد و مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

ب- الانفتاح على العالم الخارجي و المتابعة التكنولوجية:

يجب أن يكون التكوين المؤسساتي باستمرار منفتحا على العالم الخارجي، كما يجب أن يسطر بالشراكة مع الجامعات، مراكز التكوين المؤسساتي والبحوث، وكذلك مع المؤسسات ذات نفس النشاط.

ج- نقل التكنولوجيا:

مؤسسة ميناء أرزيو EPA مجبر على تنمية عملية التكوين المؤسساتي والتي تشجع على نقل التكنولوجيا خاصة عن طريق الشراكة (الموردون ، مراكز التكوين المؤسساتي ...) في ميادين تهمهم.

د-تطوير ثقافة مؤسسة ميناء أرزيو EPA:

التكوين المؤسساتي الخاص يجب أن يطور لتقوية ثقافة مؤسسة ميناء أرزيو EPA، و لإنشاء رصيد من القيم و الانسجام للمجموعة و الشعور بالانتساب إلى هذا مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

تضع مؤسسة ميناء أرزيو EPA كل الوسائل البيداغوجية البشرية و المادية لإنجاح و ترقية عملية التكوين المؤسساتي، بحيث في هذا الصدد نميز ما بين ثلاثة أشكال للتكوين وذلك حسب المدة الزمنية و المكان والنوع:

تختلف المدة الزمنية للتكوين باختلاف الهدف المرجو منه و طبيعة برنامج التكوين المؤسساتي الأسلوب المتبع، حيث نميز ما بين الشكلين التاليين:

أ- التكوين المؤسساتي قصير المدى:

كل تكوين لا تتجاوز مدته ستة أشهر بصفة مستمرة يعتبر قصير المدى حسب مؤسسة ميناء أرزيو EPA، الغاية منه تقوية المستخدمين الذين يبدون ضعفا في تأدية مهامهم ووظائفهم، و كذلك كسب معارف جديدة في مجال التسيير و التكنولوجيا. كما يسمح هذا الشكل من التكوين المؤسساتي لمؤسسة ميناء أرزيو EPA بمسايرة التقدم الحاصل في التكنولوجيا، و أن يمنح المستخدمين فرصة الاطلاع على ما يجري في محيط مؤسسة ميناء أرزيو EPA من تغيرات في جميع المجالات، كما يتسنى للمستخدم من أن يقوي مهاراته حتى يرفع من إنتاجيته ومردوديته.

ب- التكوين المؤسساتي طويل المدى:

كل تكوين تتجاوز مدته ستة أشهر بصفة متواصلة يعتبر طويل المدى حسب مؤسسة ميناء أرزيو EPA، الهدف منه تكوين كفاءات جديدة واكتساب معلومات جديدة، حيث تكون نهاية هذا الشكل من التكوين المؤسساتي باكتساب المترشح أو المستفيد من هذا التكوين المؤسساتي لشهادة معترف بها. ويخضع هذا التكوين المؤسساتي للشروط التالية:

1. يجب على المستفيد من هذا التكوين المؤسساتي أن لا يكون قد استفاد سابقا من تكوين طويل المدى.
2. يكون عمر المترشح مساوي أو أقل من 35 سنة.
3. يجب على المترشح أن تكون له على الأقل خمسة سنوات عمل
4. يجب على المترشح أن تكون له قدرات كبيرة و مؤكدة عن طريق الاختبارات واللقاءات التحاورية.
5. يجب أن يندرج التكوين المؤسساتي ضمن الاستراتيجية الشاملة لمؤسسة ميناء أرزيو EPA.

- التكوين المؤسساتي لغرض الترقية: تدوم غالبا مدة هذا التكوين المؤسساتي ستة أشهر مستمرة غرضه الترقية من منصب إلى آخر، ويقام تبعا للبرنامج التالي: يخضع المترشح أو المستخدم بعد الانتقاء إلى تكوين نظري حسب التخصص)، تتراوح هذه المدة من 03 أشهر بالنسبة لعون الإنتاج مثلا إلى 04 أشهر بالنسبة لعون الصيانة، بعدها تأتي مرحلة الامتحان التطبيقي، و بعد هذين الامتحانين يخضع المعني بالترقية إلى امتحان شامل أين سيتم تقييمه من طرف اللجنة فإن كان القرار إيجابي يرسم المعني بالأمر في المنصب الجديد وبالتالي يتحصل على ترقية

- التكوين المؤسساتي لغرض الإتقان: لا تتجاوز مدة هذا التكوين المؤسساتي ثلاثة أشهر، هدفه التكيف مع كل التطورات في جميع الميادين التي لها علاقة مع متطلبات منصب ،العمل، بحيث يسمح هذا التكوين المؤسساتي للعامل بالتعرف و كسب المهارات الجديدة في استعمال تكنولوجيات حديثة و ذلك باللجوء إلى عقد تكوين خاص بمستعمل هذه التكنولوجيا، كما جرى عند اقتناء نظام المراقبة المباشرة (CDS) فإن المقاول ومؤسسة ميناء أرزيو EPA عقدا على هامش العقد اتفاق خاص بتكوين إطارات مؤسسة ميناء أرزيو EPA و التي بدورها تعمل على تكوين جميع العمال المعنيين داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA ويكون هذا النوع من التكوين المؤسساتي داخل الوطن وبالتالي يكون هناك تفرغ جزئي للعامل، كما يكون خارج الوطن وبالتالي يكون هناك تفرغ تام للعامل.

- التكوين المؤسساتي لغرض التحسين : يقام سنويا اجتماع بين رئيس مصلحة التكوين المؤسساتي ومسؤول تسيير المسار المهني، بالإضافة إلى مدير قسم الموارد البشرية يقيمون فيه العمال، حيث يتم

إحصاء العمال الحاصلين على تقييم ضعيف، ويقوم بعد انتهاء الاجتماع مسؤول التكوين المؤسساتي بالاتصال مع المسؤول المباشر لكل مستخدم أظهرت عملية التقييم ضعفه، عندما يتصل به شخصيا.

يختلف مكان التكوين المؤسساتي باختلاف الأهداف المسطرة و المرجوة من هذا التكوين المؤسساتي، حيث نميز ما بين ثلاثة أشكال التالية:

أ- التكوين المؤسساتي داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA :

يتم هذا التكوين المؤسساتي داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA بتأطير إما داخلي أو خارجي، و يكون إما قصير أو طويل المدى و هذا حسب الغرض منه، و عادة ما يكون الهدف منه التقوية و الإتقان.

ب- التكوين المؤسساتي خارج مؤسسة ميناء أرزيو EPA (داخل الوطن)

ينجز هذا التكوين المؤسساتي خارج مراكز التكوين المؤسساتي التابعة لمؤسسة ميناء أرزيو EPA داخل الوطن في معاهد و جامعات أو مدارس معتمدة من طرف الدولة، و يكون الهدف منه كسب معارف جديدة نتيجة للتغيرات والتطورات الحديثة، وينظم عادة على شكل ملتقيات و ندوات.

ج-التكوين المؤسساتي خارج الوطن:

ينجز هذا التكوين المؤسساتي خارج الوطن لكونه يتطلب مستوى عالي من التأطير، ويكون إما قصير أو طويل المدى و هذا حسب الهدف المسطر من أجله.

يمكننا أن نميز ما بين أنواع التكوين المؤسساتي المسطرة من طرف مؤسسة ميناء أرزيو EPA الهدف المرجو منه فيما يلي:

يقام هذا التكوين المؤسساتي على مستوى مركز التكوين المؤسساتي التابع لمؤسسة ميناء أرزيو EPA داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA .

أ- التكوين المؤسساتي للاندماج:

تدوم مدة هذا التكوين المؤسساتي عادة السنة، الهدف منه تسهيل عملية الاندماج والتأقلم مع العمل دون مشاكل تتعلق بالخبرة ويكون في منصب العمل، و هو يخص خاصة الموظفين الجدد.

ب- التكوين المؤسساتي للتأهيل :

مدة هذا التكوين المؤسساتي غير محددة، غرضه الرفع من المستوى التأهيلي لإتاحة فرص الترقية، ويقام خارج مؤسسة ميناء أرزيو EPA في معاهد و مدارس معتمدة، و يخص كل دوائر مؤسسة ميناء أرزيو EPA.

المطلب الثالث: مراحل برنامج التكوين المؤسساتي المسطر من طرف مؤسسة ميناء أرزيو EPA

لا يمكن للتكوين أن يكون له معنى إلا إذا ارتبط و تعلق بسياسة و مبادئ التنمية للموارد البشرية في مؤسسة ميناء أرزيو EPA لهذا السبب فإن عامل التخطيط أصبح يتطور من فترة الأخرى باعتباره وسيلة هامة لتسيير الموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية لمؤسسة ميناء أرزيو EPA.

تتمثل مراحل برنامج التكوين المؤسساتي المسطر من طرف مؤسسة ميناء أرزيو EPA في المراحل الثلاثة:

1) مرحلة ما قبل التكوين المؤسساتي (المرحلة التحضيرية)

يعتبر مؤسسة ميناء أرزيو EPA هذه المرحلة بأنها أساسية بكونها تبدأ بتحديد احتياجات التكوين المؤسساتي، و أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات سيساعد في جعل النشاط التكوين المؤسساتي نشاطا فعالا.

إن احتياجات التكوين المؤسساتي تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد يتعرض لها مؤسسة ميناء أرزيو EPA، من خلال ذلك يقوم مؤسسة ميناء أرزيو EPA بوضع الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين المؤسساتي لتلبية احتياجاته التكوين المؤسساتية، وهي مهمة يقوم بها رئيس مصلحة التكوين المؤسساتي بالتعاون مع رؤساء الدوائر المعنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA.

يمكن بلورة الاحتياجات فيما يلي:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض المستخدمين.
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض المستخدمين.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض المستخدمين، و طريقة تعاملهم مع مرؤوسيهم وبعد تحديد احتياجات التكوين المؤسساتي ووضع الأهداف تأتي عملية تصميم برنامج التكوين المؤسساتي و التي تتمثل فيما يلي :

1. تحديد الأفراد الذين سيختارون للتكوين.
2. تحديد موضوعات التكوين المؤسساتي.
3. تحديد أساليب و أشكال التكوين المؤسساتي.
4. تجهيزات المعدات و المستلزمات (وسائل الإيضاح السمعية والبصرية...).
5. إعداد المكونين المناسبين والذين تتوافر لديهم خصائص و مقومات رئيسية .
6. تحديد ميزانية التكوين المؤسساتي.

بهذا يكون كل شيء محضر ومهيأ من أجل البدء في عملية التكوين المؤسساتي، إذ مع انتهاء هذه المرحلة التحضيرية تبدأ مرحلة التنفيذ.

2) مرحلة التكوين المؤسساتي (المرحلة التنفيذية) :

تتمثل هذه المرحلة في عملية التكوين المؤسساتي الفعلية أي الشروع في نشاطات التكوين المؤسساتي المسطرة، وذلك بإضافة خصائص جديدة للمتكونين او علاج خصائص سلبية موجودة فيهم، و التي تسمح لهم بالتكيف مع التطورات و التغيرات التكنولوجية، و بالتالي الرفع من إنتاجيتهم.

يقوم مؤسسة ميناء أرزيو EPA في هذه المرحلة بمتابعة دقيقة للمكونين و المتكونين إلى غاية انتهاء البرنامج التكوين المؤسساتي.

إن كان التكوين المؤسساتي داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA، فقد وضم مؤسسة ميناء أرزيو EPA مركز مدعم بوسائل مادية ولتقديم الدروس والمحاضرات والندوات و مخبرين لأجراء التجارب الكيميائية و قاعات لتعلم اللغات ومكتبة.

3) مرحلة ما بعد التكوين المؤسساتي (المرحلة التقييمية):

إن فعالية التكوين المؤسساتي لا تتحقق بحسن التخطيط فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، و من ثم لابد القيام بتقييم النشاط التكوين المؤسساتي بشكل عام في مؤسسة ميناء أرزيو EPA و تعتبر مشكلة تقييم التكوين المؤسساتي وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى:

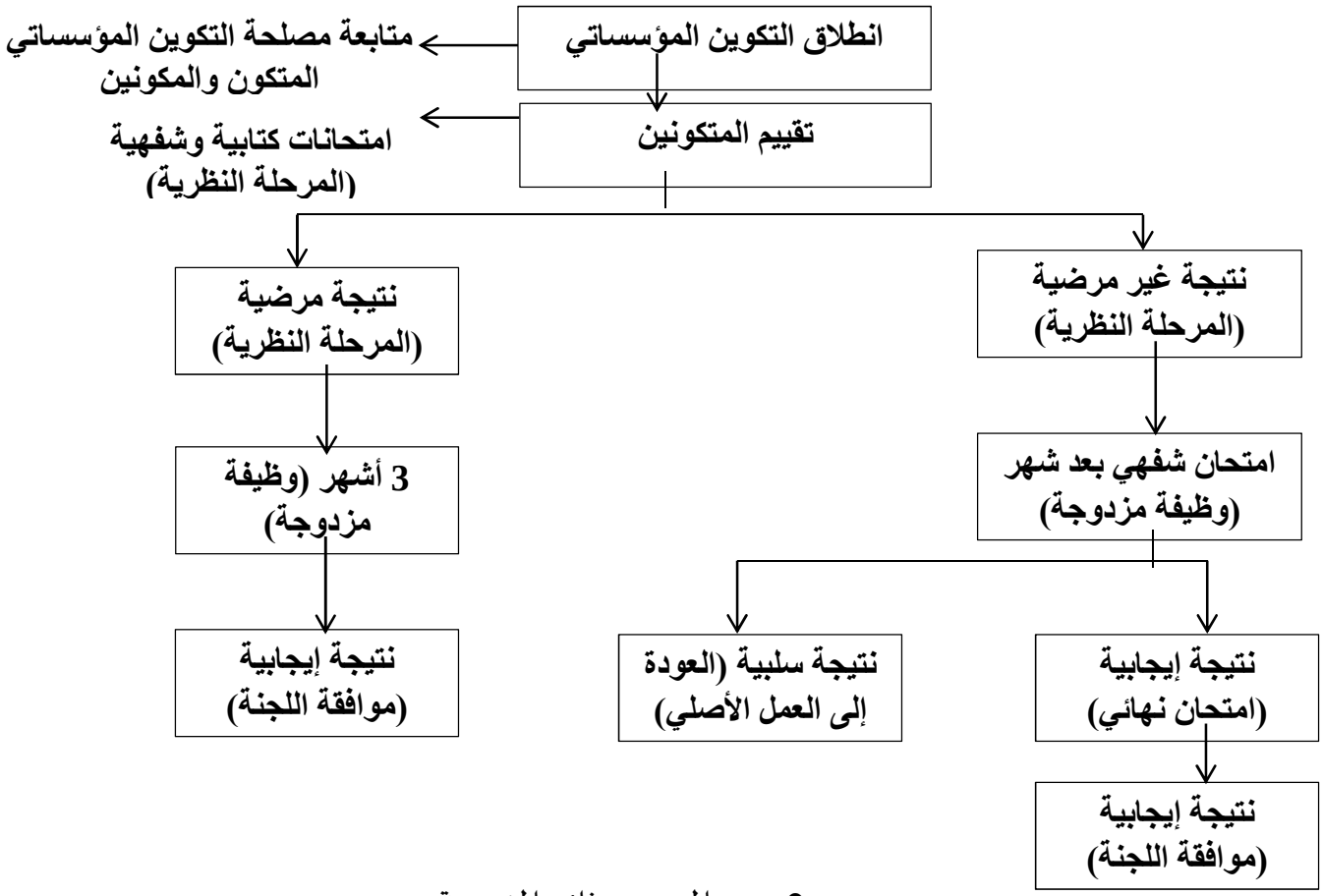
1. عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
2. تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
3. عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

يقوم مؤسسة ميناء أرزيو EPA بتقييم برنامج التكوين المؤسساتي المنفذ لمعرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة و تختلف عملية التقييم حسب نوع التكوين المؤسساتي المتبع.

فإذا أجري التكوين المؤسساتي على مستوى مؤسسة ميناء أرزيو EPA فإن تقييم المتكونين يكون على أساس النتائج التي يتحصل عليها كل متكون، و في نهاية التكوين المؤسساتي تقدم بعض الأسئلة على المتكونين من طرف مسؤول التكوين المؤسساتي تطرح فيها مسائل تخص بالأساس أجواء التكوين المؤسساتي و رأيهم في المؤطرين و البرامج وطريقة التكوين المؤسساتي، وكلما أبدى المتكونين رضاهم اعتبر المسؤولون عن التكوين المؤسساتي أن الأهداف قد حققت.

يمكن تلخيص هذا التقييم في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: تقييم التكوين المؤسساتي في مؤسسة ميناء أرزيو EPA



- المصدر: وثائق المؤسسة.

أما إذا أجري التكوين المؤسساتي خارج مؤسسة ميناء أرزيو EPA فإنه يعتمد على التقارير الخاصة بالمكونين (المؤطرين) بالإضافة إلى التقارير المقدمة من طرف المستفيدين أي نهاية عملية التكوين المؤسساتي.

تبذل مؤسسة ميناء أرزيو EPA جهودا كبيرة في مجال التكوين المؤسساتي وتطوير القوى العاملة به، يهدف من خلاله إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في وظائفهم و تحسين كفاءاتهم، حيث أن مؤسسة ميناء أرزيو EPA يركز على التكوين المؤسساتي قصير المدى مقارنة بالتكوين المؤسساتي طويل المدى و الذي يرجع إلى ضخامة تكاليف هذا الأخير بالإضافة إلى اعتماده على التكوين المؤسساتي داخل الوطن مقارنة بخارج الوطن وهذا راجع إلى نفس السبب السابق الذكر، إلا أن الفئة الأكثر استفادة من التكوين المؤسساتي خارج الوطن رص مؤسسة ميناء أرزيو EPA على إكساب إطاراته الإطارات، وهذا راجع إلى المتوفرة في الخارج، و بالتالي ضمان كفاءة عالية لموظفيه ودوائره.

إذن يمكننا أن نستخلص أهمية التكوين المؤسساتي بالنسبة لمؤسسة ميناء أرزيو EPA فيما يلي:

1. تنمية كفاءة و خبرة الموظفين وزيادة مهاراتهم، و السماح لهم باكتساب مهارات
2. إعداد الشباب من العمال لشغل الوظائف القيادية في المستقبل على جميع مستويات العمل داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA.
3. مواجهة التغيرات التي تحدث في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي و التي أصبحت معه الإبداعية و الإبتكارية هي صفة البالغة في العمل.
4. يسمح التكوين المؤسساتي بتطوير الإنتاج والنهوض به كما، وبالتالي التحسن في الإنتاجية. كذلك التكوين المؤسساتي للعمال الجدد الملتحقون بالعمل بالاندماج و التأقلم السريع مع وظائفهم.

المبحث الثالث: التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية والإبداع في العمل بمؤسسة ميناء أرزيو

لاحظنا داخل مؤسسة ميناء أرزيو EPA أن نسبة النساء تقريبا تعادل نسبة الرجال و هذا يدل أن المرأة لها حظ واسع في الأعمال الغير شاقة أي التي لا تتطلب مجهود عضلي بل تتطلب مجهود فكري.

يترواح سن الموظفين في مؤسسة ميناء أرزيو EPA ما بين 26 سنة و 58 سنة هذا يعني أن الالتحاق بالمنصب لا يعتمد على سن معين أو خبرة بل فقد على المؤهل العلمي و بعد التوظيف نقوم الإطارات القديمة داخل المؤسسة بتكوين الجيل الجديد.

وضعت المؤسسة المينائية طريقة محكمة من أجل تكوين الموارد البشرية، سوءا كان التكوين داخلي أو خارجي، فهو يلعب دورا فعالا لتنمية و تطوير قدرات المورد البشري و التي تمكنه من مواكبة التغيرات و الانسجام مع التبدلات التي تواجه المؤسسة.

حقيقة يساعد التكوين على التكيف مع المنصب و بنسبة كبيرة فهو يضمن للمؤسسة قوى عاملة مؤهلة و مستعدة لتكيف مع المتغيرات و المتطلبات و هذا ما اكد عليه المبحوث رقم 08 "أكيد التكوين هو وسيلة للتكيف مع متطلبات العمل و مسايرة التطور اليومي."

يعمل هذا الأخير على تطوير المهارات و الخبرات من خلال اكتساب طرق عمل جديدة تساعدهم على تعزيز مستوى الأداء و هدا ما صرح به المبحوث رقم 03 "بفضل التكوين تطورت في عملي و تحسنت مهاراتي" أي التكوين ينعكس إيجابا على مستوى الأداء.

لاحظنا في مؤسسة ميناء أرزيو EPA أن فترة تكوين الموظفين لا تعتمد فقد على اكتساب مهارات جديدة، بل أيضا اكتساب علاقات اجتماعية و مهنية جديدة مع خبراء في نفس المجال و هدا يساعدهم على فتح سبل جديدة و هذا لا يتوقف فقد على إداريين بل على جميع التخصصات الموجودة، فلتكوين الذي تقدمه المؤسسة للعمال يعد محفز مهم و استثمار جيد لتحقيق النجاح في المسار المي و هذا ما صرح به مجتمع البحث عامة و المبحوث رقم 09 "التكوين يزيد من مهاراتنا كموظفين كما قلت لك سابقا و يور الذات و يواكب العصر و يحفزنا على اكتشاف مواهينا و يطور مسارنا الوظيفي."

تعتمد مؤسسة ميناء أرزيو EPA على مجموعة من الأساليب و الطرق و الاستراتيجيات لتسيير البرامج التكوينية و التي تعمل على تنمية مواردها البشرية و هذا ما يجعلها تسهر على تقديم مختلف التكوينات

لضمان فعاليتها، فبعد الانتهاء من هذه الإجراءات يبدأ الشروع بالتكوين و الذي يكون بعد دراسة الاحتياجات من طرف مديرية الموارد البشرية.

التكوين الداخلي مختلف حيث يقومون باختيار إطارات تعمل في المؤسسة لديها خبرة وهي من تتكفل بوضع البرامج التكوينية و أيضا التدريس.

تعتمد المؤسسة أثناء التكوين على ال تكوين الفردي أو الجماعي ، فلاحظنا أن معظم العمال لا يفضلون التكوين الفردي بل يميلون لتكوين الجماعي بهدف تشجيع بعضهم البعض و من أجل تبادل المعلومات و خلق تماسك و انسجام بهم و خلق روح التعاون و المنافسة من أجل تحقيق الأهداف كما صرح المبحوث رقم 01 " يجب أن تقدم التكوينات جماعية من أجل أن تكون المعلومة عند غالبية العمال وليست محصورة على شخص واحد".

- **خاتمة الفصل الثاني:**

تسعى مؤسسة ميناء أرزيو (EPA) جاهدة إلى تعزيز التكوين المؤسسي وتطوير القوى العاملة لديها. يهدف هذا الجهد إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تسهم في تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في وظائفهم. تركز المؤسسة بشكل خاص على التكوين المؤسسي قصير المدى، نظرًا لتكاليف التكوين طويل المدى المرتفعة، بالإضافة إلى اعتمادها على التكوين المحلي بدلاً من الخارجي لنفس السبب.

تستفيد فئة معينة من التكوين الخارجي، حيث تسعى مؤسسة ميناء أرزيو إلى تزويد إطاراتها بالمعرفة والخبرات المتاحة في الخارج، مما يضمن كفاءة عالية لموظفيها وأقسامها .وضعت المؤسسة المينائية خطة محكمة لتكوين الموارد البشرية، سواء كان ذلك من خلال التكوين الداخلي أو الخارجي.

يلعب هذا التكوين دورًا فعالًا في تنمية وتطوير قدرات العاملين، مما يمكنهم من التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

تعتمد مؤسسة ميناء أرزيو (EPA) على مجموعة متنوعة من الأساليب والطرق والاستراتيجيات لإدارة برامجها التدريبية، التي تهدف إلى تطوير مواردها البشرية. تسعى المؤسسة جاهدة لتقديم مختلف أنواع التكوينات لضمان فعاليتها.

بعد الانتهاء من هذه الإجراءات، تبدأ مرحلة التدريب التي تُحدد بناءً على دراسة احتياجات مديرية الموارد البشرية .تتميز برامج التكوين الداخلي بتوظيف إطارات ذات خبرة من داخل المؤسسة، حيث تتولى هذه الإطارات مسؤولية وضع البرامج التدريبية وتقديم الدروس.

الخاتمة:

الخاتمة:

حاولنا في دراستنا الميدانية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA تحديد أهمية التكوين في تنمية الكفاءة المهنية و الإبداع في العمل، ذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث والفصل التطبيقي.

عليه، نطرح النتائج المتحصل عليها في النقاط التالية:

1) يعد التكوين المينائي من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، نتيجة للتغيرات والتطورات الملحوظة في جميع الميادين، وهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل .
2) تكمن الأهمية من التكوين المينائي في السماح للعمال الجدد بالإندماج والتأقلم السريع مع وظائفهم، ورفع أداء الموظفين وتحسين كفاءاتهم، وذلك باكتسابهم لمعارف ومهارات تزيد من قدراتهم على الرفع من إنتاجيتهم بالإضافة إلى ترقية الأفراد وارتقائهم إلى وظائف جديدة كما يسمح التكوين المينائي من مواجهة التغيرات التي تحدث في جميع المجالات. الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن التكنولوجيا.
3) يعد التكوين المينائي كاستثمار له مردودة الإيجابي على المدى القصير والطويل، والذي يمكن اعتباره من أكبر الاستثمارات الغير مادية عطاء وفائدة، حيث يوصف الإنفاق على التكوين المينائي بأنه تخصيص قدر من الموارد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد متوقع الحصول عليها مستقبلا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا، وذلك باعتبار أن مهارة الموارد البشرية شرطا ضروريا في تسيير المؤسسة،
4) تبذل مؤسسة ميناء أرزيو EPA جهودا كبيرة في مجال التكوين المينائي وتطوير القوى العاملة به، بكونه يستعمل تجهيزات إنتاج تعتمد على تكنولوجيا الإعلام الآلي الدائمة التطور، يهدف من خلاله إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي بزيادة معدلات أدائهم في وظائفهم وتحسين كفاءاتهم، حيث أن المؤسسة تركز على التكوين المينائي قصير المدى وداخل الوطن، مقارنة بالتكوين المينائي طويل المدى وخارج الوطن. كما أن الفئة الأكثر استفادة من التكوين المينائي خارج الوطن فئة الإطارات، ويرجع هذا إلى حرص المؤسسة على إكساب إطاراته أحسن التكنولوجيات المتوفرة في الخارج، وبالتالي ضمان كفاءة عالية لموظفيه والتسيير الحسن لمختلف دوائره.

5) يدخل التكوين الميناني في مؤسسة ميناء أرزيو EPA ضمن السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية لأنه يرافق العامل من بداية مشواره المهني إلى غاية نهايته، وذلك بأن يسهل عملية التأقلم مع المحيط الداخلي للمؤسسة التكوين الميناني لغرض الإندماج، ويسهل تكيف العمال مع المتغيرات التكنولوجية وكل ما يتعلق بالمحيط الخارجي (التكوين الميناني لغرض الإتقان والتحسين)، وأن يسمح للفرد بالترقية من عمل إلى آخر (التكوين الميناني لغرض الترقية) كما أن التكوين الميناني موجه لجميع فئات العمال، ووضع ميزانية التكوين الميناني يبين مدى اهتمام المؤسسة بهذه العملية.

على ضوء النتائج المتوصل إليها في بحثنا، يمكن إقتراح الحلول التالية :

1) نقترح على مؤسسة ميناء أرزيو EPA بأن تعطي اهتماما بالغا للتكوين خارج الوطن رغم ضخامة تكاليفه، والذي يعد من أهم الوسائل الاستراتيجية التي تسمح للموارد البشرية بالتكيف والتأقلم الدائم مع كل المستجدات ولمعالجة مشكل ثقل عبي النوع من التكوين الميناني، يمكن لقسم الموارد البشرية بالتعاون مع قسم المالية خلق اتفاق بين المؤسسة ومعاهد أجنبية بإرسال مكونين من هذه المعاهد إلى المؤسسة.

2) على أي مؤسسة اذا ما أرادت تحسين إنتاجيتها الاهتمام بجانب الإبداع في تنمية الكفاءات من خلال التكوين.

من خلال بحثنا توصلنا إلى أن للتكوين الميناني أهمية بالغة ودور أساسي في تحسين سير المؤسسة، ولكن لن يتوقف بحثنا عن هذا الحد، والمحرك الرئيسي لهذا هو التطور التكنولوجي المتسارع. لذا سوف نقوم بمواصلة بحثنا في هذا المجال عن طريق طرح عدة تساؤلات والتي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد و هي كما يلي :

1. ما هي أفاق التكوين الميناني المستقبلية في ظل التغيرات الملحوظة في جميع الميادين؟
2. كيف يمكن تفادي ظاهرة إهمال التكوين الميناني خارج الوطن الملاحظة في المؤسسات الجزائرية، حتى تصبح هذه الأخيرة تتحكم في التكنولوجيا الحديثة المستعملة في عملية الإنتاج ؟
3. ما هي السبل الكفيلة لتدعيم التكوين الميناني داخل الوطن بإشراك متعاونين أجانب؟

قائمة المراجع:

- **قائمة المراجع باللغة العربية:**
- **أولا: الكتب:**

1) بوفلجة غياث ، التربية و التكوين في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2012.
2) الصديق تاوتي: تكوين الإطارات من أجل التنمية, دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع, ط1 , 2001.
3) نوري منير ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2014.
4) محمد ماهر عليش إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة 2011.
5) يوسف حجيم و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2006 .
6) علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، 2002 .
7) زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية الطبعة الثانية ،دار سلاسل للطباعة و النشر ، 2014.
8) عبد الحميد بشير بوطة،تنمية وتسير الموارد البشرة (جديلة المفهوم النظرية و الواقع ، عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع 2014 .
9) أبوشيحة نادر ،أحمد: إدارة الموارد البشرية،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان 2004.
10) عبد الباقي ،صلاح ،إدارة الموارد البشرية: من الناحية العملية و العملية 'دار الجامعية، الإسكندرية ، 2000 .
11) علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، عين مليلة ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002 .
12) عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية و تنميتها، الطبعة الأولى 2015، دار دجلة للنشر و التوزيع، 2017
13) بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، (المفاهيم و الأسس و الأبعاد الإستراتيجية) دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، .
14) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، دار الرواد، 2014.
15) سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009.
16) حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
17) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2007

18)عمّار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم ألإدارة ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.

محمد المهدي بن عيسى:علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، مطبعة إمبابلاست، الجزائر، 2010.

19)محمد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، عمّان، 2009.

20)أحمد الأصفر وأديب عقيل علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل دمشق منشورات جامعة دمشق 2012

21)عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، مصر ،ط 2، 2003

22)بن نوار صالح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006 .

23)بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير، دار الغريب للنشر والتوزيع الطبعة 1 الجزائر، 2003.

24)بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2 ، 2006.

25) Philippe scieur : sociologie des organisations, 2eme édition, Armand colin, paris, France, 2008.

26) Sabine Erbès-Séguin, La sociologie du travail, La Découverte, 2ème édition 2004

27) Claude Lafaye, Sociologie des organisations, Armand Colin, 2010.

28) Erhard Friedberg, Le pouvoir et la règle, Paris, Le Seuil, 1993

29) Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective Editions du Seuil, 1981.

30) Philippe Bernoux, Henri Amblard, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, 2005.

31) Michel Foudriat, Sociologie des organisations, Pearson Education, Paris, 2e édition, 2007.

32) Eugène Enriquez : l'Organisation en Analyse, Presses Universitaires de France (PUF), première édition, Paris, 1992.

33) FRETIGNÉ Cédric : Sociologie de l'exclusion, édition: L'Harmattan, 1999.

34) Georges Friedmann et Pierre Naville : Traité de Sociologie du Travail, Armand Colin, 3eme éd., Paris : 1970.

الملاحق:

المقابلة رقم ..... مكان إجراء المقابلة : مؤسسة ميناء أرزيو EPA

في يوم : ...../...../..... الإطار: .....

مدة المقابلة : .....

✓ **المحورالأول: البيانات الاجتماعية:**

1) ما هو سنك؟
2) النوع الاجتماعي؟
3) ما هي حالتك المدنية؟
4) الأقدمية بالمؤسسة؟
5) طبيعة الوظيفة أو المنصب؟
6) المستوى الدراسي أو التأهيل؟

✓ **المحورالثاني: تصميم العملية التكوينية**

7) أسئلة خاصة برئيس مصلحة التكوين بقسم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة:
- كيف يتم وضع و برمجة الخطة التكوينية؟
- من هي الأطراف التي تشارك في رسم و تنفيذ هذه الخطة التكوينية؟
- هل هناك نماذج عن الاحتياجات التكوينية؟
- ما هي في رأيك، أهمّ أهداف التكوين الإداري و التقني بالنسبة لفئة الإطارات؟
- في اعتقادك، ما هي أنسب أساليب التكوين الإداري و التقني؟ و على أي أساس يتمّ استعمالها؟
- ما هي المشاكل التي تعيق التكوين بالمؤسسة؟
- على أي أساس تقيم المؤسسة نتائج التكوين؟
- ماذا تقترح من أجل توحيد الأهداف التكوينية بين الإطارات و المؤسسة؟
- في أي شكل تقومون بعملية التكوين، تطبيقات فردية، تطبيقات جماعية؟
- ما هي المنشآت التكوينية التي تقومون فيها بعملية التكوين داخل و خارج المؤسسة؟

✓ **المحورالثالث: التكوين و علاقته بالكفاءة المهنية والإبداع في العمل**

8) كيف التحقت بالمؤسسة؟ و ما هي الطموحات المهنية التي أردت تحقيقها؟
9) تحدث عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؟
10) ما هي المهن السابقة التي زاولتها قبل الالتحاق بالمؤسسة؟
11) تحدث عن مسارك المهني بالمؤسسة؟
12) ما هو منصبك؟ و ما هي طبيعة عملك بالتحديد؟
13) ما رأيك في مناخ العمل بالمؤسسة؟
14) ما رأيك في العمليات التكوينية بالمؤسسة؟ و هل ساعدتك في الرفع من مهاراتك؟
15) تحدث عن مسارك المهني بالمؤسسة؟ و عن الأدوار و المهام و المسؤوليات التي توليتها؟
16) أنت كإطار، بماذا تدعم عملية التكوين بمؤسستك؟
17) لو كنت أنت المسئول عن التكوين بالمؤسسة، كيف كنت لتسير العملية التكوينية؟
18) هل سنحت لك الفرصة لمواصلة دراستك بالخارج؟ أو مواصلة الدراسات العليا في الجزائر؟ أو مشروع دكتوراه مهنية خاص بالمؤسسة؟
19) ما هي المهارات التي طورتها في عملك؟ و ما هو الجانب الإبداعي الذي طورته للتأقلم مع متغيرات العمل؟
20) ما رأيك في الكفاءة المهنية و الإبداع في العمل بين الرجل و المرأة الإطار؟ و حسب الأقدمية في المؤسسة؟