الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
كلية علم الاجتماع

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم

تحت عنوان

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال « NAFTAL » وهران

من إعداد: سدار بدر الدين.

نوقشت أمام لجنة المناقشة المتكونة من :

السيد/السيدة/:	الدرجة العلمية	الجامعة	
أ.شنافي فوزية	.....	وهران 2	رئيسا
أ.بداش وردة	.....	وهران 2	مشرفا
أ.عراجي عبد الكريم	.....	وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة

أولاً، أرفع أسمى عبارات الشكر والامتنان إلى أستاذتي المشرفة الأستاذة **"بداش وردة"**، لما بذلته من جهد في توجيهي ودعمي علميا وأكاديميا طيلة فترة إعداد هذا العمل، فلها مني كل التقدير والاحترام

كما أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة قسم **"علم الاجتماع"** بجامعة محمد بن أحمد - وهران 2"، على ما قدموه لي من معارف وخبرات خلال سنوات الدراسة

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لعائلتي الكريمة خاصة والدي اللذين كانا الداعمين الأولين لي، ماديا. ومعنويا، فجزاهما الله عني كل خير

وأخيرًا، شكري موصول لكل من ساهم من قريب أو بعيد، في إنجاز هذه المذكرة من زملاء وأصدقاء، فلكم مني كل التقدير والعرفان

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

مقدمة:..... أ-ب

الفصل الاول: الاطار المنهجي..... 1

تمهيد: 2

أولا: إشكالية الدراسة..... Erreur ! Signet non défini.

ثانيا: أهمية الدراسة: ..... Erreur ! Signet non défini.

ثالثا: فرضيات الدراسة 5

رابعا: منهج الدراسة:..... Erreur ! Signet non défini.

خامسا: أدوات جمع البيانات:..... Erreur ! Signet non défini.

سادسا: مصطلحات الدراسة ..... Erreur ! Signet non défini.

سابعا: الدراسات السابقة 5

خلاصة:..... 7

الفصل الثاني: الإطار النظري للتكوين وتنمية الموارد البشرية 8

تمهيد: 9

أولا: تعريف التكوين 10

1/ مفهوم التكوين وأهميته: 10

2/ أنواع التكوين: 18

3/ أهداف التكوين في المؤسسات: 21

ثانيا: مفهوم تنمية الموارد البشرية 27

1/ تعريف الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسة:..... 27

2/ الفرق بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية:..... 29

ثالثا: عوامل تنمية الموارد البشرية: 36

1/ العوامل المادية:..... 37

2/ العوامل المعنوية (الاستراتيجية): 38

رابعا: التكوين كأداة لتحسين الكفاءة الوظيفية..... 39

1/ ماهية تحسين الكفاءة:..... 39

2/ دور التكوين في تحسين الكفاءة والمهارات:..... 45

خلاصة:..... 48

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي دراسة ميدانية 49

تمهيد: 50

أولا: لمحة عامة حول مؤسسة نافطال. 51

1/ تاريخ مؤسسة نافطال وموقعها الجغرافي: 51

2/ الإطار القانوني لمؤسسة نافطال: 54

3/ نشاطات ومنتجات مؤسسة نافطال: 55

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافطال وسياسة الكوين فيها. 55

1/ الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافطال: 55

2/ سياسة التكوين المنتهجة في مؤسسة نافطال: 58

ثالثا: تحليل بيانات الاستمارة. 61

1/ عرض العينة: 61

2/ تحليل الاستمارة: 61

3/ نتائج الدراسة: 75

خلاصة: 77

الخاتمة 78

قائمة المراجع 81

الملاحق 85

مقدمة

مقدمة:

في ظل ما يشـهده العالم من تغيرات متسـارعة على المسـتويات التكنولوجية، الاقتصـادية والاجتماعية، أصبحت المؤسسات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني استراتيجيات حديثة في تسـيير مواردها، وعلى رأسـها المورد البشـري. فلم يعد امتلاك رأس المال أو التجهيزات المتطورة وحده كافيًا لضـمان البقاء في بيئة تتسـم بالمنافسـة الشـديدة والطلب المتزايد على الجودة والإبداع، بل صار من الضروري التركيز على تطوير الإنسان العامل داخل المؤسسة، باعتباره المحرك الحقيقي لأي عملية إنتاج أو تطوير.

إن التكوين داخل المؤسـسـة لم يعد مجرد نشـاط ثانوي أو إجراء تكميلي، بل غدا اليوم أحد الأعمدة الرئيسـية التي تسـتند إليها المؤسـسـات لضـمان تحسـين الأداء ورفع الكفاءة الوظيفية، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة لها على المدى القريب والبعيد. كما أن التكوين المسـتمر يُعد اسـتثمارًا في رأس المال البشري ينعكس بشكل مباشر على الإنتاجية، الانضباط، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

من جهة أخرى، فإن موضـوع تنمية الموارد البشـرية أصـبح يحتل مكانة مركزية ضـمن اهتمامات الباحثين والممارسين، حيث يُنظر إليه كنهج شامل يتجاوز التكوين التقليدي ليشمل مجموعة من العمليات الهادفة إلى إطلاق القدرات الكامنة للعاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق التميز المهني والمسـاهمة بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسـة الأكاديمية لتسـلّط الضـوء على موضـوع التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية وتحسين الكفاءة الوظيفية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تم إجراؤها بمؤسسة نافطال – فرع وهران، باعتبارها واحدة من المؤسسات العمومية الكبرى في الجزائر، التي تنشط في قطاع حساس واستراتيجي يتمثل في توزيع وتسويق المنتجات البترولية.

وقد جاء اختيار هذا الموضـــوع من قناعة بأهمية المورد البشـــري في تحقيق النجاح المؤســـســـي، وبأن تطويره لا يمكن أن يتم بصورة فعّالة دون استثمار واعٍ ومنظّم في مجال التكوين. كما أن اختيار مؤسسة نافطال كنموذج تطبيقي يعود لعدة اعتبارات، أهمها حجمها، طابعها الاستراتيجي، وتنوع نشاطاتها، مما يجعل منها بيئة مناسبة لرصد ممارسات التكوين وتحليل تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين.

ولتحقيق أهداف هذه الدراســة، تم تقسـيم المذكرة إلى ثلاثة فصــول رئيســية حيث تناول الفصــل الأول الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد الإشكالية، الأهداف، الفرضيات، والمنهجية المتبعة. وركزنا في الفصـــل الثاني على الإطار النظري، حيث تم التطرق إلى مفاهيم التكوين، أنواعه، أهدافه، وعلاقته بتنمية الموارد البشرية وتحسين الكفاءة، مع التمييز بين إدارة وتنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في هذا المجال. وخصـصـنا الفصـل الثالث للجانب التطبيقي، حيث تم تقديم لمحة عن مؤسـسـة نافطال، وتحليل معطيات الاستمارة الميدانية الموزعة على عينة من موظفي المؤسـسـة، مع قراءة تحليلية لنتائج الدراسة واستنتاجاتها.

الفصل الاول:
الإطار المنهجي

تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسة ما ، دون أن تكون قد أثارت هذه المشكلة في نفسه جملة من التساؤلات التي تقتضي الإجابة عنها في حدود عملية وموضوعية تفرضها الدراسة العلمية ، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية وتحديد أبعادها وطرح الأسئلة والفرضيات لننتقل بعد ذلك لتوضيح أسباب ومبررات اختيار الموضوع تم تحديد الأهمية والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ، ثم التعرف على المفاهيم الأساسية وأخيرا تناول الدراسات السابقة التي تعتبر إرثا نظريا لبناء البحث السوسيولوجي لذلك تم الإعتماد على أهم الدراسات التي لها علاقة بالتكوين والأداء.

I. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوعًا محوريًا في تسيير الموارد البشرية، وهو التكوين كأداة لتحسين الكفاءة وتنمية القدرات. كما تبرز أهمية الدراسة من خلال ارتباطها بمؤسسة اقتصادية حيوية ذات وزن وطني، هي مؤسسة نفطال، مما يمنح الدراسة طابعًا عمليًا وتطبيقيًا يُمكن أن يستفيد منه كل من له اهتمام بتطوير الأداء المؤسسي في الجزائر

II. أسباب إختيار موضوع الدراسة

إن إختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية وتتمثل في:

1/ أسباب ذاتية.

باعتبار أنني موظف بمصلحة الموارد البشرية وطالب في نفس الوقت أردت معرفة العلاقة بين التكوين وأداء العاملين.

2/ أسباب موضوعية.

إن التكوين يلعب دورا مهما وأساسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة

من خلال تحسين مهارات العاملين وقدراتهم وتعديل سلوكاتهم وبالتالي تحسين أدائهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة.

محاولة التعرف على دور التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة إدارية.

III. مصطلحات الدراسة

• التكوين: هو مجموعة من العمليات الممنهجة التي تهدف إلى تنمية المهارات والمعارف والسلوكيات لدى العاملين داخل المؤسسة.[1]

• تنمية الموارد البشرية: هي سلسلة من الأنشطة الموجهة نحو تحسين القدرات المهنية والنفسية للموارد البشرية، لزيادة فعاليتهم داخل المؤسسة. [2]

• الكفاءة الوظيفية: هي مستوى الأداء الذي يظهره الموظف في تنفيذ مهامه بناءً على ما يمتلكه من مهارات ومعرفة وخبرة.[3]

---

[1] قاموس مرشد الطلاب منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع الجزائر، 2002، ص .178

[2] فهوم تنمية الموارد البشرية." Elevatus, 2024, https://www.elevatus.io/ar/glossary/مفهوم-تنمية-الموارد-البشرية تم الزيارة 2025/06/01.

[3] لكفاءة الوظيفية: كيفية تحسين كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية." AJSRP, 2024, https://blog.ajsrp.com/الكفاءة-الوظيفية-كيفية-تحسين-كفاء تم الزيارة2025/06/01.

IV. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، وتحليل العلاقة بين المتغيرات، لاسيما في سياق المؤسسة والتنمية البشرية. كما تم استخدام أدوات إحصائية لتحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبيان.

أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الوسائل التالية:

- **الاستبيان:** وُزّع على عينة من موظفي مؤسسة نافطال فرع وهران.
- **الملاحظة المباشرة:** لرصد بيئة العمل وأساليب التكوين.
- **الوثائق الرسمية:** كالمناشير الداخلية، تقارير التكوين، والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

V. إشكالية الدراسة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحوّلات جذرية، انتقل فيها من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات والاتصال، حيث أصبحت المعرفة، إلى جانب التكنولوجيا، من أبرز ملامح الاقتصاد العالمي الجديد. وقد ساهمت العولمة وثورة الاتصالات في كسر الحدود الجغرافية بين الدول، وفتح الأسواق أمام تنافسية شديدة دفعت المؤسسات، بمختلف أنواعها، إلى السعي نحو التكيّف مع هذا الواقع الديناميكي الجديد، وذلك من خلال تطوير أدواتها وأساليب عملها بما يضمن لها البقاء والتميّز.

وفي خضم هذا المشهد المتغير، برز المورد البشري كأهم أداة تنافسية بيد المؤسسات، إذ لم تعد الموارد المالية أو التكنولوجية وحدها كافية لتحقيق التفوق، بل أصبح العنصر البشري الكفء هو المحدد الرئيس لنجاح المؤسسات واستمراريتها. فقد بات من المسلم به أن العنصر البشري هو العقل المدبّر لأي منظمة، والعنصر الديناميكي القادر على إحداث التغيير وتوجيه باقي الموارد نحو تحقيق الأهداف.

ومن هذا المنطلق، أصبح التكوين ضرورة استراتيجية لا غنى عنها، باعتباره الوسيلة المثلى لتنمية الموارد البشرية، وصقل مهاراتها، وتكييفها مع التحوّلات المستجدة. فالتكوين ليس مجرد نشاط تكميلي، بل عملية مستمرة وممنهجة تهدف إلى إعداد الفرد مهنيا، وتنمية قدراته المعرفية والسلوكية، بما ينعكس إيجابا على أدائه الفردي، وبالتالي على الأداء العام للمؤسسة.

ويُعد تقييم الأداء عنصرا مكملا لهذه العملية، إذ يسمح للمؤسسة بقياس فعالية التكوين، والكشف عن النقائص، وتحديد مواطن القوة التي يمكن تعزيزها، ما يتيح تخطيطًا أفضل لبرامج التكوين في المستقبل.

وفي الجزائر، أدركت المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، فشرعت في تبني سياسات تكوين أكثر فاعلية. وتأتي مؤسسة نافطال – فرع وهران، كواحدة

من المؤسسات الوطنية الرائدة، التي تولي أهمية كبيرة لبرامج التكوين، باعتبارها رافعة رئيسية لتحسين الأداء وتطوير الكفاءات المهنية في قطاع حيوي وحساس، هو قطاع الطاقة وتسويق المنتجات البترولية.وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة نافطال فرع وهران، من خلال تحليل ممارساتها التكوينية، وتقييم فعاليتها، واستكشاف مدى مساهمتها في تطوير أداء العاملين، ودعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

-هل للتكوين دور في تنمية الموارد البشرية وتحسين الكفاءة الوظيفية في مؤسسة نافطال فرع وهران؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع سياسة التكوين داخل مؤسسة نافطال؟
- هل تُلبّي برامج التكوين حاجات العاملين الفعلية؟
- ما العلاقة بين التكوين وتحسين الكفاءة الوظيفية؟
- إلى أي مدى يُمكن اعتبار التكوين أداة لترقية الموارد البشرية داخل المؤسسة؟
- ما التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التكوين في المؤسسة؟

VI. فرضيات الدراسة

- **فرضيات:**

1. يساهم التكوين بفعالية في تنمية الموارد البشرية وتحسين الكفاءة الوظيفية داخل مؤسسة نافطال.
2. توجد علاقة إيجابية بين جودة برامج التكوين ورضا الموظفين.
3. التكوين يساعد في اكتساب مهارات جديدة ذات صلة مباشرة بالمهام الوظيفية.
4. التكوين يمثل وسيلة أساسية للترقية داخل المؤسسة.
5. توجد تحديات تنظيمية تؤثر على نجاعة التكوين داخل المؤسسة

VII. الدراسات السابقة

لقد تناول العديد من الباحثين موضـــوع التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشـــرية من زوايا متعددة، حيث ركز بعضـهم على الأثر المباشـر للتكوين على أداء العامل، في حين اهتم آخرون بدور التكوين في

تحسين التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية. نعرض فيما يلي بعضًا من أبرز الدراسات ذات الصلة:

1 .دراسة زروقي سامية:(2018)

بعنوان "أثر برامج التكوين على أداء الموظف الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية"، هدفت إلى تحليل مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الموظفين الإداريين. توصلت إلى أن التكوين المنتظم والمخطط له يساهم في رفع الكفاءة الوظيفية ويُحسن من جودة الخدمة العمومية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبيّنت الحاجة إلى ربط برامج التكوين بالاحتياجات الفعلية للمؤسسة.

2 .دراسة بن عيسى محمد:(2019)

بعنوان "التكوين المستمر كآلية لتطوير المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، حيث ركزت الدراسة على المؤسسات الخاصة ومدى اهتمامها بتكوين موظفيها. أظهرت النتائج أن التكوين في القطاع الخاص يُنظر إليه كاستثمار حقيقي، لا كتكلفة، خاصة في المؤسسات الكبرى.

3 .دراسة مقارنة – عبدي لطفي:(2020)

قارن بين مؤسسات تُطبق برامج تكوين داخلية منتظمة وأخرى لا تعتمد التكوين إلا عند الضرورة. خلص إلى أن المؤسسات التي تجعل من التكوين جزءًا من ثقافتها التنظيمية تحقق نتائج أفضل في الأداء العام والتحفيز المهني.

تحليل نقدي:

يتضح من هذه الدراسات أن التكوين يُعد أداة محورية في تنمية الموارد البشرية، غير أن الإشكال يكمن في كيفية التخطيط له، وارتباطه بالحاجات الفعلية للمؤسسة، ومدى متابعة أثره بعد التنفيذ. كما أن أغلب الدراسات ركزت على الجوانب الإدارية والاقتصادية أكثر من الجوانب الاجتماعية والثقافية، وهو ما تسعى هذه المذكرة إلى تسليط الضوء عليه من منظور سوسيولوجي، لفهم العلاقة بين التكوين والتحول في السلوكيات المهنية داخل بيئة العمل.

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل عرض الملامح المنهجية العامة للدراسة، من خلال تحديد الإشكالية، والأسئلة، والفرضيات، والمنهج المتبع، وأدوات جمع المعلومات، بالإضافة إلى تحديد المجال الزماني والمكاني والبشري. وتشكل هذه المعطيات الأساس الذي سيتم البناء عليه في الفصول القادمة، حيث سيتم في الفصل الثاني تناول الخلفية النظرية لموضوع التكوين وتنمية الموارد البشرية، تمهيدًا للجانب التطبيقي في الفصل الثالث.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتكوين وتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

يعد التكوين أحد الأعمدة الأساسية التي تساهم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسات. فهو لا يقتصر على تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحسين سلوكياتهم ورفع مستوى إنتاجيتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة واحتياجاتها. إن التكوين يشكل استثمارًا حقيقيًا في الموارد البشرية، ويعكس أهمية تطوير الكفاءات بما يتناسب مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. في هذا السياق، يصبح التكوين أداة استراتيجية للمؤسسات لتحقيق التميز وتحسين أدائها على جميع الأصعدة، سواء من خلال التكوين داخل أو خارج المؤسسة، أو من خلال استخدام أساليب متنوعة تتلاءم مع احتياجات الأفراد والجماعات. سنسلط الضوء في هذا البحث على دور التكوين في تحسين الأداء المؤسسي، وكيف يمكن استغلاله بالشكل الأمثل لتحقيق أقصى استفادة من العاملين، وبالتالي دفع عجلة التقدم داخل المنظمة.

أولا: تعريف التكوين

1/ مفهوم التكوين وأهميته:

أ- مفهوم التكوين:

يعرف التكوين على أنّه عملية منظمة، هادفة، ومستمرة تهدف إلى تنمية معارف الفرد وقدراته ومهاراته، إلى جانب تشكيل اتجاهاته وأفكاره بما ينسجم مع متطلبات العمل داخل المؤسسة. ويُعدّ التكوين أداة استراتيجية في يد المؤسسات، تُمكّن العاملين من تأدية مهامهم بكفاءة أعلى، والاستجابة بفعالية لمتطلبات محيطهم المهني المتغير.

كما يوفّر التكوين إطارًا لتطوير القدرات التحليلية والابتكارية لدى الموظفين، مما يسهّل عليهم التكيّف مع التحديات المستجدة، ويساعدهم في إيجاد حلول للمشاكل التي قد تعترض طريقهم أثناء العمل. ولا يقتصر التكوين على الجانب المهني فقط، بل يُسهم أيضًا في تعزيز الشعور بالثقة والانتماء، باعتباره استثمارًا في العنصر البشري بوصفه المحرك الأساسي لأي مؤسسة ناجحة [1].

يشير التكوين إلى العملية التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد في مواقعهم العملية، مما ينعكس بشكل إيجابي على قدراتهم الإنتاجية سواء من حيث الكم أو الجودة. كما يُعدّ التكوين أداة تعليمية فعّالة تساعد الأفراد في اكتساب المهارات والمعرفة والأفكار الضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة وفق خطط التنمية الشاملة داخل المؤسسات.

في هذا السياق، تتداخل مفاهيم التكوين والتعليم والتعلم، حيث يُعتبر التعليم الإطار الأوسع الذي يهدف إلى تعزيز قدرة الفرد على التفكير المنطقي، وفهم المعرفة، وتفسيرها. يتم ذلك عبر تنمية القدرات العقلية التي تمكّن الفرد من إدراك العلاقات المنطقية بين المتغيرات المختلفة، مما يعينه على فهم وتفسير

[1] راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 167

الظواهر. أما التعلم، فيعني التفاعل مع البيئة والظروف المحيطة، ويتضـــمن تغييرات في ســـلوك الفرد نتيجة تعرضـه لمعلومات جديدة أو مفاهيم لم يكن على دراية بها من قبل. هذا التفاعل يؤدي إلى تغييرات في طرق التصرف والسلوك البشري[1] .

بينمـا يشـــمـل التكوين مزيجًـا من الخبرات المنطقيـة التي تهـدف إلى تعـديـل وتطوير المعلومـات والمهارات والكفاءات لدى الأفراد، فهو لا يقتصـر على مجرد نقل المعرفة فحسـب، بل يسـعى أيضًـا إلى تغيير سلوك الموظفين وتوجيهه نحو اتجاهات جديدة تتماشـى مع احتياجات المؤسسـة. يتم ذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات الضـــرورية حول العمل والمهام المتوقعة منهم، بما يعزز من فعالية أدائهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة. وبالتالي، يُعتبر التكوين عملية شـــاملة تســـعى إلى تحســـين الأداء على المستوى الفردي والجماعي، مما يساهم في رفع كفاءة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

يُعتبر التكوين أيضًـــا عملية تهدف إلى تغيير ســـلوك الأفراد واتجاهاتهم، وتحويلهم من نمط ســـلوكي معين إلى آخر يتماشـى مع أهداف المؤسسـة أو الوحدة التي ينتمون إليها، مع التركيز على تحسين فعالية الأداء وزيادة النجاعة.

وقد عرّفه د. أحمد ماهر في كتابه *إدارة الموارد البشرية* بأنه:

"جهد منظم ومستمر يهدف إلى تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة التي تمكنهم من تحسين أدائهم، أو التهيئة للقيام بأعمال جديدة[2]."

أما د. عبد الرحمن بن خالفة فركّز على التكوين في السياق الجزائري، حيث اعتبره:

[1] راوية محمد حسن، نفس المرجع ، ص 168

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص. 45.

"أحد أهم آليات إصلاح الإدارة وتحديث المؤسسة الاقتصادية، في ظل التحول نحو اقتصاد السوق والرهان على الجودة والفعالية[1]."

يُمكن تعريف التكوين أيضًا على أنه عملية تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات اللازمة لضمان إلمامهم بكافة تفاصيل العمل وظروفه. كما يهدف التكوين إلى تطوير المهارات الفنية والإدارية التي تحتاج إليها المؤسسة، أو حتى تغيير وجهات نظر الأفراد بطريقة تؤثر بشكل إيجابي على نتائج أدائهم الوظيفي[2].

كما يُعتبر التكوين أداة فعّالة ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستمرة ومنظمة، تهدف إلى معالجة المشاكل الإدارية المحددة وتحقيق أهداف معينة من خلال البحث والدراسة المستمرين. يُعد التكوين أيضًا تزويدًا للفرد بالمعلومات والمهارات والسلوكيات التي تجعله مؤهلاً لأداء مهام معينة بكفاءة عالية أو لتولي مناصب محددة. فالتكوين هو نشاط يهدف إلى تقديم فرص لتطوير الخبرات واكتساب مهارات جديدة، مما يعزز قدرة الفرد على أداء عمله من خلال تنمية قدراته الذاتية عبر تلقين مهارات ومعلومات ضرورية لتحقيق الأداء الفعّال[3] .

من جهة أخرى، يُعرّف الأخصائي الكبير في ميدان التكوين، **بيار كاس**، التكوين على أنه "العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية، التقنية، والسلوكية، من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في تنفيذ المهام والأدوار المرتبطة بوظائفهم الحالية والمستقبلية". ويُعد التكوين وسيلة رئيسية لترقية الفرد وتنمية الموارد البشرية، مما يسهم في نمو المؤسسة وتطورها. كما أن التكوين ضروري

[1] عبد الرحمن بن خالفة، التكوين وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2015، ص. 67.
[2] حسين حسن عمار ، إدارة الموظفين السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة ، ص 322
[3] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي جيروت ، 1983 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ص 487

للتكيف مع التقنيات الحديثة والمتغيرات الاقتصادية، ويُعتبر وسيلة فعّالة في إدارة الموارد البشرية بشكل شامل[1].

ولعلّ تعريف بيار كاس يُعدّ من أكثر التعاريف شمولًا ووضوحًا، وذلك لأنه نظر إلى التكوين باعتباره استثمارًا في الموارد البشرية، وهو ما يعكس إدراكًا عميقًا لدور التكوين في تحقيق عوائد إيجابية للمؤسسة. من خلال هذا التعريف، يبرز التكوين كعنصر أساسي في تطوير الكفاءات والقدرات الفردية التي تساهم في تحسين الأداء العام. ويشير إلى أن التكوين ليس مجرد تكلفة بل هو استثمار يُترجم إلى نتائج ملموسة إذا أُحسن استغلال نتائجه ومخرجاته بالشكل الأمثل. إذا تمكنت المؤسسة من استخدام هذه المهارات والمعارف المكتسبة بشكل فعال، فإنها ستتمكن من تعزيز إنتاجيتها، وزيادة تنافسيتها، وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.وقد سعى العديد من الباحثين والمؤلفين إلى تقديم تعريفات متعددة للتكوين، تختلف في تعبيرها ولكنها تتفق في الجوهر، ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

- يُنظر إلى التكوين باعتباره وسيلة لاستثمار الطاقات البشرية المتوفرة داخل المؤسسة، من خلال توجيهها واستغلالها بالشكل الصحيح، مما يُسهم في الحفاظ على صلاحيتها المهنية واستمراريتها، ويُساعدها في الوقت ذاته على الاستفادة المثلى من الموارد الأخرى، وهو ما يدفع بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها المرجوة [2].

- كما يُسهم التكوين في توفير قوى عاملة مؤهلة ومتجددة الكفاءة، والمحافظة على انسجامها مع متطلبات العمل، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام، وتحسين استغلال الموارد البشرية، وبالتالي الموارد الفنية والمادية، مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها سواء على المدى القصير أو الطويل[3] .

---

[1] بيار كاس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: عبد الكريم بدر، دار الصفاء، عمان، 2001، ص 143.
[2] عبد الرحمن بن خالفة، التكوين وتنمية الموارد البشرية في الجزائر، ديوان المطبوعات ج، الجزائر، 2004، ص 78.
[3] أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 167.

وفي ضـوء ما سـبق، يُمكن وصـف التكوين بأنه عملية تسـعى إلى إحداث تغيير إيجابي في سـلوك الأفراد المهني، وتمكينهم من اتباع أســـاليب جديدة وأكثر فعالية في أداء مهامهم، بما ينعكس على نتائج أعمالهم قبل وبعد مرحلة التكوين، ويجعلهم أكثر كفاءة واستجابة لمتطلبات بيئة العمل المتغيرة [1].

ب- أهمية التكوين:

- **أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:**

يعد التكوين من أهم أدوات تحسـين الأداء داخل المؤسـسـات، إذ يسـهم بشـكل مباشـر في رفع كفاءة المورد البشري، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتتمثل أبرز جوانب أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة في الآتي:

1. زيادة الإنتاج:

من خلال رفع مستوى إتقان العاملين لمهامهم، يسهم التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية من حيث الكم والنوع. فتمكين العاملين من معرفة كيفية أداء واجباتهم بدقة واحترافية يعزز من قابليتهم الإنتاجية، حيث يصبحون أكثر كفاءة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. هذا يساهم في تقليص نسب الأخطاء في العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة. علاوة على ذلك، يعمل التكوين على تسريع العمليات وتسهيل تدفق العمل، وبالتالي تقليل التكاليف المتعلقة بالأخطاء والعيوب التي قد تتطلب تصحيحات أو تعديلات مكلفة. في النهاية، يتجسد الأثر الإيجابي للتكوين في بيئة العمل عبر زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى [2].

[1] مصطفى السباعي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 152.
[2] راوية محمد حسن، المرجع نفسه، ص 167.

2. الاقتصاد في النفقات:

تُظهر التجارب أن البرامج التكوينية تُعطي مردودًا يفوق تكاليفها، إذ ينعكس التكوين الجيد على الاستخدام الأمثل للآلات، وتقليص الهدر في المواد الأولية، والحد من الأخطاء البشرية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة مردودية المؤسسة. من خلال تحسين مهارات العاملين وفهمهم العميق لأساليب العمل، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التعامل مع المعدات والموارد بفعالية أكبر، مما يسهم في تقليل الأعطال والصيانة المكلفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التكوين يُحفز الموظفين على العمل بكفاءة أكبر، مما يساهم في تحسين جودة الإنتاج والمنتجات النهائية. ومن خلال تعزيز كفاءات العاملين، يمكن للمؤسسة تقليل الفاقد في المواد وتقليص التكاليف المرتبطة بالأخطاء البشرية، وبالتالي تحقيق تحسن ملحوظ في الأداء المالي والتشغيلي[1].

3. توفير قوة احتياطية:

يعتبر التكوين وسيلة استراتيجية حيوية لضمان تكوين قاعدة احتياطية من اليد العاملة المؤهلة والمعدة جيدًا للقيام بالأعمال والمهام التي تحتاجها المؤسسات في فترات مختلفة من الدورة الاقتصادية. في أوقات الرخاء الاقتصادي، حيث تشهد الأسواق والمجتمعات توسعًا صناعيًا وابتكارًا، يصبح التكوين أحد العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسات من تحقيق الاستمرارية والتفوق التنافسي. فمن خلال تقديم التدريب المناسب والمتطور، يتمكن العاملون من اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة التي تساعدهم في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل.

كما يتيح التكوين للمؤسسات القدرة على تخطيط القوى العاملة وتوجيهها بشكل متقن يتماشى مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية، مما يعزز مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع التغيرات في السوق. يوفر التكوين أيضًا فرصًا لتطوير المواهب داخل المؤسسة، ويعمل على تحفيز العاملين، مما يعزز من

[1] أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 172.

معدل الإنتاجية والجودة. إلى جانب ذلك، يمكن أن يساعد التكوين في تخفيف الضغط على المؤسسات في أوقات الحاجة الماسة إلى عمالة جديدة أو متخصصة، حيث يكون هناك احتياطي من الكفاءات المؤهلة التي يمكن الاعتماد عليها.

علاوة على ذلك، يُعتبر التكوين استثمارًا طويل الأجل يمكن أن يعود بالفائدة على المؤسسات من خلال تقليل تكاليف التوظيف والتدريب المستمر، حيث يمكن استغلال القوى العاملة المدربة داخليًا في تلبية احتياجات مختلفة. وبذلك، يصبح التكوين عنصراً أساسياً في بناء بنية قوية ومتوازنة من القوى العاملة التي تساهم في استدامة نجاح المؤسسة في الأوقات الاقتصادية الجيدة وكذلك في أوقات الركود[1].

4. تقليل حوادث العمل:

تشير الإحصائيات إلى أن نسبة كبيرة من حوادث العمل تعود إلى الجهل بأساليب التشغيل السليم أو التصرف غير الآمن من قبل العاملين. وهذا يبرز أهمية التكوين في تعزيز الوعي ورفع مستوى الحذر لدى العمال، حيث يتيح لهم التعرف على الطرق الصحيحة لتشغيل الآلات ومناولة المواد بشكل آمن. من خلال التدريب المتخصص، يمكن للعاملين تعلم كيفية التعامل مع المعدات والمواد بطريقة صحيحة تقلل من المخاطر المرتبطة بالأخطاء البشرية، مثل سوء الفهم أو إهمال إجراءات السلامة.

إن توفير التكوين الملائم لا يقتصر فقط على تعلم تقنيات التشغيل، بل يتضمن أيضًا التوعية بمخاطر بيئة العمل وطرق الوقاية منها. بذلك، يصبح التكوين أداة حيوية في تحسين ثقافة السلامة داخل المؤسسة، مما يسهم في تقليل الحوادث والإصابات التي قد تحدث نتيجة للجهل أو الإهمال. كما أن التدريب يساعد في تعزيز الوعي حول أهمية اتباع التعليمات والتوجيهات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية، مما يساهم في ضمان بيئة عمل أكثر أمانًا وكفاءة. [2]

[1] عبد الرحمن بن خالفة، المرجع السابق، ص 84.
[2] مصطفى السباعي، إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 156.

- **الأهمية بالنسبة للعاملين:**

يعد التكوين عاملًا مهمًا في رفع معنويات العمال، إذ إن اكتساب المهارات المناسبة يعزز ثقة الفرد بنفسه، ويسهم في تحقيق نوع من التوازن والاستقرار النفسي. وعلى الرغم من أن برامج العلاقات الإنسانية تلعب دورًا في تحسين المعنويات، إلا أن التكامل بينها وبين برامج التكوين يعد ضروريًا لبلوغ الأثر الإيجابي المرجو. إن الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل وتعزيز الروابط بين الإدارة والعاملين، إلى جانب التكوين المنظم والمستمر، من شأنه أن يُفضي إلى تحسين الروح المعنوية ورفع المردودية الإنتاجية.

1. **التقليل من دوران اليد العاملة:**

يؤدي التكوين إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الملائمة، مما يعزز استقرارهم المهني ويخفف من حالات الانتقال أو الاستقالة. فكلما شعر العامل بالكفاءة والثقة في أداء مهامه، زادت رغبته في الاستمرار في خدمة المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

2. **التقليل من الحاجة إلى الإشراف:**

إن تمكين العاملين من فهم مهامهم بشكل واضح ودقيق، بالإضافة إلى معرفة الطرق الأمثل لتنفيذها، يعد من العوامل الأساسية في تحسين أدائهم المهني. عندما يكتسب العاملون الوعي الكامل بمسؤولياتهم، يصبحون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والعمل بشكل مستقل وفعّال. هذا الوعي يعزز من قدرتهم على الرقابة الذاتية، مما يجعلهم قادرين على تحديد الأخطاء وتصحيحها بأنفسهم دون الحاجة إلى تدخل دائم من المشرفين أو المديرين.

بفضل هذا التطور في مهاراتهم وقدرتهم على تقييم أدائهم، تقل الحاجة إلى المتابعة الدقيقة والمستمرة من جانب المشرفين. بل على العكس، يمكن للمشرفين التركيز على المهام الإدارية العليا أو الأمور الاستراتيجية داخل المؤسسة. وهذا يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسة، حيث يتم استغلال

الموارد البشرية بشكل أفضل، وتوفير الوقت والجهد في عملية الرقابة علاوة على ذلك، يصبح العاملون أكثر قدرة على التعاون في إطار الفريق وتبادل المعرفة فيما بينهم، مما يعزز من القدرة الجماعية على تحقيق الأهداف. كما أن ذلك يساعد على بناء بيئة عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية عن تحسين الأداء بشكل مستمر. وبالتالي، فإن التركيز على تنمية قدرات العاملين وتنظيم عملية التكوين بشكل فعال يساهم في تحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بجودة العمل داخل المؤسسة بشكل عام[1].

2/ أنواع التكوين:

يعد التكوين من العمليات الأساسية في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسات، وهو لا يخضع لنمط واحد ثابت، بل يختلف تبعًا لعدة معايير تُحدّد طبيعته وأهدافه ومحتواه. ومن أبرز هذه المعايير، نجد:

أ. وفقا لمعيار المكان:

- **التكوين داخل المؤسسة:**

يتم تنظيم هذه الدورات التكوينية داخل مراكز التكوين الخاصة بالمؤسسة، حيث يتلقى الموظفون التكوين بهدف تحسين معارفهم وتجديد معلوماتهم في إطار خطة الإدارة ورقابتها. تعتمد هذه الدورات على تصميم محدد يتماشى مع احتياجات الموظفين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتتميز بأنها تحت إشراف وتوجيه مباشر من الإدارة، مما يسمح بمراقبة التقدم المحرز وضمان توافق التكوين مع الأهداف المؤسسية. تهدف هذه العملية إلى تحسين الأداء العام للموظفين من خلال إكسابهم مهارات ومعرفة

[1] راوية محمد حسن، المرجع نفسه، ص 173.

جديدة تتماشى مع التطورات الحديثة في مجالات عملهم، مما يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية ويعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التنافسية [1].

- **التكوين خارج المؤسسة :**

يتضمن هذا النوع إرسال المؤسسة لموظفيها إلى مراكز تدريب متخصصة خارج المؤسسة أو حتى خارج الدولة في بعض الأحيان، ويعتبر جزءًا من برنامج وطني في قطاعات مثل التعليم العالي. يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الموظفين بخبرات ومعرفة متقدمة في مجالات تخصصهم، ويتيح لهم التعرف على أحدث الأساليب والتقنيات المستخدمة في الصناعات المختلفة. كما يسهم في توسيع آفاق الموظفين من خلال الاطلاع على تجارب وممارسات دولية، مما يعزز من قدرتهم على تطبيق هذه المعرفة داخل مؤسساتهم. يعتبر هذا النوع من التكوين استثمارًا طويل الأمد للمؤسسة حيث يساعد في تطوير مواردها البشرية وتحسين أدائها على المدى البعيد، بالإضافة إلى تعزيز التعاون والتبادل الثقافي والمعرفي بين الدول.

ب. وفقا لمعيار الزمان:

- **التكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد:**

يتم هذا النوع من التكوين بعد التحاق الموظف الجديد بمنصبه، حيث يتم تنظيم دورات تدريبية قصيرة الأجل، عادة ما تُشرف عليها إدارة المؤسسة، ويقوم بها موظفون ذوو خبرة لتأهيل الموظف الجديد لأداء مهامه بأفضل شكل[2].

[1] بلخير حداد، عمر (2025). "دور التكوين في الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة." مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 9، ص. 250.

[2] عبد الله حميدة المختار ابراهيمي دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة الجزائر العدد السابع، فيفري 2005، ص 78

- **التكوين أثناء الخدمة للموظف القديم:**

يشمل هذا النوع من التكوين تنظيم برامج تدريبية موجهة لموظفين قدامى بهدف تعزيز مهاراتهم وتجديد معارفهم. على سبيل المثال، قد تخصص المؤسسة دورة تدريبية قصيرة لمدة أسبوع لفائدة موظفي الإعلام الآلي بغرض تحديث معلوماتهم التقنية.

كما يمكن تخصيص دورات إدارية لفئات أخرى من الموظفين، مثل المساعدين الإداريين أو رؤساء الأقسام، لتطوير مهاراتهم الإدارية اللازمة لتولي المناصب الإدارية في مختلف المستويات [1].

ج. **التكوين وفقا لمعيار عدد الأفراد المتكونين:**

- **التكوين الفردي :**

هو نوع من التكوين الذي يتم من خلال تخصيص دورات تدريبية لموظف واحد أو عدد محدود من الأفراد داخل أو خارج المؤسسة ويتم تحديد هذه الدورات لتلبية احتياجات فردية خاصة تتعلق بتطوير مهارات معينة أو سد فجوات معرفية لدى الأفراد. يُعد هذا النوع من التكوين موجهًا لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد استنادًا إلى متطلباتهم الشخصية، مما يسمح بتقديم تدريب مخصص وموجه وفقًا لمهاراتهم أو وظائفهم في المؤسسة. يمكن أن يكون التكوين الفردي مفيدًا في تحسين الكفاءات الخاصة مثل المهارات التقنية، أو مهارات القيادة، أو أي مجال آخر يتطلب تخصيصًا دقيقًا للمحتوى التدريبي.

- **التكوين الجماعي:**

ينظم هذا النوع من التكوين للمجموعات أو الفرق التي تعمل معًا في المؤسسة، حيث تتشابه احتياجاتهم التكوينية. يهدف التكوين الجماعي إلى تطوير المهارات المشتركة بين أعضاء الفريق أو المجموعة، وتعزيز التعاون بينهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة. يتم التركيز في هذا النوع من التكوين على

[1] بوقطب محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس"، مذكرة ماجيستر، تخصص علوم اجتماعية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خنشلة 2013/2014، ص 31.

تحسين الأداء الجماعي وزيادة فعالية التواصل بين الأفراد داخل الفرق، مما يساهم في تعزيز التنسيق بين أعضاء المجموعة وتنفيذ المهام بشكل أكثر سلاسة. يُعتبر هذا النوع من التكوين مثاليًا للفرق التي تحتاج إلى التعاون المستمر، مثل فرق العمل متعددة التخصصات أو الفرق التي تتعامل مع مشاريع معقدة تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين الأعضاء. [1] .

3/ أهداف التكوين في المؤسسات:

أ. بالنسبة للعامل أو الموظف:

➢ تحسين المهارات والكفاءات:

يهدف التكوين إلى تطوير مهارات الأفراد وكفاءاتهم بما يتماشى مع احتياجات العمل والمتطلبات المهنية. إن تطوير الكفاءات الأساسية يساهم في رفع جودة العمل والإنتاجية داخل المؤسسة، حيث يُمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وبأخطاء أقل، ما يؤدي إلى تسريع وتيرة الإنجاز وتحسين نوعية الخدمات أو المنتجات المقدمة. كما يُعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل، من خلال إكساب الموظفين معارف جديدة وتقنيات حديثة تعزز من قدرتهم على التكيف مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية. ولا يقتصر دور التكوين على رفع الكفاءة الفنية فحسب، بل يمتد أيضًا إلى تعزيز المهارات السلوكية مثل التواصل، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار، مما يسهم في خلق بيئة عمل أكثر انسجامًا وفعالية [2].

[1] جعفري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات والجرارات"، مذكرة ماجيستر، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2009/2008، ص 44.
[2] بوقطب محمود، المرجع السابق، ص 31.

➢ رفع معنويات العاملين:

يسهم التكوين في تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين من خلال تحسين مهاراتهم وزيادة قدرتهم على أداء الأعمال بكفاءة، مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من استقرارهم النفسي في العمل. فحين يشعر الموظف بأنه متمكن من أدواته وملمّ بمهامه، فإنه يصبح أكثر قدرة على المبادرة واتخاذ القرارات بثقة، ويقلّ لديه الشعور بالتردد أو الخوف من الفشل. كما أن البرامج التكوينية الناجحة تمنح العامل شعورًا بالانتماء والاهتمام، وهو ما ينعكس إيجابًا على التزامه وانضباطه في المؤسسة. من جهة أخرى، فإن التكوين المستمر يساعد في تقليل الضغط الناتج عن التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، من خلال تمكين الموظفين من مواكبة المستجدات والتكيف معها بمرونة وكفاءة [1].

➢ تحقيق استقرار في مكان العمل:

يؤدي التكوين إلى زيادة الاستقرار الوظيفي، حيث يصبح الموظفون أكثر إلمامًا بمهامهم ومسؤولياتهم، مما يقلل من معدل دوران العمل ويعزز رغبتهم في الاستمرار داخل المؤسسة. فكلما شعر الموظف بأن المؤسسة تستثمر في تطويره المهني وتسعى إلى تحسين كفاءته، كلما ارتبط بها نفسيًا ومهنيًا، وقلّت لديه الرغبة في مغادرتها. كما أن التكوين يسهم في خلق مناخ من الثقة والرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس على الأداء العام ويقلل من حالات الغياب أو التسرب الوظيفي. ويعد هذا الاستقرار أحد عوامل النجاح التنظيمي، نظرًا لما يوفره من خبرات تراكمية داخل المؤسسة، ويقلل من تكاليف التوظيف والتأهيل المتكرر [2].

---

[1] عمر بلخير حداد، "دور التكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة دراسة الاسمنت ومشتقاته"، SCIS مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 9.

[2] يوسف منصور، "التكوين وتأثيره على استقرار العمال في المؤسسات الإنتاجية"، مجلة دراسات إدارة الأعمال، 2016، ص 112.

ب. بالنسبة للمؤسسة:

➢ زيادة الإنتاجية:

من خلال تدريب الموظفين على الأساليب المثلى لأداء مهامهم، يسهم التكوين في زيادة الإنتاجية عبر تحسين الكفاءة في العمل وتقليل الأخطاء، مما يؤدي إلى زيادة الكمية والنوعية. فكلما كان الموظف مدربًا على نحو جيّد، كلما كان أكثر قدرة على أداء المهام بسرعة ودقة، مع قدرة أكبر على اتخاذ قرارات فعّالة في المواقف العملية. كما يُسهم ذلك في الحد من التوقفات المتكررة الناتجة عن ضعف الأداء أو غياب المعرفة الفنية، مما يساعد على تحقيق استمرارية العمليات داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن الاستثمار في التكوين يُعد استراتيجية فعالة لضمان أداء مؤسسي متطور، يواكب متطلبات الجودة والتنافسية في السوق [1].

➢ خفض التكاليف التشغيلية:

يسهم التكوين في تقليل التكاليف التشغيلية عن طريق تحسين استخدام الآلات والمعدات، حيث يكتسب الموظفون من خلاله المهارات التقنية التي تمكّنهم من تشغيل الوسائل التكنولوجية بكفاءة أكبر، مما يقلل من معدلات الأعطال أو سوء الاستخدام. كما يعمل على الحد من الأخطاء البشرية التي قد تُكلف المؤسسة مبالغ كبيرة نتيجة الهدر أو تلف المواد الأولية أو تأخير الإنتاج. وبالتالي، فإن التكوين الجيد يسهم في ترشيد النفقات وتحسين كفاءة العمليات، وهو ما ينعكس إيجابًا على المردودية العامة للمؤسسة واستدامة تنافسيتها في السوق[2].

[1] جعفري بلال، المرجع السابق، ص 44.
[2] مصطفى علي، "دور التكوين في تقليل تكاليف الإنتاج وتحسين الجودة"، مجلة الإدارة والتسويق، 2017، ص 39.

- **عزيز قدرة التقييم الذاتي:**

من خلال التكوين المستمر، يصبح الموظفون أكثر قدرة على تقويم أدائهم بأنفسهم، حيث يكتسبون أدوات التقييم الذاتي ويطوّرون وعيهم المهني، مما يُمكنهم من تمييز نقاط القوة والضعف في أدائهم، والعمل على معالجتها بصفة تلقائية دون انتظار تدخل مباشر من الإدارة. هذا الاستقلال الذاتي في التقويم يعزز من روح المبادرة ويقلل من الحاجة إلى الإشراف الدائم، مما يخفف العبء عن المشرفين ويُسهم في تحقيق بيئة عمل قائمة على الثقة والمسؤولية الفردية، كما يُمكّن المؤسسة من استغلال أفضل لمواردها البشرية عبر توجيه الإشراف نحو المهام الاستراتيجية بدل الرقابة اليومية الروتينية [1].

- **التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية:**

في ظل التطورات المستمرة في بيئة العمل، أصبح التكوين ضرورة ملحة لمواكبة التغيرات السريعة في المحيط المهني، سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية. إذ يساعد التكوين الموظفين على التكيف مع هذه التحولات من خلال تمكينهم من استخدام أدوات وتجهيزات جديدة بكفاءة، وفهم الطرق التنظيمية الحديثة التي تعتمدها المؤسسة في إدارة مواردها ومهامها. كما يُعدّ التكوين عنصرًا أساسيًا في تجنب الإقصاء المهني الذي قد ينتج عن الفجوة المعرفية بين متطلبات العمل الجديدة وكفاءات الموظفين الحالية. فالمؤسسات التي تعتمد سياسة

[1] عبد الله صالح، "التكوين المستمر وأثره في تحسين قدرة التقييم الذاتي للموظفين"، مجلة تطوير الموارد البشرية، 2019، ص 63.

تكوين مستمرة تضمن مرونة أعلى في التسيير، واستعدادًا أفضل للتغير، مما يساهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي وضمان تنافسية المؤسسة في بيئة متغيرة وديناميكية [1].

- **تحفيز الموظفين ورفع درجة رضاهم الوظيفي:**

يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام حين تتيح لهم المؤسسة فرصًا حقيقية للتطور المهني، من خلال برامج تكوين مدروسة تهدف إلى تحسين مستواهم المعرفي والمهاري. فإتاحة الفرصة للتكوين لا تعني فقط تحسين الأداء الفردي، بل تعكس أيضًا اهتمام المؤسسة برفاهية مواردها البشرية وحرصها على نموهم المهني. هذا الشعور بالتقدير يُسهم بشكل مباشر في تعزيز روح الانتماء والولاء للمؤسسة، ويزيد من رضا الموظفين عن بيئة عملهم. كما يؤدي ذلك إلى تقليل التذمر أو الشعور بالتهميش، ويحدّ من التراخي أو ضعف التحفيز، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة العمل وعلى استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة[2].

- **تحضير القادة المستقبليين:**

يُستخدم التكوين كأداة استراتيجية لتأهيل الموظفين المتميزين وتمكينهم من تقلّد المناصب القيادية في المستقبل، وذلك ضمن خطة إحلال وظيفي مدروسة تهدف إلى ضمان استمرارية القيادة داخل المؤسسة. هذه الخطة تركز على توفير التكوين المناسب الذي يتضمن مهارات القيادة، واتخاذ القرارات، وإدارة الفرق، مما يساهم في تحضير الموظفين

[1] عبد القادر شارف، "أثر التكوين أثناء الخدمة على الأداء الوظيفي للموظف العمومي"، مذكرة ماستر، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية، 2018، ص 35.
[2] بوزيدي محمد، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2012، ص 47.

لتولي المسؤوليات الكبيرة بكفاءة. بالتالي، لا يُعد التكوين وسيلة لتحسين الأداء الفردي فحسب، بل هو عنصر أساسي في بناء قيادات قوية قادرة على إدارة التحديات المستقبلية. من خلال هذه الاستراتيجيات التكوينية، تضمن المؤسسة استدامة الأداء الإداري وفاعليته على المدى الطويل، ويُحسن من استجابة المؤسسة للتغيرات التنظيمية والسوقية [1].

- **دعم ثقافة التعلم داخل المؤسسة:**

ويمكننا القول أيضا أن التكوين المنتظم يُعدّ عنصرًا حيويًا في بناء ثقافة التعلم والتحسين المستمر داخل المؤسسة. من خلال توفير فرص تعليمية مستمرة، يتم تعزيز قيمة التبادل المعرفي بين الأفراد، مما يعزز من تفاعل الموظفين مع أحدث التطورات والتقنيات في مجالاتهم. هذه البيئة الديناميكية التي يقوم التكوين بتشكيلها تساهم في تشجيع الابتكار والتحسين المستمر في جميع مستويات العمل. كما أن هذه الثقافة تعزز من مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات، مما يُمكنها من التكيف السريع مع التغيرات المستمرة في السوق أو التكنولوجيا. علاوة على ذلك، يسهم التكوين المنتظم في تحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، ويزيد من انتمائهم للمؤسسة ويُعزز روح الفريق والعمل الجماعي [2].

[1] فاطمة الزهراء بوصوف، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات داخل المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2016، ص 61.
[2] جعفري بلال، "أثر التكوين المنتظم على ثقافة التحسين المستمر في المؤسسات"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، العدد 12، 2019، ص67.

ثانيا: مفهوم تنمية الموارد البشرية

1/ تعريف الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسة:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم المحاور التي ترتكز عليها المؤسسات الحديثة في سعيها نحو تحقيق التميز والاستدامة، فهي عملية استراتيجية تهدف إلى تطوير القدرات الفكرية والمهارية للعاملين، وتحسين أدائهم بما يتماشى مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. ولا تقتصر تنمية الموارد البشرية على الجانب التدريبي فقط، بل تتعداه لتشمل مجموعة متكاملة من الأنشطة المترابطة، مثل توفير فرص التدريب المستمر، والإرشاد المهني، والتخطيط السليم للمسارات الوظيفية، إلى جانب تعزيز بيئة العمل المحفزة والداعمة للابتكار والتعلم المستمر. كما تسهم هذه التنمية في تحفيز العاملين على بذل مزيد من الجهد، وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وهو ما ينعكس إيجابًا على رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الكفاءة المؤسسية ككل. وتكتسب هذه الجهود أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة، التي تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف والتجدد باستمرار، مما يجعل من تنمية رأس المال البشري عنصرًا محوريًا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل [1].

وتُعرف أيضًا تنمية الموارد البشرية بأنها العملية التي تهدف إلى إعداد العنصر البشري وتأهيله تأهيلًا علميًا وعمليًا متكاملًا، بما يجعله قادرًا على الإسهام بفعالية في مختلف مجالات التنمية المجتمعية. وتُولي هذه العملية أهمية كبرى لتطوير المعارف والمهارات الفردية، إدراكًا بأن الإنسان المؤهل يُعد المحرك الأساسي لأي عملية تنموية حقيقية. فكلما ازدادت معرفة الفرد، وتوسعت مداركه، وارتقت مهاراته، زادت قدرته على التفاعل الإيجابي مع محيطه، وعلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية أو تقنية. ومن ثم، فإن تنمية الموارد البشرية لا تنعكس فقط على تحسين الأداء الفردي،

[1] حنفي، عبد العظيم. تنمية الموارد البشرية: الأسس والنظريات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2017، ص 49.

بل تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية العامة، وتعزيز كفاءة المؤسسات، ودفع عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي[1].

كما تتميز هذه العملية بطابعها الديناميكي المستمر، فهي ليست جهدًا وقتيًا محدودًا، بل مسارًا طويل الأمد يتطلب مواكبة دائمة للتغيرات والمتغيرات في بيئة العمل. وتسعى المؤسسات من خلالها إلى تعزيز قدرتها التنافسية، من خلال الاستثمار الاستراتيجي في رأس المال البشري، باعتباره المورد الأهم والأكثر تأثيرًا في تحقيق أهدافها. ويتم ذلك عبر العمل على تأهيل الأفراد بشكل متجدد، وتكييف مهاراتهم ومعارفهم مع التطورات التقنية الحديثة، والتحولات التنظيمية المتسارعة، التي تفرض تحديات جديدة وتتطلب كفاءات نوعية قادرة على التكيف والإبداع. ولا يقتصر أثر هذه الجهود على الأفراد فحسب، بل ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على الأداء العام للمؤسسة، من حيث رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، وتطوير القدرة على الابتكار واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، وهو ما يعزز موقع المؤسسة في سوق العمل ويضمن استدامتها في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار[2].

وتعد تنمية الموارد البشرية عملية أساسية تهدف إلى تحسين وتطوير المهارات والقدرات الفكرية والعلمية للعاملين في مختلف القطاعات، وذلك من خلال برامج تدريبية وتنموية مستمرة. ويشمل هذا التوجه تأهيل العنصر البشري علميًا وعمليًا، لتمكينه من المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية والتنمية المجتمعية. كما يُعتبر هذا النوع من التنمية أحد العوامل الحاسمة في تحسين القدرة الإنتاجية والابتكارية في المؤسسات، من خلال تعزيز مهارات الأفراد لتتناسب مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

كما يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها العملية التي تهدف إلى تطوير المهارات والمعارف والقدرات لدى الأفراد في المؤسسات المختلفة، بهدف تعزيز قدرتهم على تحقيق الأداء الأمثل في بيئة

[1] الصيرفي، محمد. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر، عمّان، 2015، ص 88.
[2] ناصر، خليل. تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمّان، 2016، ص 103.

العمل المتجددة. وهذا يشمل تقديم التدريب والإرشاد المهني، بالإضافة إلى تطوير المسارات الوظيفية التي تمكن الأفراد من التكيف مع التحديات التقنية والتنظيمية الحديثة. وفي هذا الإطار، يساهم الاستثمار في الموارد البشرية في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتحقيق التميز المستدام.

وقد عُرفت تنمية الموارد البشرية في الأدبيات العربية بأنها "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تطوير وتحسين مهارات وقدرات العاملين في مختلف المجالات، بما يعزز من كفاءتهم وقدرتهم على أداء وظائفهم بشكل فعال، مما يساهم في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء المؤسسي".[1]

كما أشار النابلسي إلى أن "تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة تهدف إلى تأهيل العاملين علميًا وعمليًا، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات والتحديات في بيئة العمل [2].

من جهته، يرى الشماع أن "تنمية الموارد البشرية تعني العملية التي تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات العنصر البشري في المؤسسات، من خلال توفير الفرص التعليمية والتدريبية المناسبة، بما يمكنهم من تحسين أدائهم وتحقيق التميز المؤسسي [3].

2/ الفرق بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية:

أ. إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية تُعد من الأجزاء الحيوية والمهمة في أي مؤسسة أو منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتميز. فهي لا تقتصر فقط على كونها عملية إدارية، بل تشكل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تنظيم وإدارة القوى العاملة بما يحقق الاستفادة القصوى من المهارات والقدرات الفردية

[1] حنفي، عبد العظيم. تنمية الموارد البشرية: الأسس والنظريات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2017، ص 49.
[2] عطية، عبد القادر محمد. اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 19.
[3] الشماع، خليل محمد حسن. مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر، عمان، 2002، ص 16

والجماعية للموظفين. الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية يتمثل في ضمان توافق الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي المساهمة في تحقيق رؤية المنظمة بشكل متكامل.

تتمحور إدارة الموارد البشـــرية حول تنظيم وتنفيذ العديد من الأنشـــطة الحيوية التي تشـــمل التوظيف، والإجراءات المتعلقة بأداء الموظفين، بالإضـــافة إلى تحديد أنظمة المكافآت والحوافز التي تحفز العاملين على تحقيق أعلى مســـتويات الأداء. هذا التوجه يســـهم في خلق بيئة عمل محفزة وملائمة، ويُعد من العوامل الرئيســة التي تســاهم في اســتقرار القوى العاملة داخل المنظمة، مما يضــمن اســتمرارية العمل بكفاءة وجودة عالية.

علاوة على ذلك، تشـــمل إدارة الموارد البشـــرية مجموعة واســـعة من العمليات التي تهدف إلى تطوير الموظفين على مختلف المســتويات. فهي لا تقتصـــر على التوظيف، بل تمتد لتشـــمل التدريب المســتمر والتطوير المهني لضـــمان تحديث مهارات الموظفين بما يتناســـب مع تطورات ســـوق العمل. كما تهتم بمتابعة أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية في أعلى درجات الكفاءة.

وفي سياق آخر، تتعامل إدارة الموارد البشرية مع جميع القضـايا اليومية المتعلقة بالموظفين، مثل تنظيم جدولة العمل، حل النزاعات التي قد تنشأ بين الموظفين، والتعامل مع مشكلات الانضباط، بالإضافة إلى تقديم الدعم والاستشارات لضمان رضا الموظفين وتحفيزهم على الالتزام بالسياسات التنظيمية للمؤسسة.

بذلك، تعد إدارة الموارد البشرية جزءًا أساسيًا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهي المسؤولة عن ضمان التنســيق الفعال بين الأفراد وتوجيههم لتحقيق الأهداف المشــتركة للمؤســســـة، مما يعزز إنتاجية العمل ويضمن تحقيق النجاح المستدام في المستقبل[1].

[1] علي، عبد الله، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 92.

➢ مهام إدارة الموارد البشرية:

- **التوظيف والاختيار:**

يُعتبر هذا العنصر أساسًا في استقطاب القوى العاملة التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة. يتضمن التوظيف مجموعة من الأنشطة مثل الإعلان عن الوظائف، استلام السير الذاتية، إجراء المقابلات الشخصية، واختيار الأنسب من المتقدمين. الهدف من هذه العملية هو ضمان اختيار الأشخاص المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. هذه العملية تعد أساسية في بناء فريق عمل قوي وموهوب يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- **إدارة الأداء:**

تعتبر عملية قياس وتحليل الأداء الوظيفي جزءًا لا يتجزأ من عملية الإدارة الناجحة. يتطلب هذا قياس مدى نجاح الموظفين في تحقيق الأهداف المحددة وفقًا لمعايير الأداء المعتمدة. إدارة الأداء لا تقتصر فقط على مراقبة الإنجازات، بل تشمل أيضًا تقديم التغذية الراجعة المنتظمة للموظفين لتحسين أدائهم. كما تتضمن هذه العملية أيضًا تحديد الفجوات في الأداء وتقديم الحلول المناسبة عبر التدريب أو تعديل الأهداف بما يتناسب مع المعطيات الجديدة [1].

- **التعويضات والمزايا:**

تعد هذه العملية محورية في تحفيز الموظفين على الأداء الجيد والالتزام بالعمل داخل المؤسسة. يتم تحديد الرواتب والمكافآت بناءً على سياسات عادلة وشفافة تضمن أن الموظفين يشعرون بالتقدير لما يبذلونه من جهود. بالإضافة إلى الرواتب الأساسية، تشمل التعويضات المزايا الأخرى مثل التأمين

[1] الحمادي، محمد، الموارد البشرية والتنمية المستدامة. دار الجامعات، ص 102.

الصحي، المكافآت السنوية، والعلاوات التي تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزز شعور الموظفين بالولاء للمؤسسة.

- **التدريب والتطوير:**

عملية مستمرة تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين بما يتناسب مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. يتضمن التدريب الأنشطة التعليمية التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدراتهم في أداء المهام المطلوبة منهم. أما التطوير فيتعلق بتقديم الفرص للموظفين لتوسيع معارفهم وتعميق مهاراتهم من خلال ورش العمل، الدورات التدريبية، وبرامج التعليم المستمر. يساهم التدريب والتطوير في تأهيل الموظفين للتعامل مع التحديات المستقبلية وضمان التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

ب. تنمية الموارد البشرية:

أما تنمية الموارد البشرية فهي عملية استراتيجية طويلة الأجل تهدف إلى تطوير إمكانيات الموظفين وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع احتياجات المنظمة المستقبلية. وفقًا لعطية، فإن تنمية الموارد البشرية تركز على التعليم المستمر، التدريب المتخصص، والتطوير المهني للأفراد لتزويدهم بالمعرفة اللازمة للنجاح في العمل [1]. كما تساهم هذه العملية في تعزيز الكفاءة الفردية والجماعية في المؤسسة من خلال تحسين المعرفة والمهارات.

- **مهام تنمية الموارد البشرية:**

- **التخطيط الوظيفي:**

يعد التخطيط الوظيفي أحد الأساليب الأساسية التي تهدف إلى تحديد مسارات التطور الوظيفي للموظفين في المستقبل. يتضمن هذا النشاط وضع استراتيجيات لتوجيه الموظفين نحو الأدوار التي

[1] عطية، عبد القادر محمد. اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 65.

تناسب مهاراتهم وطموحاتهم الشخصية داخل المنظمة. من خلال التخطيط الوظيفي، تتمكن المؤسسة من تحديد الوظائف المستقبلية وتحديد الفرص التي قد تتاح للموظفين لتطوير مساراتهم المهنية. كما يساعد هذا التخطيط على تعزيز استبقاء الموظفين الموهوبين وتقديم رؤى واضحة لهم حول إمكانياتهم في الترقية والنمو داخل المؤسسة.

- **التدريب المستمر :**

يعتبر التدريب المستمر أحد العوامل الأساسية التي تساهم في الحفاظ على قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. يتم من خلاله تعليم الموظفين مهارات جديدة أو تحديث مهاراتهم الحالية بحيث تكون ملائمة للتطورات التكنولوجية أو التغيرات في السوق. يساهم هذا التدريب في تعزيز كفاءة الموظفين، وتوسيع قاعدة معارفهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. يشمل التدريب المستمر أيضًا تطوير مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة واحتياجات العملاء الجديدة، وهو ما يُعد من العناصر الضرورية في أي منظمة تسعى للبقاء في صدارة المنافسة[1].

- **إعداد القيادة:**

يعتبر إعداد القيادة من أهم أدوار إدارة الموارد البشرية في تأهيل الموظفين لتولي المناصب العليا في المؤسسة. يتم من خلال هذه العملية تزويد الموظفين بالمهارات القيادية اللازمة للتعامل مع الفرق المختلفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. من خلال البرامج التدريبية والإرشادية المتخصصة، يتم تزويد القادة المستقبليين بالأدوات التي يحتاجونها لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتوجيه فرق العمل نحو النجاح. كما يتم الاهتمام بتطوير مهارات التواصل، التفكير النقدي، واتخاذ القرارات الفعّالة لدى هؤلاء الموظفين، مما يعد من الركائز التي تساهم في استدامة المؤسسة ونموها المستمر.

[1] الزعبي، سامي. إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012، ص 110.

- **إرشاد الموظفين:**

يعد الإرشـاد والتوجيه المسـتمر من العوامل الهامة التي تسـاهم في تطوير الأداء المهني للموظفين. من خلال توفير دعم مستمر وتوجيه مناسب، تساعد إدارة الموارد البشرية الموظفين في تطوير مسيرتهم المهنية بما يتماشى مع احتياجاتهم وطموحاتهم الشخصية. يتم في هذه العملية تقديم النصائح والإرشادات المتعلقة بالتحسين المهني، وبحث التحديات التي قد يواجهها الموظف في العمل وتقديم حلول لها. الإرشـاد أيضًـا يسـاهم في تحسين رضـا الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسـة، حيث يشـعرون بالتقدير والرغبة في تحسين أدائهم وفقًا للتوجيه المستمر الذي يتلقونه[1].

ج- الفرق بين إدارة وتنمية الموارد البشرية:

1. **النطاق**:

تعتبر إدارة الموارد البشـرية من الأدوار الحيوية في أي منظمة، حيث تهتم بالإشـراف على العمليات اليومية المتعلقة بالموظفين لضمان أن الأنشطة اليومية تسير بسلاسة. تشمل هذه العمليات جميع الأنشطة التي تضـمن حسـن سـير العمل في المؤسـسـة من خلال تنسـيق وتوجيه مهام الموظفين. يشـمل ذلك التوظيف، تعيين الموظفين في المناصـب المناسـبة، متابعة أداء العمل اليومي، إدارة الرواتب والمزايا، وحل النزاعات بين الموظفين. تهدف إدارة الموارد البشـرية إلى تعزيز الكفاءة والفعالية داخل بيئة العمل من خلال ضمان أن جميع العمليات المتعلقة بالموارد البشرية تتم وفقًا للسياسات المعتمدة وبالشكل الذي يحقق استقرار المؤسسة ويعزز بيئة العمل[2].

وعلى النقيض، تركز تنمية الموارد البشـرية على التطوير المسـتدام للموظفين. وهذا يشـمل توفير فرص تعلم مستمرة تُمكّن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة وتحسين كفاءاتهم بشكل يتماشى مع تطورات

[1] موسى، طارق. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، دار الجامعات، 2007، ص 58.
[2] الشماع، حسين، المرجع نفسه، ص 18.

العمل واحتياجات السوق. يتم دعم الموظفين في تنمية مسيرتهم المهنية عبر تقديم برامج تدريبية، ورش عمل، ومواد تعليمية تُساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية والتقدم في مسارهم الوظيفي. كما أن تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على تحسين المهارات الفنية فقط، بل تشمل أيضًا تعزيز القدرات القيادية، مهارات التواصل، والقدرة على اتخاذ القرارات. يتسم هذا النوع من التنمية بالتركيز على المدى الطويل ويهدف إلى بناء قوة عاملة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتقديم أفضل أداء ممكن على المدى البعيد.

2. **الهدف**:

الهدف من إدارة الموارد البشرية هو ضمان توظيف الموظفين المناسبين والملائمين لاحتياجات المنظمة، بالإضافة إلى ضمان توازن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. وهذا يشمل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات، وتنظيم العمليات اليومية بشكل يضمن أقصى استفادة من القوى العاملة المتاحة. فإدارة الموارد البشرية تركز على وضع استراتيجيات توظيف فعّالة، اختيار الأشخاص المناسبين بناءً على المهارات والخبرات المتوافقة مع متطلبات العمل، وضمان أن الأداء الوظيفي يتم قياسه وتحليله لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. كما يسعى هذا التوجه إلى تحقيق التوازن بين تطوير الموظفين وإدارة مصالح المنظمة، مما يعزز الاستقرار والنجاح المؤسسي في تنمية الموارد البشرية، الهدف هو تحسين مهارات الموظفين باستمرار لتلبية احتياجات المستقبل والتطورات في المنظمة[1].

3. **العملية**:

إدارة الموارد البشرية هي عملية حيوية تركز على تنظيم وإدارة الأفراد في الوقت الحاضر، حيث تهدف إلى ضمان استقرار العلاقات بين الموظفين وتحقيق بيئة عمل منتجة وفعالة. تتضمن هذه العملية إدارة جميع الأنشطة اليومية المتعلقة بالموظفين، مثل التوظيف، تقييم الأداء، تحديد الرواتب والمكافآت، وحل

[1] حنفي عبد العظيم، إدارة الموارد البشرية: الأسس والنظريات، دار الفكر الجامعي، 2017، ص 80.

النزاعات. كما تركز على تطبيق سياسات وإجراءات تساهم في المحافظة على استقرار القوى العاملة، وتعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة الأجل للمؤسسة. بفضل إدارة الموارد البشرية، يتمكن الموظفون من العمل بكفاءة داخل بيئة منسجمة تدعمهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

تنمية الموارد البشرية من ناحية أخرى هي عملية استراتيجية بعيدة المدى، تهدف إلى استثمار رأس المال البشري على المدى الطويل من خلال تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم لتلبية احتياجات العمل المستقبلية. تركز هذه العملية على التخطيط المستقبلي لاحتياجات المؤسسة في سوق العمل، من خلال توفير التدريب المستمر، تعزيز المعرفة الفنية والعملية، وتقديم فرص التعليم والتطوير لجميع الموظفين. تنمية الموارد البشرية تهدف إلى بناء قدرات الأفراد بما يتماشى مع التغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية والتكنولوجية، مما يساهم في ضمان استدامة نجاح المؤسسة على المدى البعيد. من خلال هذه الاستراتيجية، يتم تطوير مهارات القيادة، الابتكار، وحل المشكلات، مما يعزز قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات المستقبلية ويسهم في رفع الأداء العام للمؤسسة بشكل مستدام[1].

ثالثا: عوامل تنمية الموارد البشرية:

أصبحت تنمية الموارد البشرية أحد الأولويات الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك في ظل التحديات والضرورات الراهنة التي لا يمكن تجاهلها أو التهرب منها. ومن ثم، تبرز الحاجة الملحة إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، وذلك استجابة للمتغيرات السريعة في بيئات العمل الحديثة. وفي هذا السياق، يمكن تحديد أبرز الأسباب التي أسهمت في بناء هذه الحاجة على النحو التالي:

[1] عبد الله، إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتطبيقات، دار الكتاب الجامعي، 2012، ص 95.

1/ العوامل المادية:

أ. تحسين مهارات ومعارف وقدرات الموظفين:

إن الحفاظ على مستويات الأداء المخطط لها يُعد هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات من خلال العمل المستمر على تطوير قدرات مواردها البشرية. فالأداء التنظيمي لا يمكن أن يبلغ مستوى التميز إلا إذا توفرت فيه قاعدة بشرية متمكنة، مدرّبة، ومدركة لدورها داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، فإن توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بطبيعة وظائفهم ومسؤولياتهم يعتبر مرحلة حاسمة في دمجهم داخل المنظومة العملية، حيث يُسهم ذلك في تسريع عملية التكيف، وتخفيض نسبة الأخطاء الناتجة عن الجهل بالإجراءات الداخلية.

كما أن هذا التوجيه لا يقتصر فقط على نقل المعلومات، بل يتضمن أيضًا بناء الانتماء المؤسسي وتعزيز الثقة بين الموظف والإدارة، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى التفاعل، والالتزام، والمردودية، وبالتالي تحقيق فاعلية أكبر للموارد البشرية داخل المؤسسة[1].

ب. تزايد تعقيد الوظائف:

إن التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل، لا سيما في ظل الثورة الرقمية والتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، قد أدت إلى زيادة غير مسبوقة في تعقيد الوظائف من حيث طبيعتها، ومتطلباتها المهارية والمعرفية. فلم تعد المهام الوظيفية مقتصرة على جوانب تقنية أو إدارية تقليدية، بل أصبحت تتطلب مجموعة متكاملة من المهارات المتقدمة تشمل التفكير النقدي، القدرة على حل المشكلات المعقدة، التكيف مع التكنولوجيا الحديثة، والتواصل متعدد الثقافات.

كما أن ظهور أنماط وظيفية جديدة تحمل طابعًا خاصًا من حيث طبيعة المهام والانفتاح على مجالات متعددة، مثل وظائف التحول الرقمي، تحليل البيانات، والتسويق الإلكتروني، ساهم في رفع سقف

[1] عبد المجيد عبد الرزاق، تنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2018، ص 112.

التحديات أمام المؤسسات. وبناءً عليه، أصبح من الضروري أن تقوم المنظمات بتبني سياسات فعالة لتنمية الموارد البشرية، تهدف إلى التأهيل المستمر، وإعادة التكوين، والرفع من جاهزية الموظفين لمواكبة هذه التحولات. فالمؤسسات التي لا تواكب هذا التغير في تركيبة الوظائف ومحتواها، تجد نفسها عاجزة عن المنافسة والاستمرار في بيئة عمل سريعة التطور.

2/ العوامل المعنوية (الاستراتيجية):

أ. تحفيز الموارد البشرية:

إن توفير الدوافع الذاتية للموارد البشرية يُعد من الركائز الجوهرية في سياسة تنمية الكفاءات داخل المؤسسة، حيث أن الدافع الداخلي المحفز يعزز من التزام الأفراد بمهامهم، ويخلق لديهم شعورًا بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة.

ومن خلال اعتماد آليات تحفيز فعالة، مثل الاعتراف بالجهود، فتح آفاق الترقية، وضمان بيئة عمل داعمة، يمكن تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الفردية والجماعية. وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الإنتاجية على المستويين الكمي والنوعي، حيث لا يقتصر الأداء على تنفيذ المهام فقط، بل يتعداه إلى الإبداع والتجديد في أساليب العمل[1]، وبالتالي فإن تحفيز الموارد البشرية لا يُعتبر مجرد وسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي، بل هو **أداة** استراتيجية لبلوغ الأهداف طويلة المدى للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة

ب. تهيئة الموظفين لمواجهة التحديات الخارجية:

إن التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، وفي مقدمتها العولمة والانفتاح الاقتصادي، فرضت تحديات جديدة على المؤسسات، خاصة في ظل تصاعد حدة المنافسة في الأسواق، واتساع نطاق التنوع في السلع والخدمات من حيث الخصائص، التصاميم، التجهيزات، التركيبات، وأساليب التشغيل.

[1] الطائي عبد الستار، إدارة وتنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمّان، 2016، ص 88.

هذه المستجدات تتطلب من المؤسسات أن تكون على درجة عالية من الجاهزية والمرونة، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون تنمية مستدامة لرأس المال البشري، قادرة على تكييف مهارات الموظفين مع الحاجات المتغيرة.

فالموارد البشرية أصبحت مطالبة اليوم ليس فقط بتأدية مهامها بكفاءة، بل كذلك بالتفاعل المستمر مع مستجدات التكنولوجيا والإدارة، وبامتلاك قدرات تحليلية وإبداعية تسهم في تجديد أساليب العمل ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة[1].

رابعا: التكوين كأداة لتحسين الكفاءة الوظيفية

1/ ماهية تحسين الكفاءة:

i. إجراءات تحسين الكفاءة:

يعد تحسين الكفاءة الوظيفية من بين أبرز الأهداف العملية لنظم تقييم الأداء، حيث لا تقتصر هذه العملية على مجرد إصدار أحكام أو قياسات رقمية، بل تتعداها لتكون أداة تشخيصية تسهم في تطوير أداء الأفراد والمنظمة ككل. ويُحقق هذا الهدف من خلال جملة من الإجراءات الأساسية، نخصّ بالذكر منها:

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:**

إن أولى الخطوات المنهجية في تحسين الأداء تبدأ بتحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء انحراف أداء العاملين عن المستوى المعياري أو المخطط له. وتكمن أهمية هذه الخطوة في فائدتها لكلا الطرفين: الإدارة والعاملين. إذ تساعد الإدارة على تقييم مدى موضوعية وفعالية أدوات التقييم المعتمدة، وعلى

[1] على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2، 1985، ص 19.

التمييز بين ما إذا كان تدني الأداء راجعًا إلى تقصـــير فردي من طرف العامل، أم إلى نقص في الموارد أو ضعف في بيئة العمل التنظيمية.

كما أن هذه الخطوة تُقلّل من حدة التوترات والصـــراعات بين الإدارة والعاملين، من خلال توفير تفسير علمي وموضـوعي لأسباب انخفاض الأداء، مما يسـهم في خلق مناخ من الفهم المشـترك وتوزيع المسؤوليات بشكل عادل. وتشمل هذه الأسباب عادة ثلاثة محاور رئيسية :الدوافع، القابليات، والعوامل الموقِفة (أو المعيقة).

- **الدوافع** :وتتأثر بمجموعة من المتغيرات، منها ما هو خارجي كالأجور والحوافز المادية والمعنوية، ومنها ما هو داخلي كالرغبة في الإنجاز والولاء للمؤسسة [1].
- **القابليات** :وتشـير إلى القدرات الفردية والمهارات التقنية والمعرفية التي يمتلكها العامل، وهي متغيرات ترتبط غالبًا بالتكوين المهني والخبرة المكتسبة.
- **العوامل الموقفة** :وهي العناصـــر التنظيمية المحيطة التي قد تؤثر ســـلبًا أو إيجابًا على الأداء، مثل ظروف العمل، أســـاليب الإشـــراف، جودة التدريب، مدى توفر الوســـائل التقنية، ونوعية الموارد المستخدمة [2].

إن غياب أيٍّ من هذه العوامل أو ضـعفها قد يؤدي بشـكل مباشـر إلى تدني الأداء، لذلك فإن التحليل الشامل لهذه المتغيرات يُعد أمرًا ضروريًا عند تحديد الفجوات في الأداء.

- **تشخيص فجوة الأداء واختيار وسيلة المعالجة:**

لتحقيق تحسين فعلي في الأداء، لا بد من تشخيص ما يُعرف بـ

[1] بد الباسط محمد حسن، *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007، ص. 241.
[2] أحمد ماهر، *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص. 312.

"فجوة الأداء (Performance Gap) "، أي الفرق بين الأداء المتوقع (الـذي يخـدم أهـداف المنظمة) والأداء الفعلي للعاملين. ومن ثَمّ، ينبغي أن تُستند أي استراتيجية إصلاحية أو تطويرية إلى هذا التشـخيص الدقيق، حتى تُوجه الجهود والموارد نحو معالجة الأسـباب الفعلية دون الوقوع في التقديرات العشوائية أو القرارات غير المبنية على بيانات واقعية.

- **طرق الوصول الى حلول:**

تمثل خطة العمل الرامية إلى معالجة مشكلات الأداء حجر الزاوية في أي سياسـة تطويرية تتبناها المؤسـسـة، ولا يمكن لهذه الخطة أن تحقق أهدافها ما لم تعتمد على مقاربة تشـاركية بين جميع الأطراف المعنية، وعلى رأسها الإدارة، العاملون، والمستشارون المتخصصون في مجال تحسين الأداء.

إن التعاون البنّاء بين الإدارة والعاملين يخلق مناخًا من الثقة المتبادلة، ويعزز الشـعور بالمسـؤولية الجماعية في مواجهة الإخفاقات. فالمؤسـسـات التي تنتهج الشـفافية والانفتاح في معالجة الاختلالات، وتمكّن العاملين من الاطلاع على نقاط الضـعف في أدائهم من خلال بيانات موضـوعية وتغذية راجعة واضحة، تُمهّد الطريق أمام حلول فعّالة ومستدامة.

وتتمثل أهم الوسائل المعتمدة في الوصول إلى هذه الحلول فيما يلي:

اللقاءات المباشـرة: تنظيم جلسـات تفاعلية مفتوحة بين المسؤولين والعاملين لطرح الإشـكاليات في بيئة حوارية قائمة على الاحترام المتبادل، مما يُسـهم في توليد حلول واقعية تنبع من التجربة اليومية للعاملين أنفسهم [1].

المشـاركة في صـنع القرار: تشـجيع العاملين على تقديم مقترحات عملية لمعالجة مشـكلات الأداء، يجعلهم أكثر التزامًا بتطبيق تلك الحلول، لأنها تعكس فهمهم العميق لطبيعة العمل وتحدياته.

[1] أحمد السيد كردي، إدارة الأداء – مدخل استراتيجي لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص. 198.

إزالة الطابع السري: من بين الأخطاء الشائعة في بعض المؤسسات هو اعتبار ضعف الأداء موضوعًا محظورًا لا يُناقش علنًا، ما يؤدي إلى تراكم المشكلات بدل علاجها. في المقابل، فإن الشفافية في كشف الحقائق المتعلقة بالأداء، وتمكين العاملين من الوصول إلى المعلومات المرتبطة بمستوى أدائهم، تخلق شعورًا بالمصداقية وتدفعهم إلى التفاعل الإيجابي مع جهود الإصلاح[1] .

الاستعانة بالمستشارين والاختصاصيين: غالبًا ما تفتقر الإدارة إلى نظرة خارجية محايدة تساعد في تشخيص أسباب تعقيد بعض مشكلات الأداء. وهنا يأتي دور الخبراء في الموارد البشرية وتطوير الأداء التنظيمي، الذين يمكنهم تقديم حلول مبنية على خبرات مقارنة وتجارب ناجحة في مؤسسات مماثلة.

وبناءً على ما سبق، فإن الطريق نحو تحسين الأداء لا يمر عبر إصدار قرارات فوقية أو لوم العاملين، بل عبر نهج تشاركي شمولي يعتمد على الحوار، التشخيص العلمي، وتوزيع المسؤوليات بطريقة مرنة ومنصفة.

ii. طرق تحسين الكفاءة الوظيفية:

يُقدّم الباحث هاينز (Heinz) منظورًا مميزًا لتحسين الأداء، حيث يُحدد ثلاثة مداخل رئيسية تُعد بمثابة أُطر منهجية تُوجه المؤسسات نحو رفع كفاءة موظفيها. ويُركز هاينز بشكل خاص على أن المدخل الأول، والمتمثل في تحسين الموظف ذاته، يُعد من أعقد وأصعب المداخل نظرًا لما يتطلبه من تغييرات داخلية عميقة في سلوك الفرد واتجاهاته ومهاراته.[2]:

- **تحسين الموظف**: يرى هاينز أن تحسين الموظف لا يقتصر على التكوين المهني أو التدريب فحسب، بل يتعداه إلى محاولة فهم دوافعه الداخلية، وقدرته على التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل.

[1] زكريا الشربيني، *إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 289.
[2] المنتدى العربي الإدارة الموارد البشرية ، طرق تحسين الأداء، https://hrdiscussion.com يوم 09-05-2025 الساعة 15.00

ولتحقيق هذا النوع من التحسين، يقترح الباحث مجموعة من الخطوات الأساسية، نعرضها كما يلي:

- **التركيز على نواحي القوة قبل معالجة نقاط الضعف:** من الضروري، حسب هاينز، أن تبدأ عملية تحسين الأداء من خلال الاعتراف بمكامن القوة لدى الموظف. وهذا يتطلب تبني رؤية إيجابية تجاهه، حتى عند التعاطي مع مشكلات الأداء. ويشدد هاينز على ضرورة الابتعاد عن النظرة المثالية أو الكمالية، لأن "لا أحد كامل"، والمهم هو بناء خطة تطوير واقعية قائمة على التحفيز بدل الإدانة.
- **الربط بين الرغبة والأداء:** يعتبر هاينز أن الأداء الممتاز غالبًا ما يرتبط بوجود رغبة حقيقية لدى الفرد في أداء المهام الموكلة إليه. وبالتالي، فإن السماح للموظفين بأداء الأعمال التي تتوافق مع ميولهم واهتماماتهم الشخصية، يُفضي إلى نتائج أفضل بكثير مقارنة بتكليفهم بمهام روتينية لا تتماشى مع طبيعتهم النفسية أو طموحاتهم المهنية[1].
- **التركيز على الأهداف الشخصية للموظف:** يحث هاينز المؤسسات على ربط أهداف تحسين الأداء بأهداف الموظف الفردية، وذلك من خلال اكتشاف اهتماماته وتحفيزه على التطوير الذاتي. فالانخراط العاطفي والمعنوي في المهام يزيد من التزام الموظف ويعزز إنتاجيته على المدى البعيد.

كما أن تحسين الموظف كعامل داخلي لا يمكن أن يتحقق عبر الأساليب التقليدية التي تعتمد على الأوامر والمراقبة فقط، بل يجب أن تُبنى استراتيجيات التطوير على أساس فهم الفرد، واستثمار رغباته، ودمج أهدافه الشخصية مع الأهداف العامة للمؤسسة. وهو ما يتطلب، بدوره، إدارة مرنة قادرة على الإنصات والتوجيه الإيجابي، بدلًا من الاقتصار على إصدار التعليمات أو اللوم المستمر.

1. Heinz Weihrich & Harold Koontz, *Management: A Global Perspective*, 10th Edition, McGraw-Hill, New York, 1994, pp. 222-223.

- **تحسين الوظيفة:** يعتبر تحسين محتوى الوظيفة وتنويع مهامها أحد أبرز الأساليب التي يُوصي بها هاينز لرفع أداء الموظفين. حيث يرى أن الوظائف التي تتجاوز مهارات الموظف أو لا تتوافق معها تؤدي غالبًا إلى انخفاض مستوى الأداء، إما بسبب الشعور بالعجز أو نتيجة لغياب التحدي والتحفيز داخل العمل. لذلك فإن تعديل الوظيفة، سواء من حيث الشكل أو المضمون، يُعد ضرورة لتحفيز الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية

- **التدوير الوظيفي:(Job Rotation)**

يُشير هاينز إلى أهمية اعتماد نظام التدوير الوظيفي، الذي يسمح بنقل الموظف بين مختلف الأقسام والمهام داخل المؤسسة. ويُحقق هذا النظام عدة فوائد، منها:

- كسر الروتين والملل :تنقل الموظف بين وظائف متعددة يمنحه فرصة للاطلاع على طبيعة الأعمال الأخرى، مما يبعده عن الرتابة اليومية ويخلق نوعًا من التجديد والتحفيز الداخلي.
- زيادة الفهم الشامل للمؤسسة :يساهم هذا النظام في بناء موظفين يمتلكون رؤية شمولية عن المؤسسة، ما يُمكّنهم لاحقًا من تقلد مناصب قيادية أو الإشراف على فرق متعددة التخصصات.
- اكتشاف مهارات جديدة :قد يؤدي هذا التنوع في المهام إلى اكتشاف قدرات كامنة لدى الموظف لم تكن ظاهرة في وظيفته الأصلية، مما يفتح المجال أمامه للتطور المهني.

- **تعديل محتوى الوظيفة:(Job Redesign)**

بالإضافة إلى التدوير، فإن إعادة تصميم الوظيفة وفقًا لقدرات وميول الموظف يُعد استراتيجية ناجحة لتحسين الأداء. ويتحقق ذلك من خلال:

- زيادة عناصر الاستقلالية والمسؤولية.
- تقديم تغذية راجعة واضحة ومستمرّة.
- تمكين الموظف من اتخاذ قرارات تتعلق بعمله اليومي.

- **تحسين الموقف:** يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة، وبالتالي فإن اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء.
  - تلاحظ أيضا بيئة العمل تلعب دورا في تحسين الأداء من خلال عملية الإتصال والمتابعة الدائمة وتفويض السلطة.

2/ دور التكوين في تحسين الكفاءة والمهارات:

يعد التكوين أحد أهم الأدوات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في سبيل تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية، حيث يساهم بشكل مباشر في تنمية الكفاءات وتعزيز مهارات العاملين، بما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ككل. ومن أبرز الجوانب التي يظهر فيها أثر التكوين، هو مساهمته في تحسين كفاءة الموارد البشرية، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.

أ. **التكوين وأثره على تقييم أداء العاملين**[1]:

- **رفع الروح المعنوية:** يشعر العاملون بقيمة جهودهم عندما يدركون أن أداءهم محل تقدير ومتابعة من طرف الإدارة. وعندما يُربط التكوين بنتائج التقييم، يشعر العامل بأنه جزء مهم من المنظومة، مما يعزز دافعيته نحو تقديم الأفضل، وبالتالي ترتفع إنتاجيته دون الحاجة لبذل جهد زائد.

[1] مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان 1993، ص ص 291-289 م

- **تعزيز حس المسؤولية:** يرتفع شعور العامل بالمسؤولية اتجاه عمله عندما يعلم أن تقييم أدائه مرتبط بحوافز مهنية مثل الترقيات والمكافآت، الأمر الذي يدفعه إلى تحسين أدائه باستمرار، مما يعود بالنفع على الإنتاج العام للمؤسسة.
- **ضمان العدالة في المعاملة:** يُسهم الربط بين التكوين وتقييم الأداء في توفير بيئة عمل عادلة، إذ يُكافَأ العامل بناءً على جدارته وكفاءته، بعيدًا عن المحسوبية، مما يعزز الثقة في الإدارة ويحفز الجميع على العمل بجد.
- **قياس فعالية التكوين والتوظيف:** تكشف نتائج تقييم الأداء مدى نجاح عمليات التكوين والتوظيف في المؤسسة، مما يتيح للإدارة إعادة النظر في البرامج التدريبية وأساليب الانتقاء لضمان تحقيق أفضل مردود ممكن.

ب. التكوين كرافعة لزيادة الإنتاجية:

أصبح التكوين (التدريب والتأهيل) من أبرز أدوات إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، حيث لم يعد ينظر إليه كخيار ثانوي، بل كضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسات ومواكبتها لمتطلبات السوق والتطورات التقنية المتسارعة. فالتكوين يمثل الرافعة الأساسية لرفع أداء الأفراد، وبالتالي تحسين إنتاجية المنظمة وكفاءتها التنافسية[1].

يشمل التكوين المهني برامج مخططة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية، أو إعدادهم لمهام ومسؤوليات مستقبلية، أو معالجة نقائص محددة في الأداء. ويُعد الاستثمار في التكوين استثمارًا في رأس المال البشري، الذي يُعتبر أحد أهم عناصر الإنتاج في الفكر الاقتصادي الحديث.

[1] أحمد السيد كردي، إدارة الأداء – مدخل استراتيجي لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص. 198.

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي[1] :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم [2].
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى[3]:
- تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

[1] بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة عباس لغرور، خنشلة 2014، ص ص 93 – 94.
[2] بو قحف، عبد السلام. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص 215.
[3] الصويطي، خليل أحمد. إدارة الموارد البشرية: المدخل الإستراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010، ص 143.

خلاصة:

يمكن تلخيص القول بأن التكوين هو عملية تعلم مستمرة تهدف إلى تمكين الأفراد من اكتساب مهارات جديدة، وتطوير مفاهيمهم، وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل، مما يسهم بشكل كبير في تعزيز وتحسين أدائهم الفردي والجماعي داخل المؤسسة. هذه العملية لا تقتصر فقط على نقل المعرفة النظرية بل تشمل أيضًا تطبيقات عملية تهدف إلى رفع كفاءة العاملين. وفي عالم سريع التغير، تعتمد المؤسسات بشكل كبير على التكوين من أجل تنمية مواردها البشرية، حيث يعد التكوين الأداة الرئيسية لضمان تأهيل الموظفين لمواكبة التحديات والمتغيرات المتسارعة في بيئات العمل.

لذلك، تطرقنا في هذا السياق إلى تعريف التكوين، مع التركيز على الأنواع المختلفة التي يشملها، مثل التكوين الفني والتكوين الإداري والتكوين القيادي، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة التي يشكلها في تحسين الأداء المؤسسي. كما تناولنا المبادئ الأساسية التي يستند عليها التكوين الناجح، مثل التفاعل الفعّال بين النظرية والتطبيق، والاستمرارية في التعلم، وأهمية التقييم المستمر لضمان فعالية العملية التعليمية.

وفي هذا الفصل، استعرضنا أيضًا مفهوم تنمية الموارد البشرية، ومن تم إبراز أهميتها في تمكين الأفراد من التكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المؤسسات، سواء في الأوقات التي تشهد تحولات كبيرة في مواجهة الأزمات الغير متوقعة. كما تم استكشاف الفروقات الجوهرية بين تنمية و إدارة الموارد البشرية، من حيث المفهوم و الهدف والوظيفة.

وعلبه فإنه من خلال هذه الرؤية الشاملة، يمكننا استنتاج أن المؤسسات التي تشهد تحولات عميقة بسبب التغيرات السريعة في محيطها الاجتماعي والاقتصادي، تصبح بحاجة أكبر من أي وقت مضى للاستثمار في تطوير كفاءات موظفيها.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي دراسة ميدانية

تمهيد:

يعد التكوين داخل المؤسسات الاقتصادية أحد الركائز الأساسية في تنمية الكفاءات المهنية للموارد البشرية وتعزيز أدائها، لاسيما في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل المعاصرة، من تطور تكنولوجي متواصل، وتنامي حدة المنافسة، وارتفاع متطلبات الجودة والإنتاجية. وتُعتبر مؤسسة نافطال Naftal - من بين أبرز المؤسسات العمومية الفاعلة في الجزائر في مجال توزيع المنتجات البترولية، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة مدى تطبيق سياسة التكوين في الواقع العملي.

وانطلاقًا من هذا السياق، يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك من خلال عرض نتائج التربص الميداني المنجز على مستوى إحدى وحدات مؤسسة نافطال بولاية وهران، والذي تمحور حول موضوع **" دور التكوين في تنمية الموارد البشرية** ."يهدف هذا التربص إلى نقل المعارف النظرية المكتسبة خلال سنوات التكوين الجامعي إلى سياق واقعي ومهني، بما يسمح بفهم أعمق لآليات التكوين داخل المؤسسة، وتشخيص فعاليته وتأثيره على الأداء الفعلي للموظفين.

أولا: لمحة عامة حول مؤسسة نافطال.

1/ تاريخ مؤسسة نافطال وموقعها الجغرافي:

أ. تاريخ مؤسسة نافطال:

نتيجة إعادة هيكلة مؤسسة (سوناطراك) تم في 1 أفريل 1980 تأسيس (نفطال) ضمن تحويل الهياكل، النشـــاطات والمســـتخدمين المحددة من طرف (ســـوناطراك) ضـــمن إطار " تكرير وتوزيع المنتجات البترولية "PRDE".

شـــرعت مؤســـســـة نفطال في النشـــاط في 1 جانفي 1982 وأعيد هيكلتها بدون (تكرير) تحت إســـم "المؤسسة الوطنية لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية."

25 أوت 1987 فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع . تم تغيير الاسم التجاري للشراقة نتيجة لهذا الفصل بين النشطات تم تكليف شركة نافطال بتسويق و توزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

18 ابريل 1998 تم تحويل شـــركة نافطال الى شـــركة ذات أســـهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 6650000000 دينار جزائري وشـــركة مملوكة بالكامل تابعة للشـــركة القابضـــة لتثمين المحروقات سونطراك.

21 ديسمبر 1999 تأسيس شركة نقل منتوجات الطاقة (STPE) عبر السكك الحديدية بالاشتراك مع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.(SNTTF)

29 جويلية 2002 رافع قيمة راس المال الاجتماعي 6.65 مليار دينار جزائري الى 15.65 مليار دينار جزائري وفق قرار الجمعية العامة الاستثنائية.

24 ديســـمبر 2017 زيـادة في راس المـال الاجتمـاعي من 15.65 مليـار دينـار جزائري لي 40.000.000.000.00 دينار جزائري وفق قرار الجمعية العامة الاستثنائية.

تتدخل في الميادين التالية:

- نقل المنتجات البترولية.(Bitumes)
- صيغة الزفت
- توزيع وتخزين وتســـويق (الكيروزان البنزين، المـازوت ...) ، الزيوت، الزفـت، المطـاط، كيروزان الغاز
- النفطي المميع **GPL** المنتجات الخاصة..

مؤسسة نفطال تتكون من 39 وحدة توزيع(UND)

- 10 وحدات في الوسط.
- 14 وحدة في الشرق
- 10 وحدات في الغرب.
- 5 وحدات في الجنوب.
- 4 وحدات صيانة في حاسي مسعود وهران قسنطينة، الجزائر العاصمة.

تعمل ايضا في مجالات:

- تعبئة غاز البترول المميع(GPL)
- تشكيل الزفت
- توزيع تخزين وتســـويق الوقود غاز بترول مميع (GPL) الزيوت الزفت العجلات المطـاطية غاز البترول المميع الوقود (GPLC) المنتوجات الخاصة.
- نقل المنتوجات البترولية

ولضمان توافر المنتجات في جميع انحاء التراب الوطني تستخدم شركة نافطال العديد من طرق النقل:

- الملاحة و الانابيب التزويد المستودعات انطلاقا من المصافي.
- السكك الحديدية لتزويد المخازن انطلاقا من المستودعات
- الطرق لتوزيع المنتجات للزبائن و لتزويد المخازن التي يتعذر الوصـــول اليها بالســكك الحديدية.

ب. منتجات شركة نافطال:

- وقود المركبات الأرضية البنزين العادي البنزين الممتاز البنزين الممتاز الخالي من الرصاص المازوتGPL GNC .
- وقود الطائرات AVGAAS :وjet14 .
- الوقود البحري وقود BTS المازوت البحري.
- مواد التشحيم الزيوت والشحوم.
- الزفت المؤكسد الزفت الصافي الزفت السائل مستحلبات الزفت الزفت المعدل بالبوليمير.
- العجلات المطاطية: الاغلفة الاطواق الهوائية.
- منتجات الصيانة.
- غاز البترول المميع البوتان السائل والمعبأ بالإضافة الى البروبان السائل والمعبأ.
- لقد سوقنا خلال السنة المالية 2017 حوالي 15.9 مليون طن من المنتجات من مختلف.

هذه المنتجات ذات جودة عالية تستجيب للمعايير الدولية.

ج. الموقع الجغرافي للوحدة:

وحدة الصيانة والانجازات تقع في المنطقة الصناعية - السانية رقم 02 - وهران فهي تتمركز في موقع يبلغ محيطه ب 04 هكتار.



الموقع الجغرافي للوحدة

2/ الإطار القانوني لمؤسسة نافطال:

تعد شركة نافطال أكبر شركة في البلاد تأسست الشركة في السنة 1980 و هي ريع مملوك بنسبة 100% المجمع سونطراك كما تعد شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 40.000.000 دينار جزائري شركة نافطال متخصصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية في جميع إنحاء التراب الوطني.

3/ نشاطات ومنتجات مؤسسة نافطال:

ت. نشاطات مؤسسة نافطال:

هي شـركة تنشـط في المجال التسـويقي و تتمثل مهمتنا الرئيسـية في توزيع و تسـويق المنتوجات البترولية ومشـتقاتها في السـوق الوطنية عبر 48 ولاية من خلال مقاطعات الفروع المخازن و محطات الخدمات.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافطال وسياسة الكوين فيها.

1/ الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافطال:

1. **المديريات التنفيذية:** هذه المديريات مسؤولة عن العمليات الإستراتيجية والتنفيذية على مستوى المؤسسة. تشمل:

- **المديرية التنفيذية للموارد البشـــرية:** تُشـــرف على إدارة القوى العاملة، التوظيف، التدريب، وتطوير الكفاءات، وتُعنى أيضـــا بتحســـين ظروف العمل وضـــمان الامتثال للقوانين العمالية.
- **المديرية التنفيذية للمالية:** تُدير الجوانب المالية للمؤسـســـة مثل الموازنة، الحســـابات، التحليل المالي، وضمان تدفق الأموال بشكل مستدام.
- **المديرية التنفيذية للاســـتراتيجية والتخطيط والاقتصـــاد:** تتولى وضـــع اســـتراتيجيات المؤسـســـة طويلة المدى. وتُشـرف على تخطيط المشـاريع وتحليل البيانات الاقتصـادية لتحديد فرص النمو.

2. **المديريات المركزية:** تدعم المديريات التنفيذية من خلال خدمات تخصصية واستشارية، ومنها:

- **المديرية المركزية للشـــؤون الاجتماعية والثقافية:** تهتم برعاية الموظفين من الناحية الاجتماعية والثقافية عبر برامج الدعم والرعاية الاجتماعية.

- **المديرية المركزية لأنظمة المعلومات:** مســـؤولة عن إدارة البنية التحتية التكنولوجية، تطوير الأنظمة المعلوماتية، وضمان الأمن السيبراني.
- **المديرية المركزية للتدقيق:** تنفذ عمليات المراجعة الداخلية لضـمان الشـفافية والامتثال للسياسات والإجراءات.
- **المديرية المركزية للبحث والتطوير:** تعنى بالابتكار وتحســين المنتجات والخدمات بما يتماشى مع التقدم التكنولوجي.
- **المديرية المركزية للصـفقات ومراقبة التسـيير:** تشـرف على عمليات التوريد والعقود ومراقبة الأداء الإداري والتشغيلي.

3. **مديريات أخرى:**

- **مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة:** مسؤولة عن حماية المؤسسة من التهديدات الأمنية الداخلية والخارجية، وتُنسق مع الجهات الأمنية لضمان السلامة.
- **المديرية العامة للإدارة:** تُدير الجوانب الإدارية، بما في ذلك الوثائق الرسمية، الأرشفة، وإجراءات المؤسسة اليومية.

4. **الفروع:** تمثل وحدات التشغيل الأساسية التي تدير الأعمال الرئيسية للمؤسسة:

- **فرع الغاز المميع GPL:** يركز على إنتاج وتوزيع الغاز المميع المستخدم للأغراض المنزلية والصناعية.
- **فرع الأنشطة الدولية:** يدير الأعمال خارج الجزائر ويُعزز تواجد المؤسسة في الأسواق العالمية.
- **فرع التسويق:** يعنى بالترويج لمنتجات وخدمات المؤسسة وبناء علاقات مع العملاء.
- **فرع الوقود:** يتخصص في إنتاج وتوزيع المنتجات النفطية مثل البنزين والديزل.

2/ سياسة التكوين المنتهجة في مؤسسة نافطال:

أ. أنواع التكوين المتبعة في مؤسسة نافطال.

- **التكوين العادي:**

1. التكوين قصير المدى:

يعتبر هذا النوع الأكثر انتهاجا في مؤسسة نافطال، وهذا لتناسب مدته مع متطلباتها، بحيث لا تتعدى المدة التكوينية 6 أشهر متواصلة، إذ يهدف الى تجديد المعلومات ورفع المستوى المهني للعمال مع مراعاة المتطلبات والحاجيات المعنية لتحقيق الأهداف المنشودة.

ينظم هذا التكوين بعد تحديد قائمة العمال المراد تدريبهم، وضبط البرنامج التكويني. طرف التكوين، ويكون عبارة عن دورات تكوينية على مدار السنة ، تحدد أماكن التكون حسب الاختصاص فمنها من تكون عبارة عن مراكز تابعة للشركة ، أو المدارس التي أبرمت الاتفاقيات معها من هذه الأخيرة، ومنها من تكون خارج الوطن أو في بعض الحالات يتوقف العمال عن العمل خلال المدة التكوينية تسعى دائرة التكوين كذلك لتنظيم ملتقيات أيام دراسية ، و ندوات ينشطها أخصائيين ، يطرح فيها على المشاركين كل المستجدات التي توصلت إليها البحوث العلمية المتعلقة بتقنيات العمل الجديدة المنتهجة من طرف الدول المتطورة وتتميز منفعة هذه الملتقيات بإثراء المعارف ، ويسمح كذلك بتقييم الكفاءة.

وهناك نوع آخر من أنواع التكوين القصيرة المدى وتسعى بالإتقان المهني، وهو عبارة عن نوع تكويني يساعد العمال على اكتساب أخر تقنيات العمل ومواكبة التطور التكنولوجي والاقتصادي.

2. التكوين الطويل المدى:

كل عملية تكوينية تفوق 6 أشهر بشكل متواصل أو متقطع الفترات تعتبر مدة طويلة المدى إذ يهدف هذا المدى الى خلق قدرات جديدة واكتساب معارف أكثر، وبعد استثمارا هاما للمنظمة التي تنتظر عائدا منه،

كما يسمح بتنمية المستخدمين الذين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة والذين باستطاعتهم التطور حسب مخطط منسجم بين طموحاتهم وحاجات المنظمة.

يخص هذا النوع من التكوين درجات الأعوان الإدارية والأعوان التنفيذية، بحيث ان طلب التكوين من قبلهم يقدم للمديرية التنفيذية للموارد البشرية، مرفق بوثيقة تقديم الرشحالتي تحتوي على جميع بياناته اللازمة.

إما فيما يخص تكوين الإطارات فكل مديرية تقوم بإرسال طلب مرفق بقائمة المترشحين الى مديرية الإدارة العامة التي بدورها تستشير المديرية التنفيذية للموارد البشرية التي يرجع إليها القرار النهائي لإعطاء الموافقة أو عدمها، وهناك شروط لانتقاء المترشحين للقيام بهذه العملية التكوينية نذكر منها:

- ان لا يكون المترشح قد استفاد من تكوين طويل المدى من قبل المنظمة.
- يجب أن يكون للمترشح قدرات كبيرة قد برهنها عن طريق امتحانات تقديرية هذا التكوين يكون مسجلا في إستراتيجية المنظمة،
- ويتناسب مع احتياجات واهداف المؤسسة.

- **التكوين في الخارج:**

إن برنامج التكوين في الخارج تشرف عليه المديرية التنفيذي للموارد البشرية فهو يهتم بالتكوينات ذات المدى الطويل بغض النظر عن التكوين القصير المدى الذي يخص الملتقيات والندوات المواضيع التقنية والعملية التي تشارك فيها المنظمة بإطاراتها الأكفاء في إطار اتفاقيات الشراكة مع اللجان.

ب. تحديد الاحتياجات التكوينية في مؤسسة نافطال:

- **طبيعة عملية التكوين في مؤسسة نافطال:**

يعتبر عملية التكوين من الوظائف الأساسية في مؤسسة نافطال يمكن التعرف على طبيعة التكوين من خلال الخطوات التالية:

التكوين الداخلي : يكون هذا النوع داخل مؤسسة نافطال الجزائر تحت إشراف مدير المؤسسة و يتم وفق الخطوات التالية:

دراسة الاحتياجات التكوينية وتتم من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية و دراسة هذه الطلبات وترتب حسب متطلبات المؤسسة.

اختيار المكونين : يقوم المدير العام بعملية اختيار المكونين مع الرؤساء المباشرين للعمل

إعداد ميزانية التكوين : تقوم مصلحة الموارد البشرية بإعداد ميزانية التكوين مع مصممة الأجور

وتخصيص المكان والزمان المناسب.

ثالثا: تحليل بيانات الاستمارة.

1/ عرض العيينة:

1. عينة الدراسة:

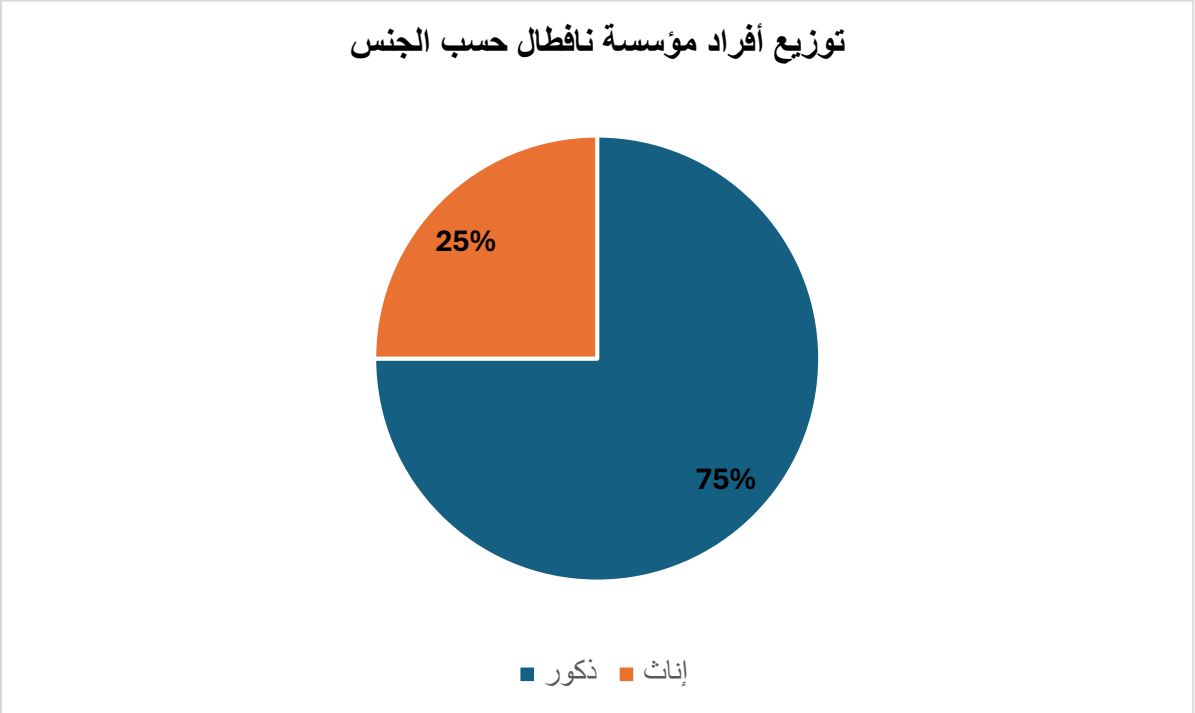
العينة غير الاحتمالية، وذلك راجع إلى توفر الباحث على قائمة تضم جميع أفراد مجتمع الدراسة، مما مكنه من اختيارهم بطريقة قصدية وفق معايير محددة تخدم أهداف البحث، دون الحاجة إلى اللجوء إلى أساليب الاختيار العشوائي كيف تم اختيار العينة (عينة غير احتمالية).

1. تحليل الاستمارة:

1) الجنس:

جدول1 : يوضح توزيع أفراد مؤسسة نافطال حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	30	%75
إناث	10	%25
المجموع	40	%100



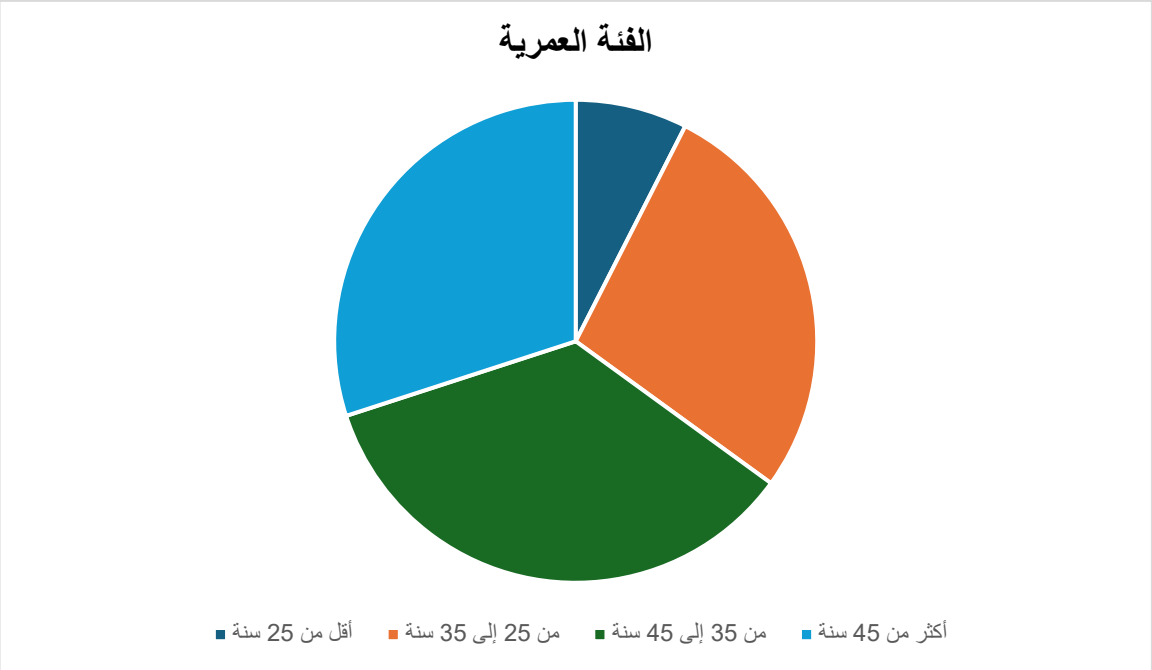
ملاحظة: يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد مؤسسة نفطال وهران هم من الذكور، حيث يمثلون 75%من العينة، مقابل 25%فقط من الإناث.

هذا التوزيع يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على اليد العاملة الذكورية، وهو أمر شائع في بعض المؤسسات ذات الطابع التقني أو الصناعي مثل نفطال، التي تنشط في مجال المحروقات والنقل.

رغم أن عدد الإناث محدود، فإن وجود نسبة 25% يعكس نوعًا من الانفتاح التدريجي على إدماج العنصر النسوي في المؤسسة، وقد يكون هذا مرتبطًا بمناصب إدارية أو خدماتية أكثر من الميدان.

2. **الفئة العمرية:**

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	3	%7.5
من 25 إلى 35 سنة	11	%27.5
من 35 إلى 45 سنة	14	%35
أكثر من 45 سنة	12	%30
المجموع	40	%100

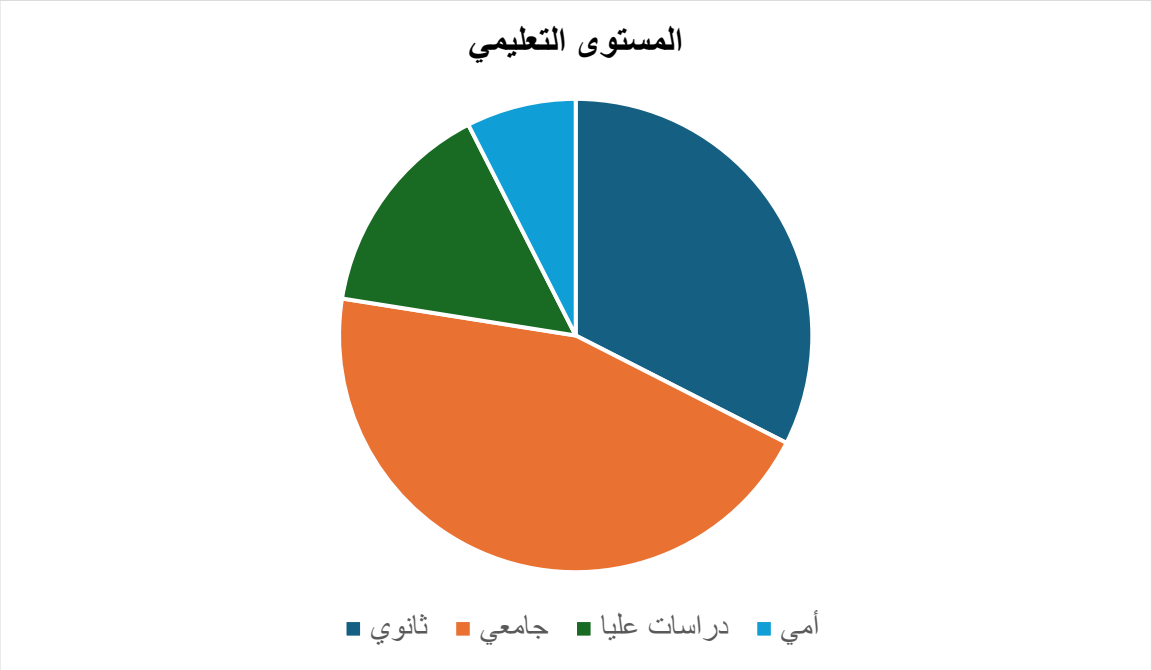


ملاحظة:

يظهر الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا داخل مؤسسة نفطال وهران هي من 35 إلى 45 سنة بنسبة 35%، تليها فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 30%. هذا يشير إلى أن أغلب العاملين ينتمون إلى فئات عمرية متوسطة إلى متقدمة في الخبرة، وهو أمر طبيعي في مؤسسة كبيرة ذات طابع إنتاجي وتقني مثل نفطال، حيث تتطلب المناصب نوعًا من الخبرة والاستقرار المهني.

3. المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	13	%32.5
جامعي	18	%45
دراسات عليا	6	%15
أمي	3	%7.5
المجموع	40	%100

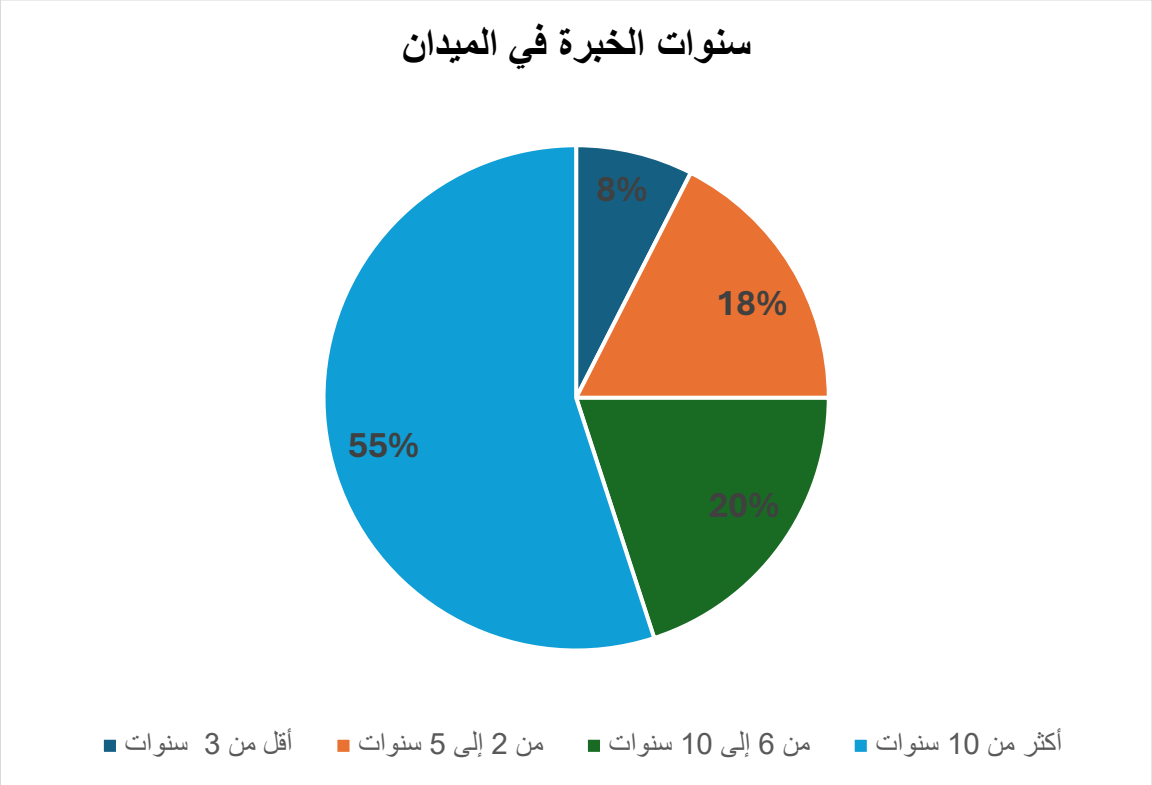


ملاحظة: يتضح من الجدول أن أغلب العاملين في مؤسسة نفطال وهران لديهم مستوى تعليمي جامعي، حيث تمثل هذه الفئة 45% من العينة، تليها فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة 32.5%، هذا التوزيع يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على موارد بشرية مؤهلة علميًا، وهو ما يتماشى مع طبيعة نشاطها التقني والإداري، كما أن نسبة العاملين من ذوي الدراسات العليا (ماجستير أو ما يعادله) تبلغ 15%، وهي نسبة جيدة، تدل على وجود كفاءات متقدمة داخل المؤسسة، قد تكون في مناصب إشراف أو تسيير.

في المقابل، تمثل فئة الأميين نسبة 7.5% فقط، وهي نسبة ضئيلة، وقد تُعزى إلى مناصب بسيطة أو مهنية لا تتطلب تأهيلًا أكاديميًا، مثل بعض العمال الميدانيين أو الأعوان.

4. سنوات الخبرة في الميدان:

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	3	%7.5
من 2 إلى 5 سنوات	7	%17.5
من 6 إلى 10 سنوات	8	%20
أكثر من 10 سنوات	22	%55
المجموع	40	%100



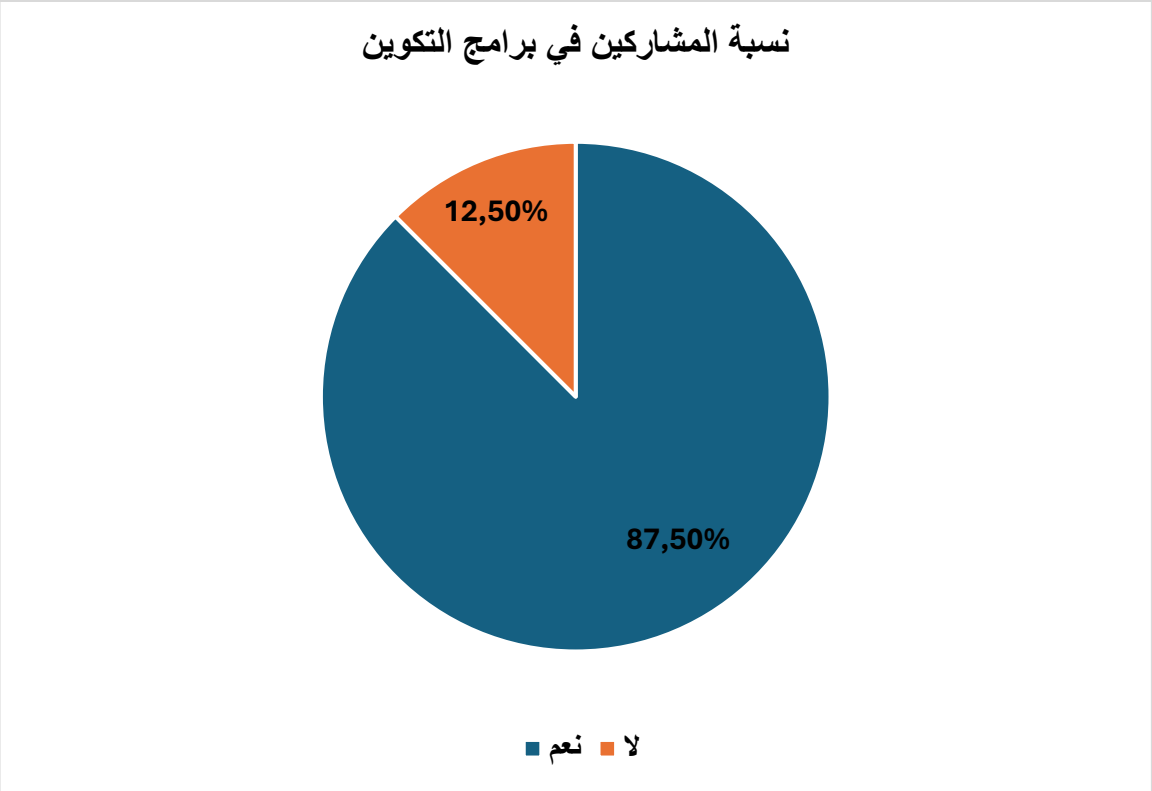
ملاحظة: يظهر هذا الجدول أن الغالبية الساحقة من العاملين في مؤسسة نفطال وهران يتمتعون بخبرة طويلة تتجاوز 10 سنوات، بنسبة 55%، وهو ما يدل على:

- استقرار كبير في الموارد البشرية،
- ووجود خبرات متراكمة من شأنها أن تعزز جودة الأداء وتقلل من الأخطاء المهنية.

تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 20%، ثم فئة من 2 إلى 5 سنوات بنسبة 17.5%، مما يعكس وجود شريحة من الموظفين في مرحلة متوسطة من التدرج المهني.

2) هل شاركت في برامج تكوينية :

النتيجة	التكرارات	النسبة
نعم	35	%87.5
لا	5	%12.5
المجموع	40	%100

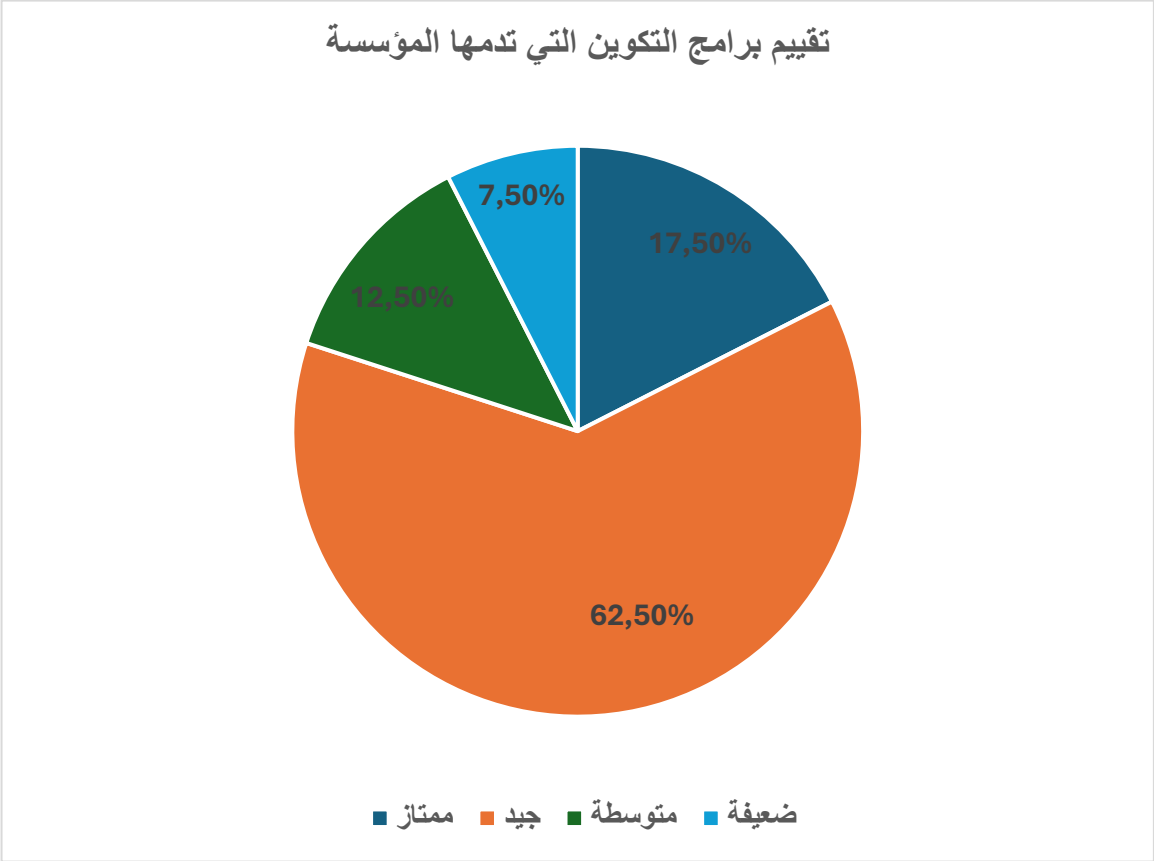


تحليل: يتضح من الجدول أن نسبة كبيرة جدًا من أفراد المؤسسة (87.5%) سبق لهم أن شاركوا في برامج تكوينية، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتنمية الموارد البشرية من خلال التكوين المستمر، ووعي العاملين بأهمية التكوين في تحسين الأداء المهني والتطور في المسار الوظيفي.
أما نسبة من لم يشاركوا في أي برنامج تكويني فهي 12.5%فقط، وهي نسبة محدودة يمكن أن تُعزى إلى:

- التحاقهم حديثًا بالمؤسسة،
- أو انشغالات وظيفية منعتهم من المشاركة،
- أو قصور في التعميم الشامل لبرامج التكوين.

3) كيف تقيم برامج التكوين التي تقدمها المؤسسة ؟

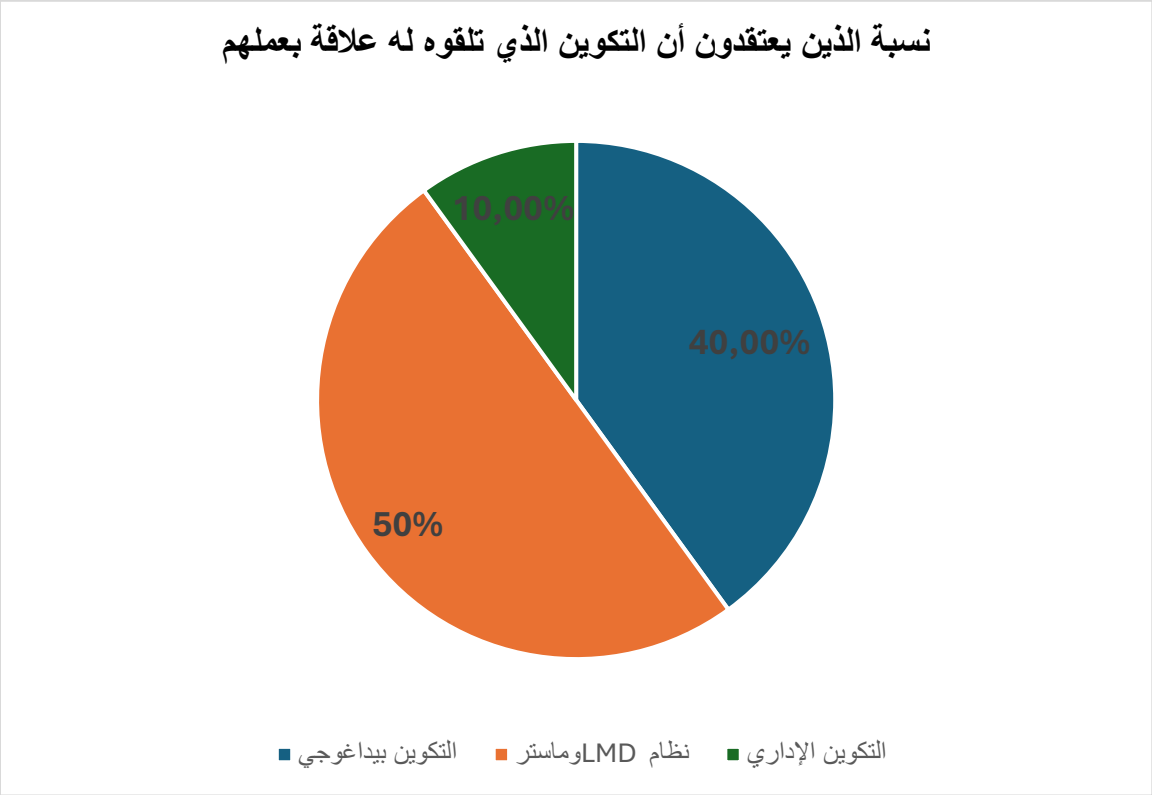
التقييم	التكرارات	النسبة
ممتاز	7	%17.5
جيد	25	%62.5
متوسطة	5	%12.5
ضعيفة	3	%7.5
المجموع	40	%100



ملاحظة: يُظهر الجدول أن غالبية الموظفين في مؤسسة نفطال وهران يُقيّمون برامج التكوين بشكل إيجابي:حيث يرى 62.5%أنها "جيدة"، و17.5% يعتبرونها "ممتازة"، مما يعني أن 80%من العينة يرون أن التكوين المقدم يُلبّي تطلعاتهم المهنية بدرجات متفاوتة من الرضا. وفي المقابل، هناك فئة قليلة تُبدي تحفظًا 12.5 % يعتبرونه "متوسطًا"،و7.5% فقط يرونه "ضعيفًا"، ما يدل على وجود هوامش للتحسين، لكنها ليست مؤثرة بشكل عام على الصورة العامة للتكوين داخل المؤسسة.

4) هل تعتقد أن تكوينك الذي تلقيته كان مرتبطًا بعملك؟

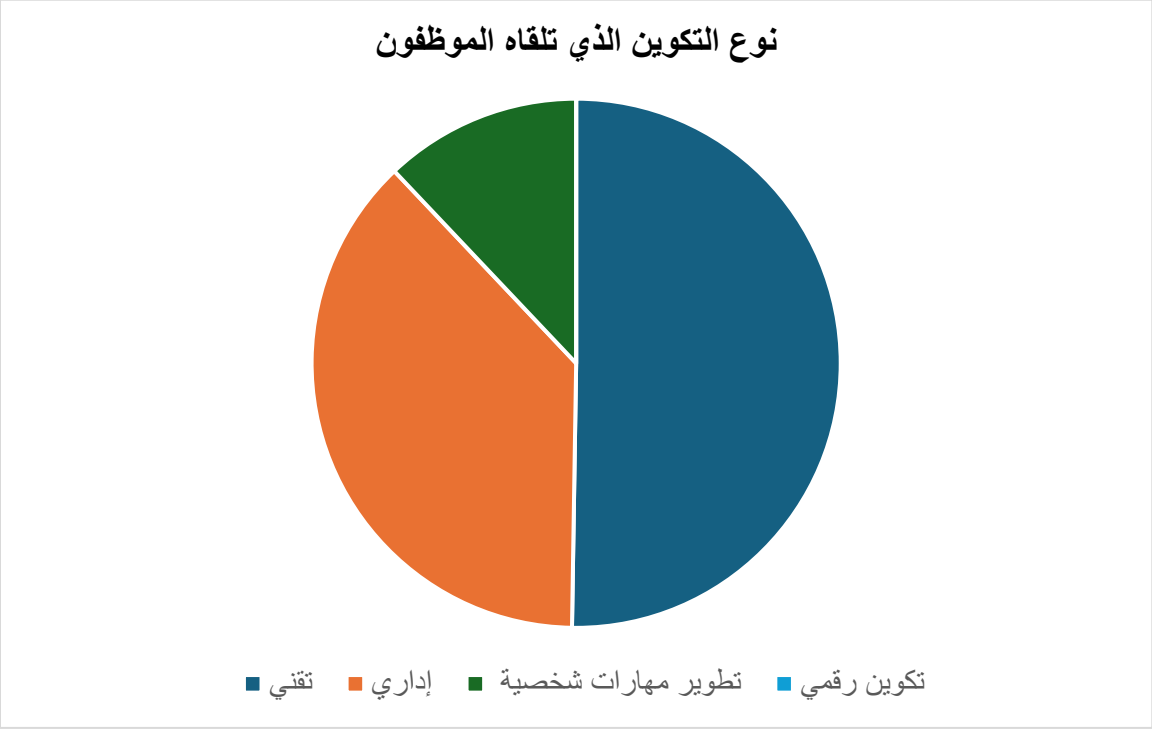
التكوين المتلقي	عدد	النسبة
التكوين بيداغوجي	16	40 %
نظام LMD وماستر	20	50 %
التكوين الإداري	4	10 %
المجموع	40	100%



ملاحظة: تشـــير نتائج الجدول الســـابع إلى أن أغلب العاملين في نفطال وهران يعتبرون التكوين الذي تلقوه مرتبطًا بعملهم، حيث استفاد 50% منهم من تكوين حول نظام LMD وماستر، و40% من تكوين بيداغوجي، بينما كان التكوين الإداري أقل شـــيوعًا بنســـبة 10%. هذا يعكس تركيز المؤسسة على تقديم تكوينات أكاديمية وبيداغوجية تدعم مهام الموظفين وتعزز من أدائهم الوظيفي.

5) ما نوع التكوين الذي حصلت عليه؟

نوع التكوين	عدد	النسبة
تقني	20	50%
إداري	15	37.5%
تطوير مهارات شخصية	5	%12.5
تكوين رقمي	0	%0
المجموع	40	100%

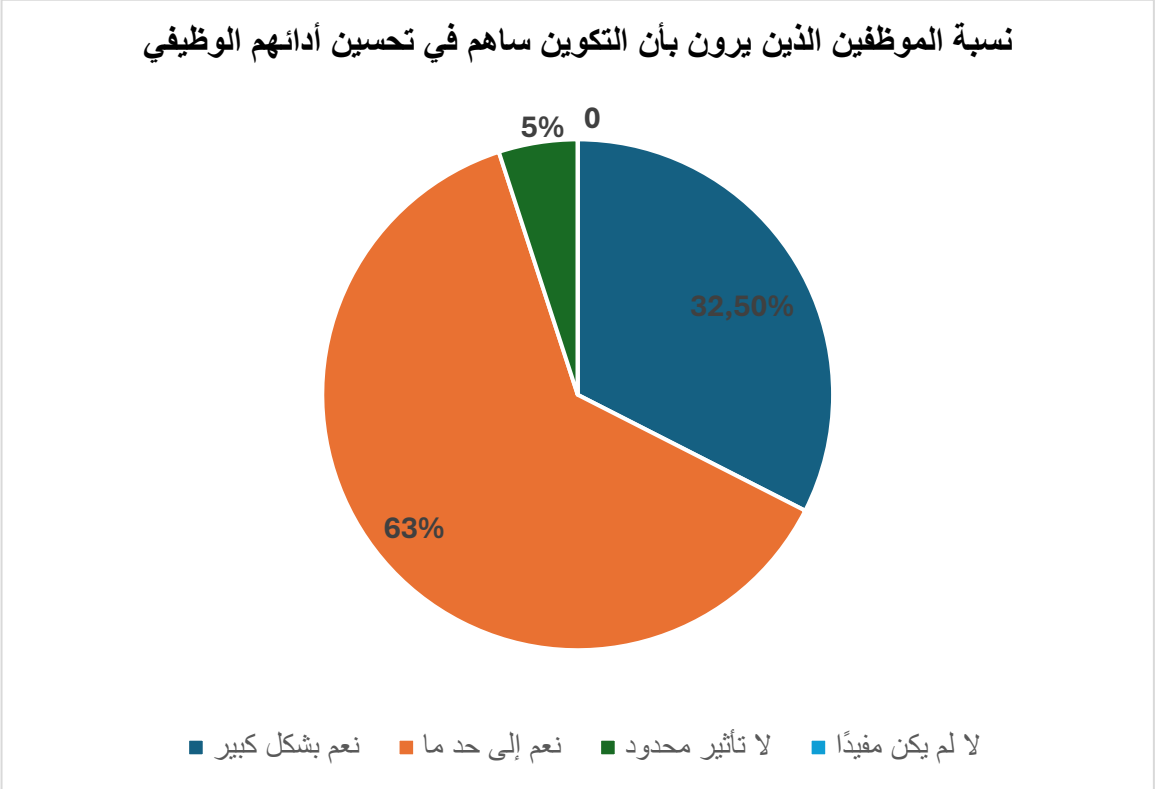


ملاحظة:

تشـير نتائج الجدول إلى أن أغلب العاملين في نفطال وهران تلقوا تكوينًا تقنيًا بنسـبة 50%، يليه التكوين الإداري بنســبة 37.5%. بينما حصــل 12% فقط منهم على تكوين في تطوير المهارات الشخصية.

6) هل ساهم تكوينك في تحسين الأداء الوظيفي؟

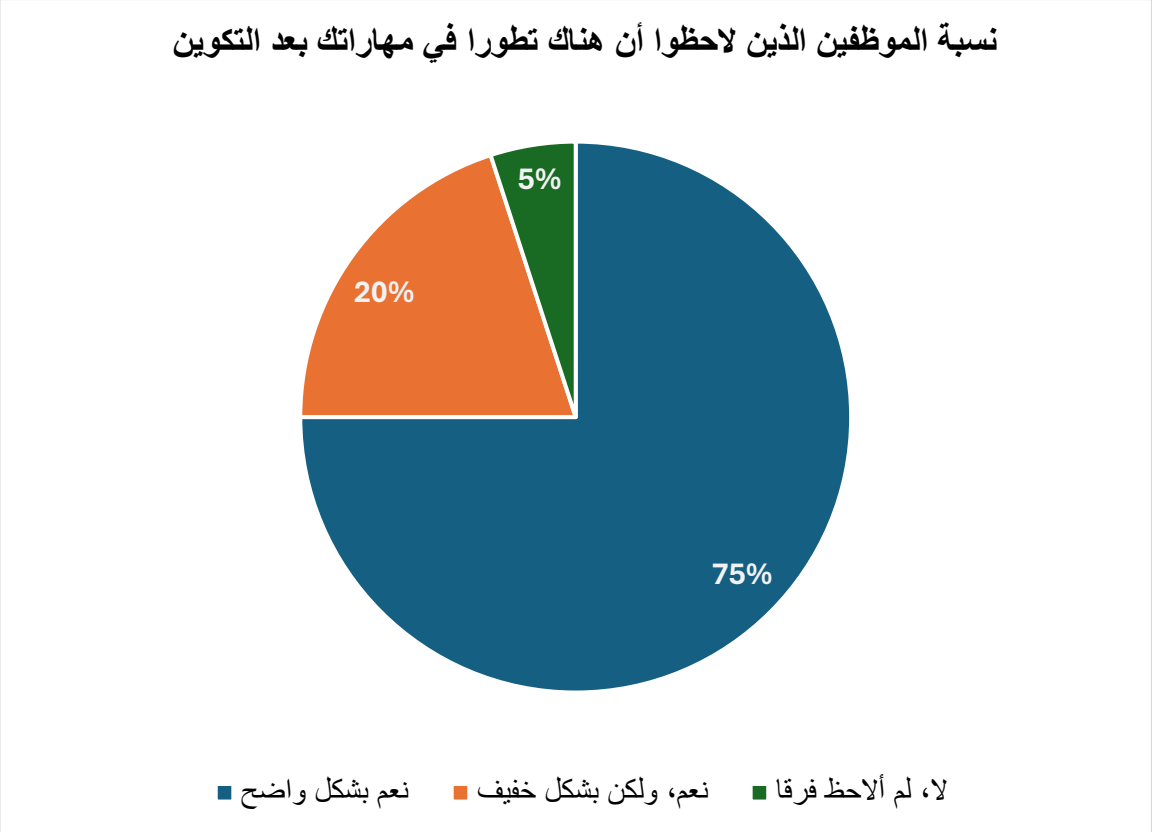
التكوين	النسبة	النسبة
نعم بشكل كبير	13	32.5%
نعم إلى حد ما	25	62.5%
لا تأثير محدود	2	5%
لا لم يكن مفيدًا	0	0
المجموع	40	100%



ملاحظة: تشير نتائج الجدول التاسع إلى أن التكوين الذي تلقاه العاملون في نفطال وهران ساهم بشكل واضح في تحسين أدائهم الوظيفي، حيث قال 32.5% منهم إن التحسن كان كبيرًا، فيما أكد 62.5% منهم أن التكوين ساعدهم إلى حد ما في تطوير أدائهم. أما نسبة قليلة جداً (5 %) فأشارت إلى تأثير محدود.

7) هل لاحظت تطور في مهاراتك بعد التكوين ؟

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم بشكل واضح	30	%75
نعم، ولكن بشكل خفيف	8	%20
لا، لم ألاحظ فرقا	2	%5
المجموع	40	%100



ملاحظة: تشير نتائج الجدول العاشر إلى أن غالبية العاملين في نفطال وهران (75%) لاحظوا تطورًا واضحًا في مهاراتهم بعد التكوين، بينما أقر 20% منهم بتحسن بسيط في مهاراتهم. فقط 5% لم يلاحظوا فرقًا بعد التكوين. هذه النتائج تؤكد أن برامج التكوين ساهمت بشكل كبير في رفع كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم المهنية.

8) هل تعتقد أن التكوين يساهم في تحسين فرص الترقية داخل المؤسسة ؟

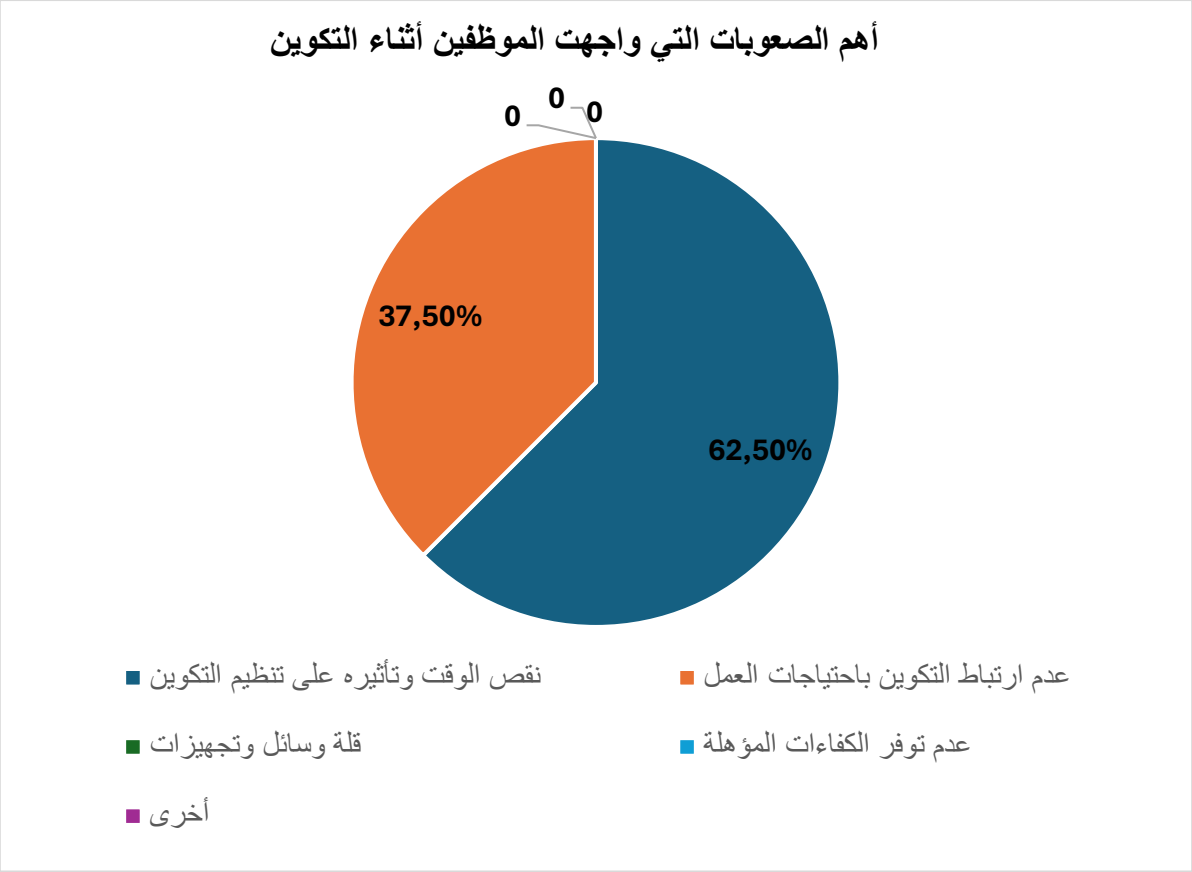
الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	36	%90
لا	4	%10
المجموع	40	%100



ملاحظة: تشير نتائج الجدول الحادي عشر إلى أن أغلبية العاملين في نفطال وهران (90%) يعتقدون أن التكوين يساهم في تحسين فرص الترقية داخل المؤسسة، بينما يرى 10% فقط أن التكوين لا يؤثر على فرص الترقية. هذا يعكس إيمانًا قويًا لدى الموظفين بأهمية التكوين كعامل أساسي في التطور الوظيفي والترقي المهني داخل المؤسسة.

9) ما هي أبرز التحديات التي تواجهك أثناء التكوين؟

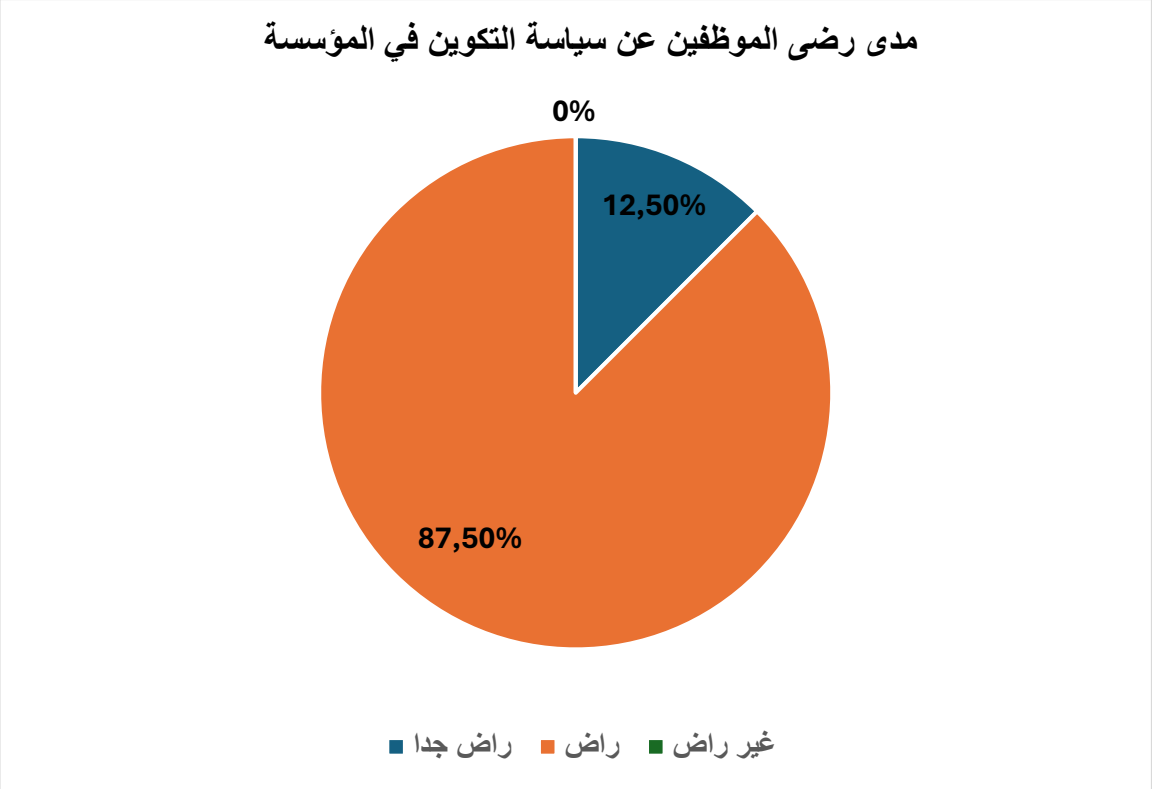
الصعوبات	التكرارات	النسبة
نقص الوقت وتأثيره على تنظيم التكوين	25	%62.5
عدم ارتباط التكوين باحتياجات العمل	15	%37.5
قلة وسائل وتجهيزات	0	%0
عدم توفر الكفاءات المؤهلة	0	%0
أخرى	0	%0
المجموع	40	%100



ملاحظة: تشير نتائج الجدول الثاني عشر إلى أن أبرز التحديات التي تواجه العاملين أثناء التكوين هي نقص الوقت وتأثيره على تنظيم التكوين، حيث أشار 62.5% من المشاركين إلى هذه المشكلة. كما أبدى 37.5% منهم قلقهم من عدم ارتباط التكوين باحتياجات العمل الفعلية. من جهة أخرى، لم يذكر أي من المشاركين قلة الوسائل أو عدم توفر الكفاءات المؤهلة كعقبات، مما يدل على توفر هذه الموارد. بشكل عام، تبرز الحاجة إلى تحسين تنظيم الوقت وضمان ملاءمة برامج التكوين مع متطلبات العمل لتحسين فعالية التدريب.

10) ما مدى رضاك عن سياسة التكوين في مؤسسة؟

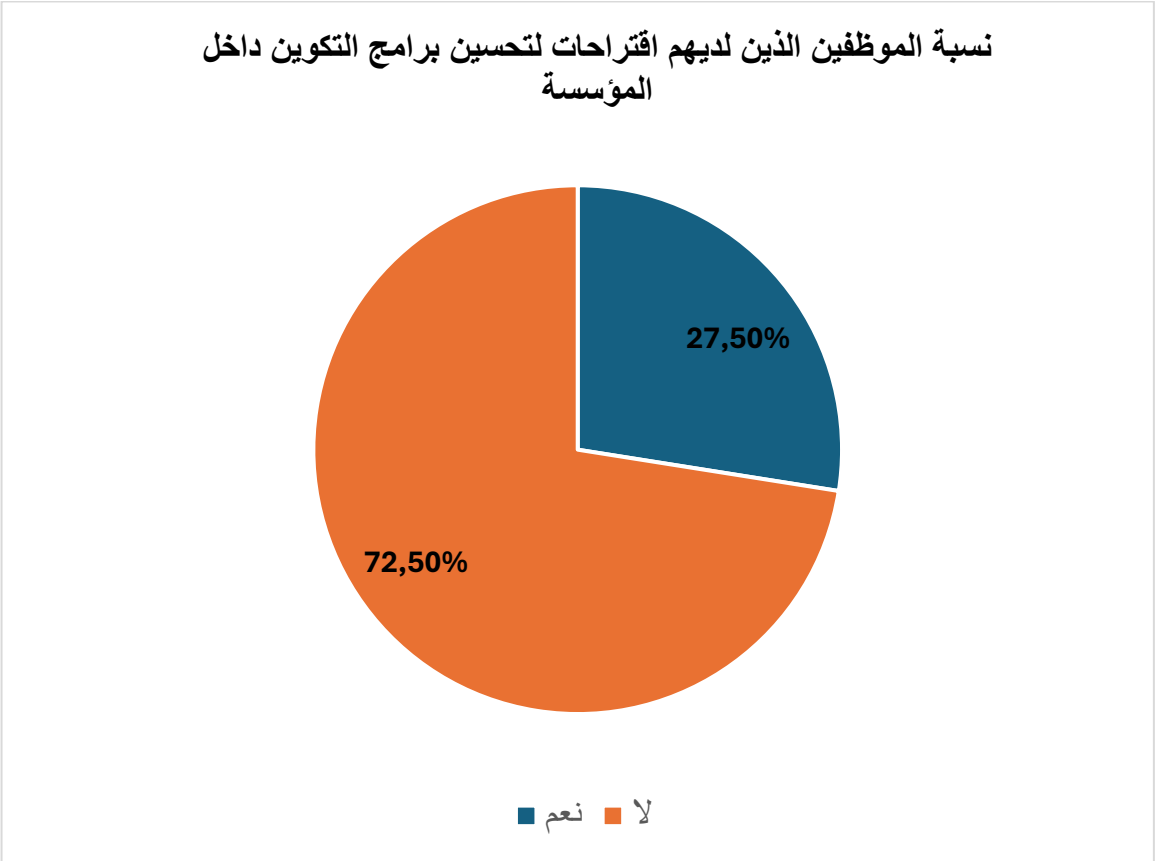
الوضعية	تكرار	النسبة
راض جدا	5	12.5%
راض	35	%87.5
غير راض	0	0%
المجموع		100%



ملاحظة: تشير نتائج الجدول الثالث عشر إلى أن غالبية العاملين في مؤسسة نفطال وهران يشعرون بالرضا عن سياسة التكوين، حيث عبر 87.5% منهم عن رضاهم (بما فيهم 12.5% راضون جدًا و75% راضون). ولم يعبّر أي من المشاركين عن عدم الرضا، مما يعكس تقييمًا إيجابيًا لسياسة التكوين المتبعة في المؤسسة.

11) هل لديك اقتراحات لتحسين برامج التكوين داخل المؤسسة؟

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	11	27.5%
لا	29	72.5%
المجموع	40	100%



ملاحظة:

تشير نتائج الجدول الرابع عشر إلى أن 27.5% من العاملين في نفطال وهران لديهم اقتراحات لتحسين برامج التكوين داخل المؤسسة، بينما يعتقد 72.5% منهم أن البرامج الحالية لا تحتاج إلى تحسين. هذا يدل على وجود رغبة لدى شريحة معينة من الموظفين في تطوير برامج التكوين، رغم أن الأغلبية ترى أنها مناسبة إلى حد كبير حالياً.

3/ نتائج الدراسة:

تعد مؤسسة نفطال وهران واحدة من المؤسسات التي تحظى بقوة عاملة متوازنة نسبياً من حيث التوزيع العمري والخبرة، حيث توضح الدراسة أن 65% من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 25 و45 سنة، مما يعكس وجود فئة شبابية ذات نشاط وحيوية إلى جانب وجود شريحة مهمة (30%) من الموظفين الأكبر سنًا (أكثر من 45 سنة) الذين يمثلون خبرة طويلة داخل المؤسسة. هذا التنوع العمري يشكل توازنًا جيدًا بين الطاقات الجديدة التي تحمل أفكارًا حديثة والخبرات المتراكمة التي تضفي الاستقرار على بيئة العمل.

من ناحية الجنس، تمثل الذكور نسبة 75% من العاملين، مقابل 25% للإناث، وهو ما قد يعكس طبيعة العمل في المؤسسة التي قد تميل إلى أن تكون ذكورية في بيئة الصناعة أو التكرير. هذا الأمر قد يشير إلى حاجة المؤسسة لمزيد من السياسات الداعمة لتعزيز مشاركة المرأة، خصوصًا مع توجهات العصر نحو التنوع والشمول في بيئة العمل.

على مستوى المؤهلات التعليمية، أظهرت الدراسة أن نسبة كبيرة من الموظفين حاصلون على مؤهل جامعي (45%)، مع نسبة معتبرة من حاملي الشهادة الثانوية (32.5%)، و15% فقط لديهم دراسات عليا. كذلك، هناك نسبة قليلة أميين (7.5%)، مما يبرز تنوعًا في مستويات التعليم داخل المؤسسة. هذا التنوع يطرح تحديًا أمام المؤسسة في تصميم برامج تكوين تتناسب مع اختلاف المستويات، وفي نفس الوقت يشكل فرصة لتعزيز مهارات الموظفين الأقل تأهيلاً من خلال التدريب المستمر.

تشير الخبرات المهنية إلى أن أكثر من نصف الموظفين (55%) لديهم خبرة تزيد عن عشر سنوات، مما يدل على تمسك الموظفين بمؤسستهم واستقرارهم المهني، وهو مؤشر إيجابي على قدرة المؤسسة في الاحتفاظ بالعناصر المتميزة. مع ذلك، توجد نسبة ليست بالقليلة (45%) ممن لديهم خبرة أقل من عشر سنوات، مما يشير إلى تدفق مستمر للعناصر الجديدة التي يمكن أن تضيف حيوية وتجديدًا للبيئة الوظيفية.

فيما يتعلق بالتكوين، أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من الموظفين (87.5%) شاركوا في برامج تكوينية، ما يعكس وعيًا مؤسسيًا وأهمية واضحة للتكوين في استراتيجية تنمية الموارد البشرية. تقييم هذه البرامج كان إيجابيًا إلى حد كبير، حيث وصفها 62.5% من الموظفين بأنها جيدة و17.5% بأنها ممتازة، ما يعكس جودة المحتوى والفعالية في نقل المهارات والمعارف.

يتركز التكوين بشكل رئيسي على الجوانب التقنية (72%) والإدارية (54%)، مع حضور ملحوظ للتكوين الرقمي الذي شمل جميع المشاركين (100%). هذا يشير إلى توجه المؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية والرقمية، وهو أمر ضروري في ظل التحول الرقمي السريع في مختلف القطاعات. كما حصل عدد جيد من الموظفين على تكوين بيداغوجي (57.7%) وتكوين حول نظام التعليم العالي LMDوماستر (72%)، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير قدرات العاملين في مجالات تخصصهم وربما في مهام تدريبية أو تعليمية داخل المؤسسة.

من حيث تأثير التكوين على الأداء، أجمعت الأغلبية الساحقة على وجود تحسن واضح في الأداء الوظيفي (46.8% يرون تحسنًا كبيرًا، و90% يرون تحسنًا إلى حد ما)، مع نسبة 75% لاحظوا تطورًا واضحًا في مهاراتهم، ما يؤكد فاعلية برامج التكوين في رفع الكفاءة المهنية. كذلك، يؤمن 90% من المشاركين بأن التكوين يعزز فرصهم في الترقية، وهو مؤشر على ارتباط التكوين بالتقدم الوظيفي وتحفيز الموظفين على المشاركة فيه.

رغم هذه النتائج الإيجابية، أشارت الدراسة إلى بعض التحديات التي تواجه برامج التكوين، أهمها نقص الوقت وتأثيره السلبي على تنظيم الدورات التدريبية (62.5%)، إضافة إلى عدم ارتباط بعض البرامج باحتياجات العمل الحقيقية (37.5%). هذه المعوقات تعيق تحقيق الفائدة القصوى من التكوين، وتبرز الحاجة لتطوير آليات تنظيمية تضمن توافق أوقات التكوين مع جداول العمل، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية أكثر ملاءمة لاحتياجات المؤسسة والموظفين.

فيما يتعلق بمدى رضا الموظفين عن سياسة التكوين، فقد كان مرتفعًا جدًا، حيث أبدى 87.5% رضاهم، منهم 12.5% راضون جدًا، مما يعكس ثقة كبيرة في استراتيجيات التنمية البشرية التي تعتمدها المؤسسة. وعلى الرغم من ذلك، أبدى حوالي ربع المشاركين (27.5%) رغبتهم في تقديم اقتراحات لتحسين البرامج، مما يشير إلى وجود مساحة للتطوير والتجديد في أساليب التكوين.

بشكل عام، تقدم الدراسة صورة شاملة عن واقع التكوين في مؤسسة نفطال وهران، تظهر أن المؤسسة تستثمر بشكل ملحوظ في تطوير موظفيها، مع توفير برامج متنوعة وذات جودة عالية، تركز على الجوانب التقنية والإدارية والرقمية. كما أن أثر هذه البرامج ملموس في تحسين الأداء والمهارات وزيادة فرص الترقية، مما يعزز من دوافع الموظفين للمشاركة الفعالة في برامج التنمية المهنية.

ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لمواجهة بعض التحديات التنظيمية والفنية، أهمها تحسين تزامن التكوين مع أوقات العمل وربطه بشكل أدق باحتياجات الوظائف، بالإضافة إلى تعزيز مشاركة الموظفين في تصميم البرامج التكوينية لضمان تلبيتها لطموحاتهم ومطالبهم العملية.

خلاصة:

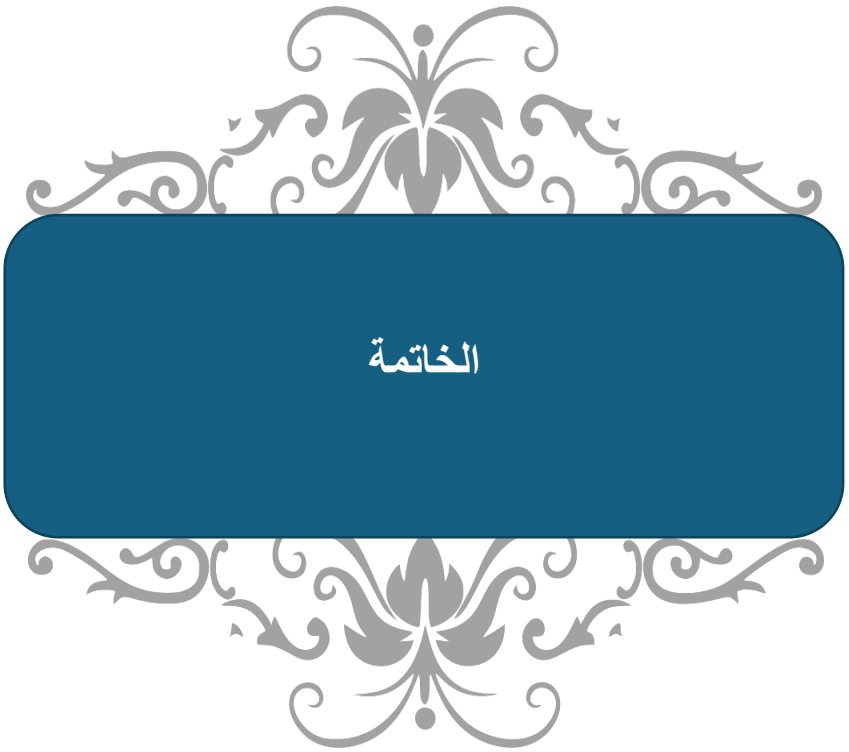
في ختام هذا الفصل التطبيقي، يمكن القول إن التربص الميداني الذي تم إنجازه على مستوى وحدة من وحدات مؤسسة **نافطال – فرع وهران** شكّل تجربة ميدانية ثرية مكّنتنا من التعمق في فهم واقع سياسة التكوين داخل واحدة من أبرز المؤسسات الوطنية في قطاع توزيع المحروقات. وقد أتاح هذا التربص فرصة للربط العملي بين الإطارين النظري والتطبيقي، وساهم في بناء تصور أوضح حول كيفية تسيير وتنفيذ البرامج التكوينية في بيئة مهنية حقيقية.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مؤسسة نافطال تولي اهتمامًا ملموسًا لبرامج التكوين من حيث الكم والتنوع، إذ تشمل هذه البرامج مجالات تقنية، إدارية، وأخرى تتعلق بتنمية المهارات الشخصية، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على شمولية التكوين واستهدافه لمختلف جوانب الأداء المهني. كما بيّنت استجابات المبحوثين أن معظمهم سبق لهم الاستفادة من دورات تكوينية، وأعربوا عمومًا عن رضاهم عن محتوى هذه البرامج ومدى ارتباطها بطبيعة العمل، فضلًا عن تأثيرها الإيجابي على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

ومع ذلك، فقد كشفت المعطيات الميدانية عن وجود بعض النقائص والتحديات التي تؤثر على نجاعة التكوين، أبرزها ضيق الوقت المخصص للبرامج، وضعف التلاؤم أحيانًا بين محتوى التكوين واحتياجات العمل الفعلية. وهو ما يستدعي إعادة النظر في آليات تشخيص الحاجات التكوينية، مع العمل على تكييف البرامج لتتلاءم بشكل أدق مع خصوصيات كل منصب وظيفي.

ومن النقاط اللافتة أيضًا، أن عددًا معتبرًا من المبحوثين عبّروا عن قناعتهم بأن التكوين يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في الترقية المهنية، مما يبرز أهمية دمج سياسة التكوين ضمن مسارات التدرج الوظيفي وتحقيق التنمية المهنية المستدامة داخل المؤسسة.

وعليه، فإن هذا التربص لم يقتصر فقط على كونه وسيلة لتطبيق المعارف النظرية، بل مثّل مدخلًا واقعيًا لفهم الإشكالات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات الجزائرية في مجال تطوير رأس المال البشري. وتأسيسًا على هذه التجربة، يمكن التأكيد على أهمية التربصات الميدانية كمكون أساسي في التكوين الجامعي، لما توفره من فرصة للاحتكاك بالواقع، وتنمية القدرات التحليلية والنقدية لدى الطلبة.



الخاتمة

الخاتمة:

في ضـوء ما تم التوصـل إليه خلال هذه الدراسـة، يتضـح بجلاء أن التكوين لم يعد خيارًا ثانويًا أو نشـاطًا موسـميًا داخل المؤسـسـات الحديثة، بل أصـبح ضـرورة اسـتراتيجية تمليها التحديات التنافسـية، وتفرضـها ديناميكية التحولات التكنولوجية والسـوقية التي تشـهدها بيئة الأعمال المعاصـرة. وقد أثبتت التجربة الميدانية على مستوى مؤسسة نافطال – فرع وهران أن المؤسسة تُولي اهتمامًا ملموسًا بمجال التكوين، سـواء من حيث التخطيط، التنظيم، أو التنفيذ، وهو ما انعكس بشـكل إيجابي على إدراك الموظفين لأهمية التكوين وعلى تطور أدائهم المهني.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم الموظفين قد سبق لهم الاستفادة من برامج تكوينية متنوّعة، عبّر أغلبهم عن رضاهم عنها، خاصة من حيث صلتها بالمهام اليومية وتطوير المهارات الشخصية والتقنية. كما أبانت الدراسـة عن قناعة راسـخة لدى جزء معتبر من الموظفين بأن التكوين يمكن أن يُعد أداة فعالة للترقية المهنية، مما يعزز من دافعية الفرد نحو التعلم والتطوير الذاتي.

ومع ذلك، كشـفت الدراسـة أيضًـا عن عدد من النقائص والتحديات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، لاسـيما ما يتعلق بعدم توافق بعض البرامج مع الاحتياجات الفعلية للوظائف، أو قلة المرونة في برمجة الدورات التكوينية بما يتلاءم مع ضـغط المهام اليومية للعاملين. هذا ما يدعو المؤسـسـات إلى تبني مقاربات أكثر دقة في تشخيص الحاجات التكوينية، والحرص على إشراك الموظفين في صياغة محتوى البرامج وتقييمها بعد التنفيذ لضمان فعاليتها.

وبناءً على ما سبق، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

- تعزيز العلاقة بين التكوين ومسار الترقية المهنية، لجعل التكوين حافزًا فعليًا للتطور.
- اعتماد آليات حديثة في تحديد الحاجات التكوينية كالمقابلات الفردية، التقارير الدورية، وتقييم الأداء.

- مراعاة خصوصية كل منصب عمل عند إعداد البرامج التكوينية.
- تنظيم ورشات تدريبية تطبيقية ميدانية بدل الاعتماد الكلي على الجانب النظري.

من جهة أخرى، شـكّلت هذه التجربة فرصـة قيّمة لتجسـيد المعارف الأكاديمية على أرض الواقع، وربط الجانب النظري بالممارسـة الفعلية داخل المؤسـسـة. كما مكّنت من تطوير المهارات البحثية والتحليلية، ومنحت الباحث رؤية أوضـح لطبيعة التحديات التي تواجه المؤسـسـات الجزائرية في مجال تنمية الموارد البشرية.

وفي الختام، نؤكد على أهمية تعزيز ثقافة التكوين المسـتمر داخل المؤسـسـات، وجعله مبدأً ثابتًا في إدارة الموارد البشـرية، باعتباره حجر الزاوية في تحقيق الكفاءة الشـاملة والاسـتدامة التنظيمية. كما يُوصـى بترسـيخ التربصـات الميدانية كجزء لا يتجزأ من التكوين الجامعي، لما توفره من فرص فريدة للطلبة للانفتاح على واقع العمل، والتفاعل مع قضاياه، وتحويل المعرفة النظرية إلى خبرة ميدانية.

قائمة المراجع



أولا: الكتب

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، 1983.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 و2008.
3. بيار كاس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: عبد الكريم بدر، دار الصفاء، عمان، 2001.
4. حسين حسن عمار، إدارة الموظفين، السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة.
5. الحمادي محمد، الموارد البشرية والتنمية المستدامة، دار الجامعات.
6. حنفي عبد العظيم، تنمية الموارد البشرية: الأسس والنظريات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2017.
7. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
8. الزعبي سامي، إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012.
9. الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة، دار الميسرة للنشر، عمان، 2002.
10. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر، عمّان، 2015.
11. عبد الرحمن بن خالفة، التكوين وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2015.
12. عبد المجيد عبد الرزاق، تنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2018.
13. عطية عبد القادر محمد، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
14. علي عبد الله، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
15. مصطفى السباعي، إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
16. موسى طارق، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، دار الجامعات، 2007.
17. ناصر خليل، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمّان، 2016.
18. الطائي عبد الستار، إدارة وتنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمّان، 2016.
19. على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ط2، 1985.
20. بد الباسط محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007.

21.أحمد السيد كردي، إدارة الأداء – مدخل استراتيجي لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، دار صفاء، عمان، 2012.

22.زكريا الشربيني، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار المسيرة، عمان، 2009.

23.بو قحف عبد السلام، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

24.الصويطي خليل أحمد، إدارة الموارد البشرية: المدخل الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2010.

25.مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، 1993.

ثانيا: مقالات ومجلات علمية

1. بلخير حداد، عمر. "دور التكوين في الموارد البشرية"...، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 9، 2025.

2. عبد الله حميدة المختار ابراهيمي، "دور التكوين"...، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2005.

3. عمر بلخير حداد، "دور التكوين الموارد البشرية"...، SCISمجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 9.

4. يوسف منصور، "التكوين وتأثيره على استقرار العمال"...، مجلة دراسات إدارة الأعمال، 2016.

5. مصطفى علي، "دور التكوين في تقليل تكاليف الإنتاج"...، مجلة الإدارة والتسويق، 2017.

6. عبد الله صالح، "التكوين المستمر وأثره"...، مجلة تطوير الموارد البشرية، 2019.

7. جعفري بلال، "أثر التكوين المنتظم"...، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، العدد 12، 2019.

ثالثا: أطروحات / رسائل جامعية

1. بوزيدي محمد، "دور التكوين في تحسين الأداء..."، ماجستير، جامعة سكيكدة، 2012.

2. بوقطب محمود، "التكوين أثناء الخدمة..."، ماجستير، جامعة خنشلة، 2014/2013.

3. جعفري بلال، "فعالية التكوين..."، ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

4. عبد القادر شارف، "أثر التكوين أثناء الخدمة..."، ماستر، جامعة باتنة 1، 2018.

5. فاطمة الزهراء بوصوف، "فعالية التكوين..."، ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2016.

رابعا: مواقع إلكترونية

1. **Elevatus**، "مفهوم تنمية الموارد البشرية – "
https://www.elevatus.io/ar/glossary/مفهوم-تنمية-الموارد-البشرية
2. **AJSRP**، "الكفاءة الوظيفية/https://blog.ajsrp.com – "...
3. **المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية** https://hrdiscussion.com –

خامسا: قواميس وأدلة مرجعية

- قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

سادسا: مراجع أجنبية:

1. Heinz Weihrich & Harold Koontz, Management: A Global Perspective, 10th Edition, McGraw-Hill, 1994.

الملاحق



الملحق رقم 1: مدخل مؤسسة نفطال



الملحق رقم 2: خزانات نفطال



الملحق رقم 3: مكتب تسيير الموارد البشرية



الملحق رقم 4: شاحنات النقل التابعة لنفطال

جامعة وهران 2

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تهدف هذه الدراسة في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر 2 في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل إلى معرفة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وعليه نرجو منكم ملئ الاستمارة بكل صدق وموضوعية ونحيطكم علما بأن المعلومات التي تستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لإغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والامتنان.

الباحث : سدار بدرالدين

تحت إشراف الأستاذة: بناش وردة

الموسم الجامعي : 2024/2025

- 1 -

I/ القسم الاول : لمعلومات العامة

1. الجنس: ☐ ذكر. ☐ أنثى.

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة . ☐ 25-35 سنة. ☐ 36-45 سنة. ☐ أكثر من 45سنة.

3.المستوى التعليمي:

☐ ثانوي. ☐ جامعي. ☐ دراسات عليا.

☐ أخرى: .....

4.سنوات الخبرة في العمل:

☐ أقل من 3 سنوات. ☐ 3-5 سنوات. ☐ 6-10 سنوات. ☐ أكثر من 10سنوات.

5 . هل شاركت في برامج تكوينية داخل المؤسسة؟

☐ نعم. ☐ لا.

II/القسم الثاني : فعالية التكوين داخل المؤسسة

6.كيف تقيم برامج التكوين التي تقدمها المؤسسة؟

☐ ممتازة. ☐ جيدة. ☐متوسطة ☐ ضعيفة.

7 . هل تعتقد أن التكوين الدي تلقيته كان مرتبطا بمجال عملك؟

☐ نعم، بشكل كبير. ☐ نعم إلى حد ما. ☐ لا، لم يكن مرتبطا.

إذا كانت اجابتك ب لا فلماذا؟)

8. مانوع التكوين الذي حصلت عليه؟(يمكن الاختيار اكثر من إجابة)☐ تقني. ☐ إداري. ☐ تطوير مهارات شخصية. ☐ تكوين رقمي. ☐ آخر (يرجى الوضيح)

III/القسم الثالث : أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية

9. هل ساهم التكوين في تحسين آدائك الوظيفي؟

☐ نعم، بشكل كبير.☐ نعم، إلى حد مم. ☐ لا، تأثيره محدود ☐ لا، لم يكن له تأثير.

10. هل لاحظت تطورا في مهاراتك بعد التكوين؟

☐ نعم بشكل واضح. ☐ نعم، و لكن بشكل طفيف. ☐لا، لم ألاحظ فرقا.

11. هل تعتقد أن التكوين يساهم في تحسين فرص الترقية داخل المؤسسة؟

☐ نعم. ☐ لا. (اذا كانت الاجابة لا فلماذا)

IV/ القسم الرابع : تحسين برامج التكوين

12. ماهي ابرز التحديات التي تواجهك اثناء التكوين؟

☐ نقص الوقت المخصص للتكوين. ☐ عدم توافق التكوين مع احتياجات العمل.

☐ قلة الموارد و التجهيزات. ☐ ضعف التأطير المدربين.

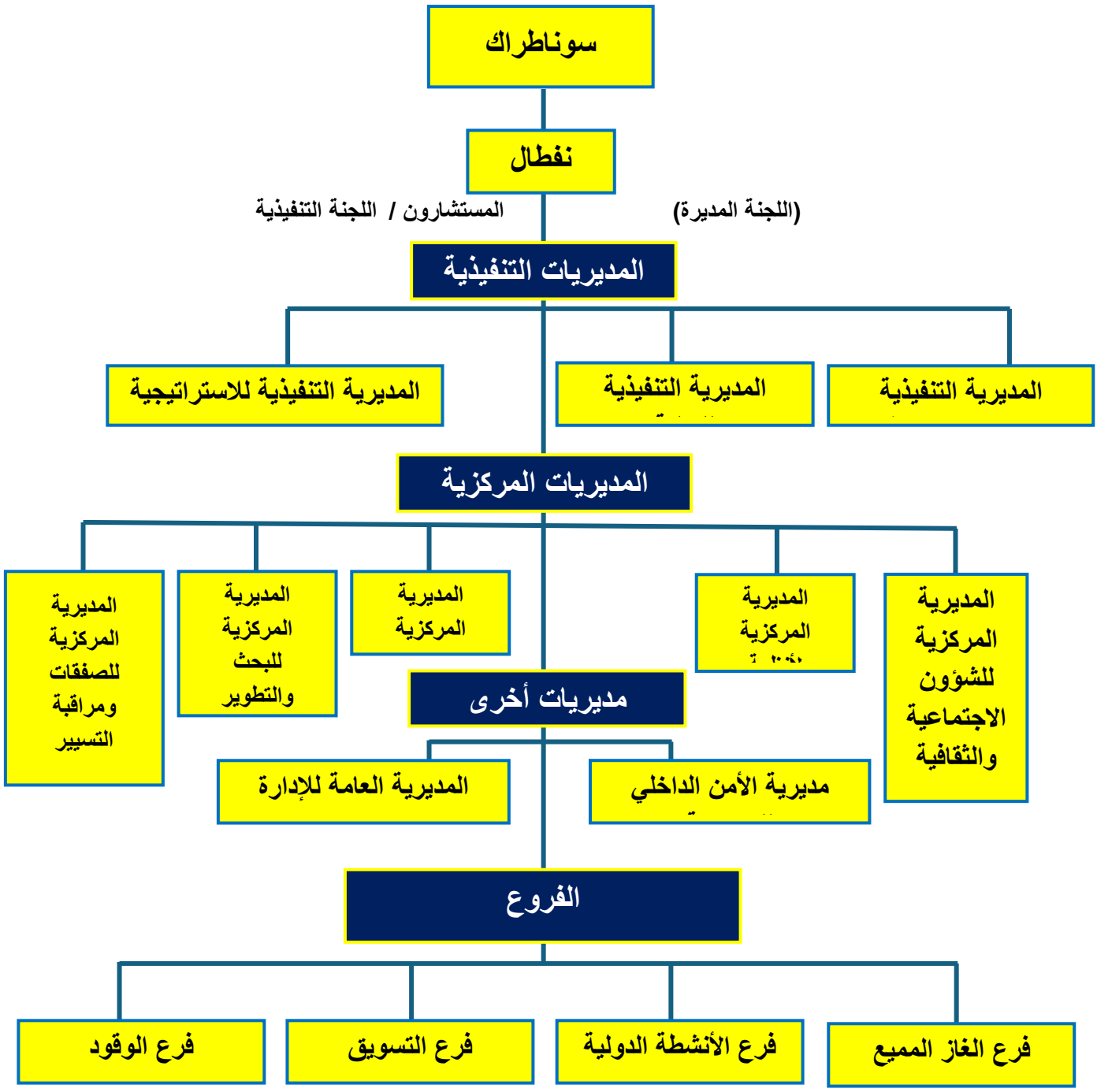
☐ اخرى (يرجى التوضيح).

13. ما مدى رضاك عن سياسة التكوين في. المؤسسة؟

☐ راضٍ جداً. ☐ راضٍ. ☐غير راضٍ

14. هل لديك اقتراحات لتحسين برامج التكوين داخل المؤسسة؟

☐ نعم (يرجى التوضيح). ☐ لا.



هيكل تنظيمي لشركة نفطال