الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université d'Oran 2Mohamed Ben Ahmed
كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

علم اجتماع التنظيم والعمل

لمـــــــــذكرة التخـــــــــــرج الموسومـــــــــــة:

دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات - مؤسسة سوناطراك نموذجاً -

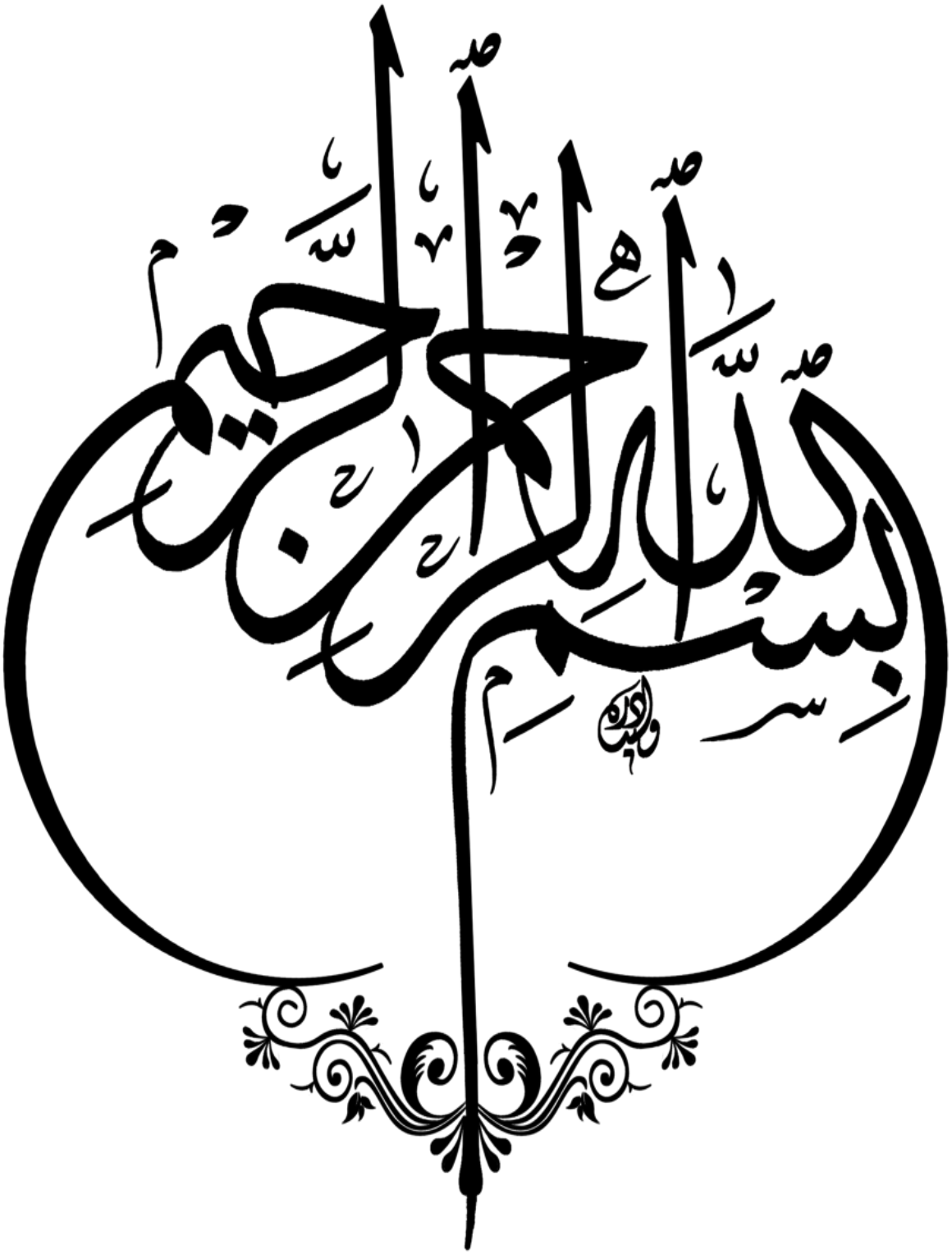
من إعداد الطالب:
- زناقي شمس الدين يحي

تحت اشراف:
- د(ة). بداش وردة

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
بن عاشور	أستاذ محاضرة (أ)	رئيسا	جامعة وهران 2
بداش وردة	أستاذة محاضرة (أ)	مشرفا و مقررا	جامعة وهران 2
بن شارف حسين	أستاذ محاضرة (أ)	مناقشا	جامعة وهران 2

السنة الجامعية: 2025 / 2026


بسم الله الرحمن الرحيم

الاهـــداء

قال الله تعالى: ﴿وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

الحمدُ لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبتوفيقه تُدرك الغايات،

له الحمد أولًا وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا...

إلى والديَّ الحبيبين... مصدر بركتي، وأصل قوتي، ومنبع دعائي،

أهديكما ثمرة هذا الجهد اعترافًا بفضلكما العظيم...

إليكم جميعًا أهدي هذا العمل، عربون حب ووفاء، وتعبيرًا بسيطًا عن

امتناني... فأنتم سبب نجاحي، وأجمل ما في حياتي.

الشكـــــــر

الحمد لله الذي ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة وأنار لنا دربنا ووفقنا في مهمتنا

العلمية نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة

" بداش وردة" الذي لم تم تبخل علينا بكل ما لديها من معلومات، وعلى

ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات لإنجاز هذه المذكرة، وكذا الشكر

موصول إلى كل أستاذ أفادنا بعلمه من أولى مراحل الدراسة حتى هذه

اللحظة. وفي الأخير نسأل المولى عز وجل

أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

الملخص:

تناول هذه المذكرة موضوع دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة، باعتبار المورد البشري العنصر الأساسي لتحقيق النجاح والتطور التنظيمي. وركزت الدراسة على أهمية التكوين في تنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي ومواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. كما أبرزت العلاقة الوثيقة بين التكوين وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية والاستراتيجية داخل المؤسسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع إجراء مقابلات ميدانية داخل مؤسسة سوناطراك بمديرية RTO OUEST. وتوصلت النتائج إلى أن التكوين يساهم بشكل فعال في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العمال. كما أكدت أن التكوين ليس الوسيلة الوحيدة لتطوير الأداء، بل يجب دعمه بالتحفيز والتقييم المستمر وتحسين بيئة العمل. وأظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في تكوين مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على المنافسة والتكيف مع التطورات الحديثة. وفي الأخير خلصت المذكرة إلى أن تنمية الكفاءات أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التكوين ، الموارد البشرية ، الكفاءات

Abstract:

This paper examines the role of human resources development in building competencies within an organisation, given that human resources are the key factor in achieving organisational success and development. The study focused on the importance of training in developing employees' skills, improving their job performance, and keeping pace with technological and economic changes. It also highlighted the close relationship between training and the development of individual, collective and strategic competencies within the organisation. The study adopted a descriptive-analytical approach, conducting field interviews within Sonatrach's RTO OUEST Directorate. The findings concluded that training contributes effectively to increasing productivity, improving work quality and strengthening employees' sense of belonging. It also confirmed that training is not the sole means of improving performance; rather, it must be supported by incentives, continuous assessment and improvements to the working environment. The study showed that organisations that invest in the training of their human resources are better able to compete and adapt to recent developments. Finally, the report concluded that skills development has become a strategic necessity to ensure the organisation's sustainability and the achievement of its future objectives.

Keywords: training, human resources, skills

الفهرس:

الاهداء

الشكر

ملخص الدراسة

مقدمة عامة.....1

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التكوين

تمهيد 8

1. التكوين:.....9

1.1 تعريف التكوين :.....9

1.2 أنواع التكوين:.....12

1.3 أهمية التكوين : 15

1.4 أهداف التكوين : 17

1.5 إجراءات التكوين: 18

خلاصة الفصل.....20

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتكوين

تمهيد 21

2. تنمية الموارد البشرية 22

2.1 تعريف تنمية الموارد البشرية.....22

2.2 نشأة وتطور الموارد البشرية.....25

2.3 أهمية الموارد البشرية.....29

2.4 العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية 31

2.5 العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية 33

خلاصة الفصل.....35

الفهرس:

الفصل الثالث: دور التكوين في تطوير الكفاءات

تمهيد **36**

3. الكفاءات **37**

3.1 تعريف الكفاءة..... **37**

3.2 أنواع الكفاءات **38**

3.3 أهمية الكفاءات **41**

3.4 مستويات الكفاءات..... **45**

3.5 دور التكوين في تطوير الكفاءات **46**

خلاصة الفصل..... **48**

خاتمة **49**

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

.

مقدمـــــة

عامـــــة

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، حيث تعد تنميتها عنصراً جوهرياً يساعد المورد البشري على مواكبة التغيرات المعرفية والتكنولوجية العالمية، هذا التقدم يُمكن المؤسسات من التصدي للتحديات والمنافسة المتزايدة، مما جعل الاهتمام بالموارد البشرية مسألة ذات أولوية لدى العديد من المنظمات. وقد أدركت هذه الجهات أن جذب العقول البشرية واستثمار القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الإبداعية لم يعد كافياً لضمان فعالية الأداء في محيط يتسم بالتغيرات السريعة والمفاجآت غير المتوقعة. لهذا السبب، يُعد تقييم أداء الموظفين إحدى المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، إذ يتيح الكشف عن النقائص، سواء في المنصب أو في أداء الفرد ذاته. ومن أجل معالجة هذه النقائص، تلجأ الإدارة إلى سياسات التكوين والتدريب بهدف تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة.

يعد التكوين من العمليات الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يشكل جوهر هذه العملية وركيزة أساسية لتطوير الأداء، كما يعتبر إحدى الوسائل المهمة لتعزيز كفاءة الجهاز الإداري وسد الفجوات والنقائص في نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة. لذلك، ازداد الاهتمام بالتكوين ليصبح ضرورة ملحة بالنسبة للموظفين، مما يساهم في تحسين مهاراتهم ومعارفهم. ومن ناحية أخرى، يمثل التكوين استثمارا دو مردود مزدوج؛ إذ يثري الفرد المكون بمهارات جديدة، ويعود بالنفع على المؤسسة من خلال تحسين جودة الإنتاج وزيادته، مما يعزز استمرارية المؤسسة ويدعم نجاحها.

مقدمة عامة:

الإشكالية:

يعد المورد البشري في المجتمع من أبرز وأهم الموارد المتوفرة للمؤسسات، إذ يُعتبر العنصر الأساسي والمحرّك الفعّال لعملية التنمية.

ويتطلّب إدارة المورد البشري كفاءة وقدرة عالية لتأدية الأعمال المطلوبة، من حيث كمية العمل، جودته، والوقت اللازم لتنفيذه. كما أن للعنصر البشري دوراً جوهرياً في تأسيس المؤسسات وتعزيز نموّها وإسهامها في تحقيق التطور، فهو المحرك الرئيسي الذي يحدد مكانة المؤسسة وموضعها ضمن بيئة تتسم بالتغير والتحديات المتنوعة؛ سواء أكانت اقتصادية، اجتماعية، أو تكنولوجية. لذلك، فإن امتلاك مؤسسة لمورد بشري مؤهّل لا يضمن استمراريتها وحده، بل يجب توجيه هذا المورد وتنميته باستمرار والعمل على تحسين أدائه. ويتم ذلك من خلال برامج التكوين وتطوير المسار الوظيفي. يسهم التكوين بشكل مباشر في تعزيز قدرات الموظفين عبر توفير المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تُمكّنهم من رفع مستوى أدائهم الوظيفي. والهدف من هذا هو تحقيق كفاءة أعلى للعاملين، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة وإنتاجية المؤسسة ككل. وفي عصرنا الحالي، يُعد التكوين أحد الركائز الأساسية للمؤسسات الناجحة فلا يمكن للمؤسسات أن تزدهر دون الاهتمام بتدريب موظفيها والعمل على تطوير مهاراتهم. وهكذا يصبح التكوين أحد العوامل الضرورية لتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة. تسعى المؤسسات من خلال برامج التكوين إلى رفع الإنتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق تعزيز مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم. ولهذا السبب، ازداد الاستثمار في التكوين، ولا سيما التكوين المستمر الذي يُعتبر من أكثر الأنواع تأثيراً على أداء الموظف وفعاليته. كما يُسهم هذا التكوين في تمكين الإدارة من الإشراف بشكل أفضل على فرق العمل، مع مراعاة ظروفهم واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى تعزيز الاستقرار الوظيفي وبناء علاقات متينة بين الموظفين أنفسهم وكذلك بينهم وبين مسؤوليهم. وهذا بدوره يدعم مستوى الانتماء والرضا بين العاملين. تحرص المؤسسات دائماً على تحديد نقاط القوة والضعف لدى موظفيها والعمل على معالجة النقص وتنمية المهارات اللازمة لتحسين مستوى الأداء.

وبالتالي، يُعتبر تقييم الأداء عملية محورية تسعى المؤسسات من خلالها إلى اكتشاف الإمكانيات الكامنة لدى العاملين واستثمارها لتحقيق أفضل النتائج. كما يساعد هذا التقييم في مواجهة أوجه القصور ودعم الموظفين لتحسين أدائهم عبر عمليات التكوين المناسبة.

انطلاقاً من كل ما سبق، يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يسهم تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات؟**

وكأسئلة فرعية متمثلة في:

1/ هل يساهم التكوين في تطوير القدرات ومهارات العاملين؟

2/ هل التكوين هو الحل الوحيد لتطوير أداء الموظفين؟

3/ هل التكوين له فائدة في تطوير الأداء الوظيفي؟

الفرضيات: للإجابة عن التساؤلات، نضع الفرضيات التالية:

1- نعم، يساهم التكوين بشكل كبير وفعال في تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث يزودهم بالمعارف والمهارات اللازمة لزيادة كفاءتهم وفاعليتهم، وتحسين أدائهم الوظيفي، وتكييفهم مع المتغيرات الحديثة، مما يعزز إنتاجية المؤسسة ويدعم نمو العاملين الشخصي والمهني، وفقاً لنتائج دراسات عديدة في مجال الموارد البشرية .

2- لا، **التكوين ليس الحل الوحيد** لتطوير أداء الموظفين، بل هو أداة أساسية ومهمة جدًا، لكنه يكمل مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة مثل التوجيه، والتقييم المستمر، وتوفير بيئة عمل محفزة، والمكافآت، وتحديد أهداف واضحة، وتطوير المسار الوظيفي لضمان تحسين شامل ومستدام للأداء.

3- نعم، التكوين له فائدة **كبيرة وجوهرية** في تطوير الأداء الوظيفي، حيث يزوّد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة لرفع كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة الخدمات، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة، ويساهم في تطوير قدراتهم، وتعزيز الانتماء، وتخفيض معدلات الغياب ودوران العمل.

منهجية البحث :

يعرف المنهج على أنه الأسلوب العلمي أو الطريقة، والقواعد التي يتبعها الباحث بقصد الوصول إلى نتائج أو حقائق علمية معينة، أو الوصول إلى حل لمشكلته البحثية، استنادا إلى هذا اعتمدنا في دراستنا استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، و يعبر عنها كيفيا أو كميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى .

لجمع المعطيات الميدانية الخاصة بدراستنا هذه، قمنا باستخدام التقنيات التالية:

أ/ الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين التقنيات الهامة في جمع المعلومات اللازمة للقيام بإعداد بحث علمي، حيث تعرف على أنها الأداة الأولية لجمع البيانات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث للوصول إلى المعرفة العلمية، وفي أبسط تعاريفها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها..

لهذا اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة اذ لاحظنا كيفية إدارة عملية التكوين داخل المؤسسة والتخطيط لتطوير الكفاءات.

ب/ المقابلة:

يعرفها موريس أنجرس على أنها : " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل ازاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات ازاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين[1].

[1] انجلس موريس، منهجية البحث العلمي، ترجمة (بوزيد صحراوي كمام بوشرف. سعيد سبعون الجزائر، دار القصبة للنشر الطبعة 2، 2006، ص150

استخدمنا أداء المقابلة المفتوحة في دراستنا، نظرا لكونها الطريقة الأكثر فعالية لفهم موضوع البحث، وقد أجرينا مقابلات مع موظفي مديرية RTO، وطرحنا عليهم مجموعة من الأسئلة بهدف تسهيل عملية الدراسة.

الإطار الزماني والمكاني:

أ/ الإطار الزماني: امتدت هذه الدراسة لمدة_30 يوم وكانت من تاريخ 2026/01/27 الى غاية 2026/02/27

ب/ الإطار المكاني: كانت الدراسة على مستوى مؤسسة نشاط نقل المحروقات بالقنوات سوناطراك – الجهوية للنقل الغربي

أسباب إختيار الموضوع:

- إعطاء إطار معرفي حول عملية التكوين داخل مؤسسة سوناطراك وإبراز مدى أهمية هذه الوظيفية في إدارة الموارد البشرية
- حداثة موضوع إدارة الموارد البشرية والوظائف التي يقوم بها

تحديد المفاهيم:

– **التكوين:** هو عملية يسعى إلى تحقيق أهداف وإحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات بغية الإلتحاق بمنصب أعلى

– **الموارد البشرية** : تمثل الموارد البشرية الثروة الحقيقية للمؤسسات وذلك لما لها من مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

– **الكفاءات** : مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لبلوغ مجموعة من الأهداف:

- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية
- إبراز دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة
- معرفة واقع تطبيق المؤسسة قيد الدارسة لبرامج تنمية الكفاءات
- تقديم دراسة نظرية تطبيقية للتكوين ودوره في تنمية كفاءات الأفراد

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تعد محاولة لتسليط الضوء على عملية تنمية الكفاءات والتي تعتبر غاية ووسيلة في الوقت ذاته ، وتمثل إستثمارا مربحا للمؤسسات مما يجعلها قادرة على التكيف والإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها .

كما تعميق المعرفة وتوسيع المعلومات في هذا الموضوع الذي يعد من الأمور ذات الأهمية الكبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية

الدراسات السابقة:

1- دراسة محمد قادري (2020) ، بعنوان دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية – دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، يسعى هذا الطرح إلى استقصاء مدى إسهام إدارة الكفاءات في تعزيز تطوير الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة الآليات المختلفة لإدارة وتنمية هذه الموارد بالاعتماد على منهجية إدارة الكفاءات.

وقد أثبتت النتائج المستخلصة أن الإدارة الكفاءات دوراً محورياً في تحسين وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يمثل المورد البشري المتمتع بالكفاءة العالية أحد أهم الأصول التي تضمن للمنظمة القدرة

على الصمود والاستمرارية في مواجهة التحديات التنافسية، وبناء على ذلك، يتعين على المؤسسات العمل على وضع خطط استراتيجية تهدف إلى تنمية مواردها البشرية مع التركيز على استثمار الكفاءات التي تمتلكها لتحقيق أفضل النتائج

2- دراسة حمود حيمر (2018)، تحت عنوان تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى إسهام برامج تنمية الكفاءات في تعزيز أداء الموارد البشرية. وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها افتقار هذه المنظمات إلى الاهتمام الكافي بتنمية كفاءاتها، إلى جانب غياب إدارة فعّالة للكفاءة داخلها. وقد انعكس هذا الأمر بشكل مباشر على مستويات الأداء لدى الموارد البشرية، حيث تبين عدم وجود حوافز مادية أو معنوية كافية لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم علاوة على ذلك، تواجه هذه المنظمات مجموعة من العراقيل التي تعيق تطوير الأداء العام للموارد البشرية

3- الزهراء قوادري (2011)، بعنوان أثر تنمية كفاءات الأفراد على الأداء الفردي في منظمات الأعمال، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945، قالمة.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية الملحة للتركيز على العنصر البشري باعتباره عاملا أساسياً التحقيق النجاح والارتقاء بمستوى الأداء. وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن تنمية الكفاءات الفردية تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء الأفراد. كما تؤكد الدراسة على أهمية توفير الدعم الكامل للموارد البشرية من قبل الإدارة العليا من خلال تبني استراتيجيات واضحة ومحددة تهدف إلى تطوير كفاءات الأفراد، على أن تكون هذه الاستراتيجيات متوافقة مع الإطار العام للاستراتيجية الشاملة للمنظمة

الفصل الأول:

مفاهيم عامة

حول التكوين

تمهيد:

يعتبر التدريب عنصرًا حيويًا في تعزيز كفاءة المظلة من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين، مما يسهم في رفع مستوى أدائهم والتكيف مع التغيرات والتطورات في البيئة المهنية داخل المنظمة أو في محيطها الخارجي

لقد أصبح تدريب الموظفين حاجة ملحة لا يمكن التغاضي عنها من قبل إدارة المنظمة إذا كان لديها رغبة في تحسين جودة خدماتها وترقية أدائها إلى مستوى يمنحها القدرة على المنافسة والبقاء والتقدم .لكي تحقق ،هذه الغاية، ينبغي عليها متابعة أداء موظفيها بشكل دوري، مما يساعد في تحديد احتياجاتهم التدريبية ومن ثم وضع خطط وتصميم برامج مناسبة بناءً على الأهداف المرسومة والمراد تحقيقها، بهدف تنفيذها وتقييمها ومتابعتها وهذا ما سيتضح في هذا الفصل.

1. التكوين:

يعد مصطلح التكوين أثناء الخدمة الحديثة نسبيا إلا أنه لا يذهب بعيد في مضمونه عن المصطلحات المستعملة سابقا كالتكوين المستمر التكوين المتواصل والتدريب، وللإشارة فإن المصطلح الأخير التدريب يُستعمل كثيراً في دول المشرق العربي وهو ترجمة المصطلح (TRAINIG) بينما تستعمل مصطلح التكوين كثيراً في الجزائر ودول المغرب العربي عموما والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (formation) كما تهتم المنظومة بالتكوين، لأن ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد مفهوم التكوين

1.1 تعريف التكوين :

يعرف التكوين عموما تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو أراء أو أفكار لازمة لأداء عمل معين وبلوغ هدف محدد[1].

كما عرفه pierre casse بأنه "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات[2].

[1] سوالف رحيمة، أهمية تكوين الإطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة، دراسة ميدانية للشركة الوطنية الكهرباء والغاز المسان ما جيار، منشورة، جامعة أبوبكر بلقايد لسان 1997 1998 - 9

[2] محمود بوقطف التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة سما جيتار ، غير منشورة جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2013 - 2014 من 35

هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو " **عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد[1] إلى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمل**".

هو مجموع العمليات الأنشطة والمهام المقدمة للمتدربين أثناء العمل، وتهدف إلى تلبية احتياجاهم الفعلية في الجوانب التنظيمية وجوانب الأداء العمليات التعلم والتعليم، وتطوير وترقية كفاءاتهم الوظيفية، وجعلهم قادرين على مواجهة كل ما يستجد في عالم الشغل، ومنه نستطيع القول بأن التكوين عملية إلحاق العمال بدورة تكوينية.

التكوين يعني تجهيز الأفراد بشكل مهني وتقديم التدريب لهم على وظائف محددة بهدف تحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

تعتبر هذا العملية شاملة ومعقدة، حيث تشمل كافة الإجراءات الضرورية التي تُمكّن الفرد من أداء وظيفة معينة وإتمام المسؤوليات المطلوبة، مما يجعله مؤهلاً لمتابعة عمله بنجاح.

بعبارة أخرى، يُعتبر التكوين مطلباً أساسياً يتطلبه النمو الاقتصادي، بهدف إنشاء قوة عاملة تمتلك الخبرات الفنية الضرورية في الإنتاج الصناعي المعاصر. وهكذا، يُعتبر أداة فعالة للتغيير الاجتماعي[2].

وعلى هذا فقد أجرينا دراسة على مستوى مؤسسة سوناطراك فرع مديرية RTO التي أنشأت في 19 مارس 1966 , مقرها المنطقة الصناعية أرزيو تابعة لفرع نشاط النقل عبر القنواتTRC ، تعتبر مهمة من ناحية العدد والمحطات للضخ والضغط، ومن مهامها :

- قياس وحساب المحروقات
- مراقبة نوعية المنتوج

[1] حسن حلبي، تدريب الموظف، منشورات كويدات، لبنان 2 ، 1982 ، ص 25
[2] بوبكر بوخريشة واخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية ، مركز الكتاب الأكاديمي، د.ط، د.س، ص 71

- توزيع ونقل المحروقات الغازية والسائلة على محوري حاسي الرمل / أرزيو ، وحوض الحمراء / أرزيو
- أما شبكة الأنابيب لنقل المحروقات تبلغ مسافتها 4641 كلم ، وهناك شبكة جديدة تبلغ مسافتها 801 كلم

وتتمثل نشاطات هذه المؤسسة في:

- – الغاز الطبيعي GAZ NATUREL
- – البترول الخام PETROLE BRUT
- – بترول مكثف مركز CONDONSAT
- غاز بترول مميع GAZ DE PETROLE LIQUEFIER

وكان موضوع المقابلة حول التكوين حيث أجرينا مقابلة مع المستجوب رقم 06 الذي ذكر: "**التكوين هو عملية مدروسة تهدف الى تزويد وتطوير وتنمية بعض المهارات اليت يجب ان تتوفر في منصب العمل**"

من خلال المقابلة أكد المستجوب رقم 6 أن عملية التكوين هي تطوير وتنمية بعض المهارات التي يجب ان تتوفر في منصب العمل الخاص باحتياجات المؤسسة، ومن جهة كذلك هو تحديد احتياجات العمال واستراتيجية تتبناها المؤسسة بغرض معالجة نقاط الضعف للموظف و بذلك بهدف إستغلال جميع الفرص المتاحة في السوق.

كما أقر أن عملية التخطيط للتكوين تبدأ من أواخر شهر ماي الى نهاية شهر جوان يتم تحليل بطاقة الموظف ويتم توجيه الى التخصصات بهدف تطويرها .

كما أنه تم استنتاج أن التكوين يعتبر من الضروريات اللازمة لتحسين أداء العاملين وتزويدهم بمزيد من المهارات والمعارف من أجل رفع مكانة المؤسسة كما أنه يعود أيضا بالفائدة على الفرد العامل حيت يشمل

جميع الموظفين، وأن عملية التكوين مستمرة تسمح باكتساب القدرات وتطويرها وتحقيق التنمية الشاملة وذلك من أجل تطوير ورفع مستويات لمواجهة ما هو قادم في السوق

1.2 أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين موظفين جدد موظفين قدامي عمال تنفيذين عمال تحكم، إطارات، تتقنين، اداريين والاهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين اثناء الخدمة، ويقسم رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين الى أنواع المتكونين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة اليها كما يلي:

1.2.1 التكوين من حيث الزمان وينقسم إلى نوعين:

- تكوين قبل الخدمة وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.
- تكوين أثناء الخدمة ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

1.2.2 التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين: التكوين داخل وخارج المؤسسة

1.2.3 التكوين من حيث الهدف:

- **التكوين لتجديد المعلومات:** وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.
- **تكوين المهارات:** ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.
- **التكوين السلوكي:** وهذا يهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة[1].

[1] بوقطف محمود التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، اطروحة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013/2014، ص 26

1.2.4 التكوين حسب احتياجات الافراد: وينقسم الى ثلاثة أنواع

– **التكوين الذاتي:** هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير قدراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه في عمله.

– **التكوين الفردي:** هو نوع من التكوين يهدف الى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة الى التوجيه والإرشاد بهدف النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع معالجة ما قد يصيب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقائض.

– **التكوين الجماعي:** هو التكوين الذي يهدف الى التنمية الجماعية للأفراد وهو ذو تأثير إيجابي على الافراد الذين ينضمون اليه، حيث أن للجماعة تأثير على أعضائه 30

التكوين المهني يستهدف التعريف بالقواعد والإجراءات والأصول الواجب اتباعها لدى القيام بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم والاستيعاب والممارسة

وهو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل او التمرن على أدائه حيث تتراوح مدة التمهين ما بين معتدلة نسبيا الى طويلة.

– **تكوين الرؤساء والملاحظين:** ويساعد على اختصار الوقت والجهد في نقل التعليمات الصحيحة بالطرق السليمة للأفراد والذين يقومون بالتنفيذ وتحقيق الاستخدام الأمثل للآلات والمواد وتخطيط كفئ لعمليات الإنتاج وجودته[1].

– **التكوين الإداري:** ينصب هذا النمط من التكوين على الموارد البشرية العاملة في الوظائف الإدارية والتنظيمية وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الموارد البشرية العاملة بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري كما يشمل أحيانا هذا التكوين العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، ان هذا النمط يعتمد على معالجة.

[1] سلامي بشير، عيفاوي بوعلام دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العمومية دراسة حالة مصلحة البيومتري بلدية برج بوعريريج، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، برج بوعريريج، 20221، ص 18

– وذكر المستجوب رقم 03 من خلال المقابلة حين قال: " **للتكوين عدة أنواع إذ هناك تكوينات تمس الجانب التقني حيث يؤدي الى تحسين أداء العاملين وهناك تكوينات تمس الجانب الشخصي يكتسب فيها المعارف والمهارات** "

– ان التكوين في نظر المستجوب ينقسم الى تكوين تقني خاص بالإطارات التقنية كمستخدمي البرامج التقنية التي تخص المؤسسة من اجل تطوير الفرد بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام بهدف التطور وتحقيق الغاية المنشودة، أما النوع الثاني فهو الجانب الشخصي أي تطوير مهارات الشخص وشخصيته وسل سلوكياته اتجاه عمله حتى يصبح اكثر مرونة ومؤهلاً لاستيفاء عمله بشكل طبيعي.

التكوين إجباري لكل موظف داخل مديرية RTO OUEST بشكل خاص وفي جميع المؤسسات الجزائرية بشكل عام حيث يوجد قانون ينص على ذلك وهو القانون الأساسي الذي ينظم التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر هو **القانون رقم 08-07** المؤرخ في 23 فبراير 2008، والذي يُعد القانون التوجيهي الشامل في هذا المجال. كما تنص **المواد 104 و105** من الأمر 06-03 (قانون الوظيفة العمومية) على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى للموظفين، مع وجود مراسيم تنفيذية خاصة بالتكوين قبل الترقية، حيث تفرض الدولة الجزائرية 1 % من كتلة الأجور خصيصاً لتكوين العاملين في المؤسسة ويقدر عدد العاملين في مديرية RTO OUEST بـ 1560 عامل وهناك مسؤول مخصص للتكوين وهو رئيس التكوين داخل المؤسسة، ويوجد نوعان: تكوين داخلي يكون في SMA SONATRACH ORAN أي داخل فرع وهران، أما التكوين الخارجي فيكون بالجزائر العاصمة في بالفرع الرئيسي لمجمع سوناطراك

1.3 أهمية التكوين :

1.3.1 أهمية التكوين للمنظمة : تحقق البرامج التدريبية الفعالة المصممة وفقا لمبادئ التعلم

الفوائد التالية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل، وتعريف
- الأفراد بما هو مطلوب منهم ، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

1.3.2 أهمية التكوين للأفراد العاملين: إن الأهمية التي يحققها التدريب للأفراد العاملين

تتمثل في:

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل.
- يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء

1.3.4 أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية: ويتحلى ذلك في:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطور إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمتين العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين.
- تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي الخدمة المنظمة.

وكما يرى محمد عويضة أن التدريب القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل نريد له النجاح في عمله

- والتقدم فيه وتتجلى الأهمية في النقاط التالية:

- ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم والكيف، مما يؤدي إلى رفع أجره وإتاحة له مجال للترقية.
- شعوره بالرضا عن عمله.
- ارتفاع الروح المعنوية للعامل نتيجة لاهتمام التنظيم بأمره.
- التقليل من حوادث العمل التي يتورط فيها العمال غير المتدربين.
- حفظ الآلات والأدوات من التلف والضياع.
- الكشف عن المهارات الفردية والاستعدادات التي يمكن أن تستغل في نواحي فنية وإدارية هامة

من خلال المقابلة المستجوب رقم 02 بين التكوين له أهمية كبيرة نتيجة لمقولته: " **تكمن أهمية التكوين في مؤسسةRTO في رفع الإنتاجية اذ أنها اجبارية بحكم أن القانون الجزائري يحث على تخصيص 1% من كتلة الأجور**"

– اذن التكوين في نظره مهم بالنسبة للعاملين لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع لبلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لذا لابد من بحسن التخطيط والتصميم لدورات التكوينية وأيضا جلب القائمين ذو خبرة وكفاءة على عملية التكوين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف واستحداث

طرق جديدة لتكوين العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وأن الانفاق على التكوين ليس مضيعة مال بل هو استثمار لمؤسسة في المورد البشري.

1.4 أهداف التكوين :

إن ما يسعى إليه التكوين هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، مما يعكس بدوره أهداف التدريب والتي تتمثل في[1]:

- زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتكونين.
- رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تكوينهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأداءه بسرعة وجودة عالية.
- خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
- تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
- تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم.
- تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
- يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.
- يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
- يستخدم التكوين كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

وتتمثل اهداف التكوين حسب المبحوث رقم 01 من خلال قوله: " **يهدف التكوين الى الارتقاء بمستوى الفرد والمؤسسة وتحفيز الموظفين وخلف بيئة تمتاز بالمستوى العالي من الكفاءات**"

[1] خالد عبد الله المرباني الغامدي دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الإدارية والمالية كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الباحة المملكة العربية السعودية 1434هـ / 1435هـ من 19.

– إذن التكوين أحد أهم العوامل المساهمة في تطوير المؤسسة لأنه يساهم في تطوير قدرات الموظفين ويرفع من إحساس الموظفين انتمائهم إلى المؤسسة حيت يولد لدى الموظف الرغبة في تقديم أداء متميز ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تلبية حاجياتهم وتطوير أدائهم، حيث يساهم التكوين في تثمين رأس المال البشري من خلال تطوير إمكانات الأفراد ومساعدتهم على تحقيق نمو المهني.

1.5 إجراءات التكوين:

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين اتباع مجموعة من الإجراءات او الخطوات وهي:

- يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد[1].
- نستنتج ضرورة تحلي المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالا.

1.5.1 إعادة وتهيئة التكوين:

- يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب لتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعميمات خلال فترة التكوين.
- نستنتج ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

1.5.2 استعراض أسلوب أداء المكون :

- وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- نستنتج ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح

[1] دحمان عمر ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة عبد الحميد ابن باديس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مستغانم، 2022\2023 ، ص 14

1.5.3 إعطاء فرصة للممارسة:

- توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للمتكونين هي العرض العلمي تطبيقي
- نستنتج ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم استيعاب المادة التكوينية بشكل جيد المتابعة
- حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر المتحقق من أنو يمارس العمل بطريقة سليمة ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز أثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع يذهب الإجراءات نلحظ ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد المتأكد من ممارسة لمعمل بطريقة فعالية التكوين سليمة.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير فإن التكوين هو إستراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمال وتحقيق فرص التقدم، ومن الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء التحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم.

فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة على حد سواء، كما أن التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنه يشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أنه ليس مقتصرا على مستويات إدارية معينة بل يشمل كافة المستويات بما في ذلك الإدارة العليا، فكلما كان التكوين جيدا كلما عاد بالفائدة على المتكونين والمنظمة على حد سواء.

الفصل الثاني:

علاقة الموارد البشرية بالتكوين

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية بمختلف مجالاتها عنصرًا أساسيًا في المؤسسات، حيث تؤثر بشكل كبير على باقي عناصر الإنتاج .وقد أدى هذا إلى تركيز المؤسسات على أداء موظفيها وتقديم الدعم الملائم لهم لتحقيق أهدافها الرئيسية وضمان ديمومتها وتفوقها في العمل بفاعلية وكفاءة .وبسبب فهم القائمين على تلك المؤسسات لأهمية هذا الدور، تحول اهتمامهم ليشمل كيفية الوصول إلى تلك الأهداف .لم يعد الحديث مقصورًا على جذب وتوظيف موظفين ذوي كفاءة عالية، بل أصبح يشمل أيضًا كيفية إنجاز هؤلاء الموظفين للمهام المطلوبة، ومقدار استغلالهم لإمكاناتهم في العمل .ومن هنا تبرز الحاجة لمراقبة نتائج عمل إدارة الموارد البشرية وتقديمها بالطريقة الصحيحة لضمان تحسينها المستمر، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ومواردها البشرية في الوقت نفسه.

2. تنمية الموارد البشرية:

2.1 تعريف تنمية الموارد البشرية:

أن الموارد البشرية هي مجموع من الأفراد والجماعات التي تكون منظمة في وقت معين، ويخلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وسلوكهم واتجهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.

يستخدم مصطلح السكان population للإشارة إلى الانسان كمورد اقتصادي يشمل على جميع أعداد السكان بينما يستخدم اصطلاح القرى البشرية Human force الإشارة إلى الإنسان كعنصر إنتاجي يشمل على جميع السكان الذين في سن العمل، كما يستخدم اصطلاح القوى العاملة Labor force للإشارة إلى الإنسان كمدخل انتاجي يشمل على جميع سكان الذين يعملون فعلاً

ان غنى الشعوب في توفرها الموارد البشرية لأنها تعتبر أهم مورد اقتصادي، وهذا إذا توفرت للدولة الموارد الطبيعية ولكنها تفتقر إلى وجود الموارد البشرية فيها، ففي هذه الحالة سوف تعجز الدولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية فمن الملاحظ أن الدول التي تتمتع الان بأعلى معدلات النمو الاقتصادي في العالم في التي تميز بوجود شعب نشيط مجتهد ، كما هو الحال في اليابان فعلى الرغم من ضالة الموارد الطبيعية الموجودة فيها، إلا لها استطاعت تحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي وذلك بسبب الموارد البشرية الموجودة فيها، ومن ناحية أخرى نجد أن الدول الأفريقية هي أقل تحقيقاً لمعدلات النمو الاقتصادي وذلك على الرغم من توافر الموارد الطبيعية بما وهذا افتقارها لعنصر البشري كفء.

إن القصور في القدرات والموارد البشرية بمعناها الواسع إنما يعتبر السبب الرئيس الإخفاق برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم، وهو ما يعني أن الاستثمار والعنصر البشري وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة لأدائها، إنما يعتبر متطلبا حاكما لسد فجوة التخلف وتحقيق الآمال المعقودة على الإدارات العربية في قيادة المجتمعات لعبور القرن الجديد. ولتحقيق

التطور والنمو في دائرة أعمال اليوم التي تتعدد فيها أشكال المنافسة، وتتضاءل الفواصل والحدود المكانية والزمانية ويتحول المجتمع الدولي إلى قرية صغيرة يتطلب من مؤسسة الأعمال أن تجيد التعامل مع تحديات عديدة[1].

ترتكز التنمية على الإنسان لكونه يعد جوهر التنمية ومحورها الرئيسي فهو الذي يحققها والذي يجني ثمارها، وعطاءه الواعي والمدروس والمخطط يعوض النقص النسبي في الموارد الطبيعية وحسن إدارته تزيد من قدرته وحرصه على التفوق والإبداع، كما أن نجاح إستراتيجية التنمية يتوقف على مدى ملاءمتها للظروف والمعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبشرية، ومدى تمتعها بالمرونة والاستجابة للمتغيرات من هذه الظروف والمعطيات وتوافر الكفاءات التي تقوم على إدارة التنمية لتحقيق أهدافها المنشودة.

ظهر مفهوم التنمية البشرية فالبشر هم الثروة الحقيقية لأي أمة والهدف الأساسي للتنمية هو إيجاد بيئة تمكن الناس من التمتع بحياة مديدة وكريمة وصحية وخلاقة" [2]، اكتسب هذا المفهوم انتشارا واسعا بحلول عام 1990 عندما بدا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إصدار سلسلة تقارير سنوية عن التنمية البشرية. الموارد البشرية كل الافراد العاملين في المنظمة من مختلف الأصناف والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات مهاراتهم وأنواع الاعمال التي يقومون بها فهي تشمل هيئة الإدارة العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة[3].

تعرف الموارد البشرية بانها مجموع العاملين من مختلف الفئات المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهما المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها غير ان "جين ماري " يؤكد على الاطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الافراد لا يعني انهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد المهارات والمواهب[4].

[1] أبو السعود، محمد فوزي ، مقدمة في الموارد واقتصاداتها، القاهرة، دار الجامعية، 2002، ص05
[2] أبو السعود، محمد فوزي، المرجع السابق ذكره ، ص6
[3] حمزة الجبالي تنمية الموارد البشرية درب د.م د.ت ص 04
[4] إسماعيل الحجازي معاليم سعاد مرجع سابق ص19

لقد اختلف الكتاب في تعريف إدارة الموارد البشرية في الخريجات ولكنهم التقوا في الإطار العام للمضمون والاتي عرض موجز لما ورد في الآراء والتعاريف التي جاوا بها

تعريف سيكولا أورد تعريفا أكثر توسعا حيث قال بان الموارد البشرية هي استخدام عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية[1].

تعريف كلوك عرفها بانها وظيفة في التنظيم تخص استقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والتفتيش عنها ت وتشغيلها والاستغناء عنها[2].

إذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكن تحديد ذلك في مفهوم موحد نظرا لاختلاف وجهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة فأصحاب النظرة التقليدية يرو ان إدارة الموارد البشرية ماهي الا نشاط روتيني تشمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ الملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواخي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإنجازاتهم[3].

بناءا على ما سبق فان الموارد البشرية تمثل جزءا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذا فانه بمجرد ان يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة فان المرحلة الثانية تتمثل في وضع اهداف الشركة وتطويرها الى خطط فعلية ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة والتي تشمل بالطبع على الأشخاص.

ومن خلال هذا أكد المبحوث رقم 08 حسب قوله: " **الموارد البشرية هي العمود الفقري للمؤسسة، بها تنمو وتتطور الشركة بشكل عام والعامل بشكل خاص**"

– تعتبر تنمية الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها المؤسسة وأن الدور الاستراتيجي للمورد البشري يستمد قوته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة وهذا يؤدي للمساهمة في شكل كبير

[1] مجيد الكرخي إدارة الموارد البشرية المنهل دم دت ص 22 38
[2] عبد الكريم الكرخي أحمد جميل إدارة الموارد البشرية الجنادرية للنشر والتوزيع د.م د.ت ص 08
[3] باري كشواري إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة مصر 2006 ص 12

في تحقيق أهدافها بما يتوافق مع متطلبات السوق وذلك بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وهذا ما يساعدها على تحسين أدائها للوصول الى الأداء المتفوق، حيث أن هذا العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

– حيث أصبحت الى رفع الإدارة الاستراتيجية ضرورية لأنها تؤدي الى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد.

– يجب على المؤسسة الاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية لأنه يخلق تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات وأن تؤخذ بعين الاعتبار وظيفة تنمية الموارد البشرية التي لا غنى عنها في أي مؤسسة.

2.2 نشأة وتطور الموارد البشرية:

و من أهم المراحل التطور ادارة الموارد البشرية:

2.2.1 مرحلة ما قبل التصنيع:

تميزت هذه الفترة بالاعتماد الكلي على الزراعة والصيد وفيها لم يكن النشاط إدارة الموارد البشرية اهتمام واضح حيث أن تجمعات الزراعية أو الأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيدا عن ادارة المنظمة التي تستند المبادي واضحة أو أدلة عمل و بالرغم من السمة السائدة للتجمعات في هذه الفترة كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها و أثرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها في ذلك الوقت...

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة الا أن العملية الادارية تركزت حول استخدام الأراضي والموارد البشرية التحقيق أهداف محددة في الانتاج الزراعي علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والادارة لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حفل الزراعة حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم و يوجه و ينسق ويقيم الأفراد العاملين في القطاعات الزراعية[1] .

[1] محمد عبد الحافظ، إدارة المورد البشري بين الفكر التقليد والمعاصر ن دار الفجر للنشر والتوزيع، 2001 ، ص11

2.2.2. مرحلة ما بعد التصنيع:

تطورت الحية الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة إذ كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنزل بأدوات بسيطة ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية إن:

نظرت إلى العامل بصفته سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع[1].

2.2.3 مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (تايلور) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

- تطوير حقيقي في الإدارة ويقصد (تايلور) بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، وملاحظة المنظمة، وتقسيم لوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة
- الاختيار العلمي للعاملين وبعده (تايلور) الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم إذ يؤكد (تابلور) أن العامل أن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

[1] المرجع نفسه، ص12-13

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية يوكد (تابلور) أنه بالإمكان التوفيق بين رعبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته

وقد أك (تابلور) على معايير العمل، وقوبل بهجوم، وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني[1]

2.2.4 بداية الحرب العالمية الأولى:

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل الفا وبيتا)، وطبعت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من انشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والاسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معتلم العاملين في أقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية التعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الاقسام عام 1915 وقامت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1918 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية[2] .

[1] محمد عبد الحافظ، المرجع السابق |، ص 13-15
[2] محمد عبد الحافظ، المرجع السابق، ص 10

2.2.5 المرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية : (مرحلة العلاقات الانسانية)

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب (موتورن) بواسطة التون (مايو)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل حيث تميزت هذه الفترة بظهور حركات و تنظيمات عمالية بالمنظمات[1]..

2.2.6 مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة السع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم، وانصرافهم، والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والانثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية؛ إذ إنه أكثر شمولاً؛ لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة بدينة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذا السلوك وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل: سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية

و مستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كفة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية، والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن

[1] محمد عبد الحافظ، المرجع السابق|، ص17

والتخصصات ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثال: هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية[1]

2.3 أهمية الموارد البشرية:

تُعتبر الموارد البشرية في التنظيم من أبرز عناصر العملية الإنتاجية، إذ لا بد من توافر كوادر كفوة ذات أداء متميز، ويسهم رفع كفاءة الإنتاج من خلال توفر موارد بشرية محفزة وقابلة للتشكيل والتأهيل والتكوين. قد تترتب على الاتفاقات الاقتصادية بعض التأثيرات على العنصر البشري

يكتسب العنصر البشري أهمية قصوى توازي أو تفوق أهمية التطور التكنولوجي والتحديث التقني، وهو يؤثر بصورة فعالة في اقتصاد الدول عبر مراحل نموها وتطورها. كما يعد من أسباب تأخر بعض الدول النامية واعتبار أسبابه من عوامل نهوض الدول المتقدمة

ويمكن للمورد البشري أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير الذي يحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فمن دون هذه المهارات والمعرفة يصبح العامل عاجزا أو ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك لكي يصبح العامل موردا لابد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات لأداء مهامه متخصصة[2].

إستراتيجية الموارد البشرية لها أهمية بالغة في نجاح المؤسسات في مختلف القطاعات، فمن المستحيل تحقيق استخدام أمثل للموارد المادية أو تعظيم منفعتها إذا افتقرت المؤسسة إلى العمال ذوي المهارات والخبرة، والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم، فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد إلى منتج نهائي من سلع وخدمات، وتتوقف مدى جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة، والمهارات والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية[3].

[1] المرجع نفسه ، ص17-18
[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، مرجع سابق الذكر ، ص18
[3] عبد الحميد رجب، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي ، 2006 ، ص11-13

- أكد المبحوث رقم 05 أن : " **يشعر المورد البشري بأهميته عند التركيز عليه وتطويره وتقديره، وهذا يخلق رضا وظيفي له ويجعله متحمساً لأداء عمله بإتقان**"

- ان الأداء الوظيفي يعبر من أهم أهداف المؤسسة نظراً لأهميتها الكبيرة بالنسبة للمؤسسة والعاملين لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لتطوير المؤسسة.

لقد اضحى المورد من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار لذلك تسعى المؤسسة لإعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية.

التدريب وتنمية هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ومهامها لذا أصبحت إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لأنه تعزز مكانة المؤسسة مما يجعلها قادرة على البقاء في النشاط والنجاح لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون مورد بشري متميز وحيد.

وعليه فإن أهمية قسم الموارد البشرية لا يُنقص شأنه شأن المناصب الأخرى (محاسبة، سكرتارية، الإدارة العامة .... الخ)، بحيث أنها هي العمود الفقري لأي مؤسسة ونجاح المؤسسة يعتمد عليها، وعلى هذا فإن المديرية تعمل من أجل تطوير كفاءات هذا القسم من خلال التكوين الأمثل والأنجح، وتطوير الأداء الفردي يطور الأداء الجماعي تلقائياً.

2.4 العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية:

يركز المدخل الاستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مداخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة والشكل يوضح التفاعل المتبادل بين المنظمة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها والبيئة الخارجية وتتمثل العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية في ما يلي:

2.4.1 العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة. من حيث أنواع التخصصات والاعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.

وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معيقات تنمية الموارد البشرية، ومن هذه المعوقات نجد:

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خرجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المصلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخرجين.
- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال.

وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل. وذلك من خلال برامج تكوينية.

2.4.2 العوامل الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والافراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، يمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

2.4.2.1 المسؤولية الاجتماعية: فهيئات الأعمال تضم الافراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

2.4.2.3 الجوانب الأخلاقية: وهذه الجوانب تشير الى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد الى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة الى اتجاهات إيجابية.

ويشير هذا الجانب الى ان الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

2.4.2.4 العوامل الاقتصادية:

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، الا ان العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فاذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فان ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم اما اذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فان ذلك يؤثر تأثيرا سليبا على التنظيم ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع

هذه الأوضاع ، اما اذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فان ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة[1].

2.5 العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية:

تتناول العديد من الدراسات العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية، فقد حصر الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد وهو التكوين، وفسر عملية التنمية بأنها جهود لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في عناصرها الفنية والسلوكية

وما تزال عملية تنمية الموارد البشرية لا تقع حصراً على التكوين وحده، بل تشترك مع أنشطة أخرى لتكون مدخلاً متكاملاً لتنمية الموارد البشرية. ومن بين هذه الأنشطة يبرز اختيار الأفراد المؤهلين، والاعداد العلمي الأساسي لمن تتوافر فيهم الصلاحيات، وتوافر القدرات الشخصية والنفسية اللازمة لنجاح العمل

وبناء عليه يمكن القول إن التكوين يشكل أحد المداخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، إلا أن مداخل أخرى تسهم في هذه التنمية كالتعليم، والتأهيل قبل الخدمة، والتطوير التنظيمي، والترقية، والاتصال، والعلاقات الإنسانية، وتقييم الأداء. كل ذلك يتيح تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية وتوليد نوع من التحفيز لتحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المنظمة

هناك العديد من النظريات التي تطرقت الى تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين من بينها نظرية الرأسمال البشري التي جاءت لتوضح مفهومه و هو عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد او جماعة معينة تقوم فرضية هذه النظرية على ان الفرد يقبل بهذا الاستثمار في هذا النوع من الرأسمال من اجل الحصول على أجور إضافية وذلك من خلال تنمية قدراته ومهاراته عن طريق النشاط التكويني الأساسي يتحمل نفقاته الفرد او تتحمل نفقاته كليا أو جزئيا

[1] بودوح غنية استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية المؤسسة الاستشفائية العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم 54-515253 ،2012 ، 2013 الاجتماعية، بسكرة، سنة 58

المنظمة ولكي يتم احداث تراكم في هذا النوع من الرأسمال لابد ان يتحمل مجموعة من التكاليف مباشرة مثل مصاريف الإقامة والدراسة والاطعام..... ، والتكاليف غير المباشرة كالأجر الذي يمكن ان يتقاضاه لو أنه اختار العمل على التكوين وفي هذه الحالة تكون هناك نوعان من العوائد في هذا الاستثمار وهما زيادة في المرتب والمستوى الاجتماعي والراحة للفرد وزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة[1].

شدد المستجوب رقم 07 على أن: " **العلاقة بين الموارد البشرية والتكوين هي معادلة رابح رابح للمؤسسة والموظف، فكل منهما يستفيد من الآخر بهدف الوصول الى الغاية المرجوة** "

ان التكوين يحسن أداء المورد البشري من خلال تغيير مزاج الموظفين وتطوير كفاءاتهم وتحفيزهم أيضاً وبذلك يشعر بالتقدير والرضا الوظيفي داخل المؤسسة،

– لم تعتمد مديرية RTO OUEST على التطورات التكنولوجية في التكوين وهذا يؤدي إلى تأخير في السوق ومواكبة مستجدات التطور ويحدث بذلك الانهيار أو الإفلاس

وأكد ان أفضل اقتراح لتحسين برامج التكوين هو التكوين الميداني وذلك من اجل التطور وفهم مستجدات السوق وأن المكون يجب أن يكون ذو جودة وخبرة في مجال التعلم المخصص للعمال.

– وفي ختام المقابلة السيد على ضرورة استثمار الدائم لتكوين المورد البشري وتكون محددة أكثر بناءًا على الأداء السنوي للموظف

[1] غربي مونية، كويب امينة ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة محمد الصديق بن يحي قطب تاسوست جيجل سنة 2017 2018 ، ص: 42

خلاصة الفصل:

ان الاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الأساسي الذي تلعبه في خلق تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات وتفعيل الاستخدام الكيفي للتقنيات و الموارد المتاحة لها لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار أن وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة.

إن نجاح مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بالموارد البشرية الذين يشتغلون فيها، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى ومن بينها الآلات وبالتالي جودة في الإنتاج والعكس صحيح. ومن هذا تظهر لنا أهمية التكوين ودوره في تنمية قدرات العمال المهنية. فالمؤسسات تطمح دائما إلى تحقيق أهدافها والتي يمكن القول أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى فعالية ونشاط القوى العالمية كما لا ننس أن التكنولوجيا هي في تطور مستمر ومما يحتم على المؤسسة مسايرة هذا التطور وإدخال كل ما هو جديد للمؤسسة عن طريق التكوين في الخارج أو غير ذلك من أنواع التكوين.

الفصل الثالث:

دور التكوين في تطوير الكفاءات

تمهيد:

تعتبر الكفاءات مكوناً بشرياً أساسياً لدى أي منظمة، إذ تعد عنصراً حيوياً في تحقيق أهدافها بما تملكه من مزايا .ومن هذا السياق، تكتسب الكفاءات في مجال إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة، حيث تمثل العمود الفقري الذي تعتمد عليه المؤسسة للوصول إلى غاياتها المرجوة .وفي جوهرها، تشكل الكفاءات صفات فردية، ولا يمكن لها أن تتقدم بدون وجود القدرات العقلية والنفسية والسلوكية

3. الكفاءات :

3.1 تعريف الكفاءة:

الكفاءة المهنية هي تجمع للمعارفSavoir Affaire ، الخبرات والسلوكات الممارسة في نطاق معين ومفصل ويمكن أن نستكشفها في وضعية مهنية انطلاقا من إمكانية المصادقة، فالمؤسسة التي تمتلكها وتقيمها والمصادقة عليها والمساهمة في تطويرها.

عرفها لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل[27].

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية، ومن المهارات المعرفية، أو من المهارات النفسية الحس – حركية التي تمكن من ممارسة دور وظيفة نشاط مهمة، أو عمل على أكمل وجه

تعريف (1990) Zarifian حيث اعتبرها: " هي أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله المسؤولية عند مواجهته الأوضاع مهنية وظروف مختلفة

الكفاءات حسب مواصفات إيزو : هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي للكفاءة باعتبارها استعداد الفرد لإدماج وتوظيف مكتسباته السابقة من معلومات ومعارف ومهارات في بناء جديد قصد حل مشكلة أو التكيف مع وضعية طارئة، أي منظومة مدمجة من المعارف المنهجية والعلمية التي تعتمد بنجاح في حل مشكلة[28].

– صرح المبحوث رقم 02: " **إن الكفاءات هي نسيج من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد الذي بدوره هو مصدر تطور وازدهار الشركات** "

[27] عبد البارئ إبراهيم ذرة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، 2008

[28] سلامة أمينة ،الهواري جمال ،واقع تسيير و بناء الكفاءات على المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية ، مجلة العلوم الإقتصادية ،المجلة 12 ، العدد 13، 2016

إن مصطلح الكفاءة مرتبط بالتأكيد بكل أنشطة إدارة الموارد البشرية بداية من تخطيط وتوصيف الوظائف التوظيف من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، التكوين الذي يهدف تطوير الكفاءات من خلال إكتساب المعارف والخبرات وتحسين السلوكيات، بالإضافة إلى ذلك الأجور، الترقية، كما ترتبط الكفاءة بالتقييم، كون التقييم المستمر للأفراد داخل المنظمة يسمح بتحديد الفجوة القائمة بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة.

وعليه فإن الكفاءات في قول المبحوث هي ذو مورد بشري ذو أولوية لدى أي مؤسسة، حيث أنه عنصر مهم في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من مميزات ومن هذا المنطق فإن الكفاءات في إدارة الموارد البشرية الركن الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة والكفاءات في حد ذاتها تكون خصوصية فردية، لا يمكن لها أن تتطور ألا بوجود وحضور القدرات الفكرية والذهنية والسلوكية وعلى المؤسسة وضع إستراتيجيات وخطط لتنمية مواردها البشرية بالاعتماد على الكفاءات التي تمتلكها.

3.2 أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءات البشرية إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق لثلاث مستويات حسب Celile Djoux وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسمي البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية[29].

3.2.1 الكفاءات الفردية:

الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية المهارات السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بمزايا تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية، ويعبر عنها أيضا بأنها توليفية من المعارف

[29] عبد الكريم بوحفص التكوين الاستراتجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010

والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبتها وتطويرها.

إذ يمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكات والخبرات الخاصة بكل فرد وتميزه عن غيره، ويمكن أن تكون الكفاءة كامنة أو ظاهرة وعلى المؤسسة اكتشافها والعمل على تطويرها وتسخيرها لخدمة أهدافها المختلفة، حيث يمل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي.

3.2.2 الكفاءة الجماعية:

الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محمل ينشأ انطلاق من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا.

إن الكفاءة الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء و الذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات[30].

ومن هذا المنطلق فإن الكفاءات الجماعية هي عبارة عن قدرة فريق عمل منظم على تحقيق نتائج ذات الأداء العالي، ومن خلال هذا التعريف يظهر بأن الكفاءات الجماعية مكونة من قسمين رئيسيين الأول عبارة عن المهارات الفردية، والقسم الثاني عبارة عن الأدوات التنظيمية (تجهيزات، تكنولوجيا المعلومات، أنظمة المعلومات).

3.2.3 الكفاءات الإستراتيجية: الكفاءة الإستراتيجية الأساسية، المحورية المركزية هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تيسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، ويشير تصور الكفاءة

[30] محمد عادل زايد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتجية ، القاهرة ، 2003

الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة ضرورية في المواد، فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة وخاصة كيفية التنسيق بين المهارات الإنتاجية وإدماج التكنولوجيا.

الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر: معارف، ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة الأنظمة التقنية والمعارف، أنظمة التسيير والإدارة وكذا اليقظة الإستراتيجية، القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الاستراتيجية.

– أكد المبحوث رقم 09 أن: " **توجد عدة أنواع للكفاءات كالكفاءات الجماعية والفردية والاستراتيجية كلهم يصبون في مصلحة المؤسسة**"

تنقسم إلى عدة أنواع مترابطة. فهناك الكفاءات الفردية التي تتمثل في المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها العامل، والكفاءات الجماعية التي تظهر من خلال التعاون والعمل ضمن الفريق. كما توجد الكفاءات التقنية المرتبطة بإتقان الوسائل والتقنيات المهنية، والكفاءات السلوكية التي تشمل التواصل والانضباط والقدرة على حل المشكلات. وتضم المؤسسة أيضًا الكفاءات الاستراتيجية التي تساعد على التخطيط واتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المستقبلية. ويساهم تنوع هذه الكفاءات في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة.

الكفاءات في مديرية RTO OUEST اعتقاد هي مجموعة من المعارف والتكوينات والسلوك الشخصية التي تبين قيمة الموظف، ويوجد نوعان وهما كفاءات تقنية متمثلة في المعارف والممارسات وكفاءات شخصية تتمثل في سلوك الفرد وشخصيته، وفعالية التكوين في تطوير كفاءة الموظف تكون ناجحة إذا كانت احتياجاته مخططة ومدروسة.

3.3 أهمية الكفاءات:

3.3.1 أهمية الكفاءات على مختلف المستويات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية و أخيرا على المستوى التنظيمي[31].

3.3.2 أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد و أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- زيادة فقدان الوظيفة أو المنصب سواءا بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.
- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير
- لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.
- تشكل الكفاءة التصورية أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المراد.
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

3.3.3 أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى في ما يلي:

[31] ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، بدون طبعة دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضته الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة[32].

3.3.4 أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- تحيز أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائما إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين شركاء.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب
- وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

[32] بافكا جلول ، فراجي بلحاج ، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة ، مجلة البشائر الإقتصادية ، المجلد السادس ، العدد 1 ، 2020

- لابد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور والعطل إعادة تقارير، الترقية، المسار المهني وحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبيرة للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.
- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعلم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتزويد فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات و الكفاءات[33].

3.3.4 أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة و المتحكمة في كل عمليات الإدارة.

كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية و الإستراتيجية للمؤسسة إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة في ما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي

[33] إبراهيمي عبد اللهو حميدة المختار ، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة

دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة تتمثل في كفاءاتها.

- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة، و الذي يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة ... الخ أو عوائد غير ملموسة رضا العملاء، ضمان الولادة و العلاقات الجيدة مع العملاء ... الخ) لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بلغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها و بين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة[34].

– ذكر المستجوب رقم 06 أن: " **تتمثل أهمية الكفاءات في انها المحرك الأساسي لتحقيق التمي، لأنها تمكن الأفراد من انجاز المهام بكفاءة وفاعلية** "

تمثل الكفاءات أهمية كبيرة داخل المؤسسة لأنها أساس تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. فكلما امتلك العامل معارف ومهارات وخبرات عالية، زادت قدرته على إنجاز المهام بكفاءة وجودة أفضل. كما تساعد الكفاءات على تطوير الإنتاجية وتعزيز روح الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية. وتساهم أيضًا في تحسين التنافسية بين المؤسسات من خلال تقديم خدمات ومنتجات أكثر فعالية. إضافة إلى ذلك، فإن الاستثمار في تنمية الكفاءات يرفع من مستوى الرضا المهني ويقوي استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة.

وعليه فان الكفاءات من أهم الركائز التي تستند عليها المنظمات اليوم في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية واستدامة ميزتها التنافسية من خلال مواصلة اثراء هذا المخزون من الكفاءات باستمرار حتى لا تتلاشى الموهبة الكامنة لدى الكفاءات، لأن ما يعتبر متميزاً اليوم قد يصبح عادياً في الغد، وبالتالي لابد من التكوين والتعلم المستمرين من اجل استدامة الكفاءة وتميزها.

فاليوم فإن الثروة الحقيقية للمؤسسة هو الكفاءات، لذا يجب اعطاءه أهمية بالغة في كافة احتياجاته العملية.

[34] بغداش مسيكة ، مروان عبد الرزاق ، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية ، مجلة علوم الإقتصاد و التسيير و التجارة ، العدد 31 ، 2015

3.4 مستويات الكفاءات: الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر وهي[35]:

3.4.1 البيانات: تعرف بأنها المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها وهذه الحقائق غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات

3.4.2المعلومات: تتميز المعلومات بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية:

- التوقيت السليم بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قرارتها في الوقت المناسب.
- الدقة أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.
- الملائمة: أي أن تتلاءم أو تطابق المعلومات الاحتياجات الفعلية للمدير.
- الشمول: أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الزاوية عند اتخاذ القرارات.
- بالإمكان قراءتها: يكون بالإمكان قراءتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.

3.4.3 المعرفة : المعرفة بإطارها الشامل هي كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بحواسه وحدسه وبحثه من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو الهامات وتجارب روحية، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم .

3.4.4 الخبرة : هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية .

[35] قرزير محمود ، قايدي خميسي ، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

ذكر المبحوث رقم 08 أنه : " **للكفاءات عدة مستويات فهي تمنح العامل المجال في إتقان المهارات وكسب كفاءة تمكنه من تحقيق أهدافه وأهداف الشركة** "

وعليه فإن الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الكفاءات عالية الأداء سواء كانت فردية أو جماعية في المنظمة بترجمة الاتحاد المتزايد لمنظمات بالاهتمام هذا المورد الإستراتيجي والمحافظة عليه والعمل على تطويره وتنميته بشكل مستمر المانيا مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال، كما أن حاجة المنظمات لمثل هذا المورد والذي يعتبر المكون الأهم للموجودات في الملموسة بالمنظمة ومصدر أساسي للأداء التميز مختلف أبعاده وبالتالي تحسين القدرات التنافسية المنظمة، مما يتطلب الإستراتيجية واضحة البناء هذه الكفايات والمحافظة عليها، من خلال الخفيف والدريهم وترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي

3.5 دور التكوين في تطوير الكفاءات:

يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات ويمكن النظر إلى ذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:[36]

3.5.1 أهداف بيداغوجية: وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.

3.5.2 أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يشكلون المتعلمون من المزج وتجديد الموارد المعارف، الدراية...) والتي اكتسبوها من التكوين وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.

3.5.3 أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات، مؤشر الجودة، أجال الإجابة، أو مؤشر نجاح المشروع.

[36] إليفي محمد ، بوجين ناصر ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2012

وبدون الخوض في سياسات التكوين بالمؤسسات، فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة، ووضعيتها، والأهداف التي ترغب من الوصول إليها، وفي كل الحالات، فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية

شدد المبحوث رقم 03 أن: " **التكوين والكفاءات لهما علاقة تكامل بينهما حيث ان التكوين يهدف الى تطوير الفرد لكي يصبح ذو كفاءة** "

التكوين وسيلة أساسية لتطوير الكفاءات داخل المؤسسة، لأنه يساهم في تنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أدائهم المهني. فمن خلال البرامج التكوينية يكتسب الموظف تقنيات جديدة تساعده على مواكبة التطورات الحديثة والتكيف مع متطلبات العمل. كما يعمل التكوين على رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتقليل الأخطاء المهنية، إضافة إلى تعزيز روح الابتكار والثقة بالنفس لدى العمال. ويساعد أيضًا المؤسسة على تكوين موارد بشرية مؤهلة قادرة على تحقيق أهدافها وتحسين قدرتها التنافسية في سوق العمل.

– يعتبر التكوين وتطوير الكفاءات أحد أهم الوسائل بالنسبة للعمل من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

ويعتبر التكوين والتعليم المستمرين أحد أهم الوسائل لضمان المحافظة على عدم تلاشي وتقاسم هذه المهارات ومن ثم الكفاءات التي تحملها بما يحقق للمنظمة التفوق والتميز على المنافسين في ظل سوق يسوده الزخم التنافسي العالمي.

ختاماً فأن الكفاءات أصبحت مطلبا ضروريا لأي منظمة لا يمكن الاستغناء عنها فهي تلعب دورا استراتيجي وهام لها، إذ تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية و التي تعد سمة تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات وتحقق لها موقف قويا اتجاه مختلف الأطراف بالإضافة إلى خلق القيمة للمنظمة، وكما تحقق لها الإبداع والتميز ، فضلا عن تحقيق الاستمرارية والاستقرار .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة مفهوم الكفاءات وانواعها وأهدافها وأهميتها، ومستوياتها، ودور التكوين في تطوير الكفاءات وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها، وتحتل الكفاءات بأنواعها مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشرا مهم للموارد غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف المهارات والسلوكات للأفراد والمجسدة ميدانيا.

وتعتبر الكفاءات عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب العمل على جذبها وبناء الأشخاص المتميزين، والمبدعين، وذلك بتنمية القدرات والخبرات الموجودة في العديد من المؤسسات بطريقة ملائمة باعتبارها مصدر أساسي لتميز الأداء.

خاتمـــــــة

خاتمة:

في ختام هذا الموضوع، يتضح أن التكوين في مجال الموارد البشرية لم يعد مجرد نشاط تكميلي داخل المؤسسة، بل أصبح ركيزة أساسية في بناء وتطوير الكفاءات وتحقيق الأداء الفعّال فهو يساهم في تنمية المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية، مما يمكّن الأفراد من التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة ومواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية.

و يشكّل التكوين أداة لإدماج الفرد داخل الثقافة التنظيمية وتعزيز روح الانتماء، كما يساهم في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيزهم على تحسين أدائهم، كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يعزز من دافعية الأفراد ويقودهم نحو الإبداع والابتكار.

وعليه، فإن فعالية التكوين ترتبط بمدى تخطيطه الجيد وارتباطه باحتياجات المؤسسة الحقيقية واعتماده على أساليب حديثة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي لذلك فإن المؤسسات التي تراهن على تطوير مواردها البشرية عبر التكوين المستمر تضمن لنفسها الاستمرارية والتميز في بيئة تنافسية متسارعة.

وبالتالي يمكن القول إن التكوين يمثل معادلة "رابح–رابح"، حيث تستفيد المؤسسة من تحسين الإنتاجية والجودة، بينما يحقق الفرد التطور المهني والاستقرار الوظيفي، مما يجعل منه عنصرًا استراتيجيًا لا غنى عنه في تحقيق التنمية الشاملة.

الخاتمة:

النتائج المتوصل إليها :

- مستوى الرضا عن التكوين لدى الإطارات المتكونين بمديرية RTO
- يوجد إدراك في مديرية RTO لأهمية التكوين وتحفيز الموارد البشرية لما له من فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام
- تولد عملية التكوين لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز كما يعتبر المحرك الأساسي لنجاح المنظمات الحديثة
- تؤثر عملية التكوين تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بصفة خاصة وعلى المؤسسة عامة
- زيادة الإهتمام بتقييم العملية التكوينية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة منها بما يخدم أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها
- يظهر التحليل أن مهارات العمال ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة بشكل عام
- التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب الحديثة بما يتلاءم مع التطورات السريعة

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. انجلس موريس، منهجية البحث العلمي، ترجمة (بوزيد صحراوي كمام بوشرف. سعيد سبعون الجزائر، دار القصبة للنشر الطبعة 2، 2006، ص150
2. سوالف رحيمة، أهمية تكوين الإطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة، دراسة ميدانية للشركة الوطنية الكهرباء والغاز المسان ما جيار، منشورة، جامعة أبوبكر بلقايد لسان 1997 1998 - 9
3. محمود بوقطف التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة سما جيتار ، غير منشورة جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2013 - 2014 من 35
4. حسن حلبي، تدريب الموظف، منشورات كويدات، لبنان 2 ، 1982 ، ص 25
5. بوبكر بوخريشة واخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية ، مركز الكتاب الأكاديمي، د.ط، د.س، ص 71
6. بوقطف محمود التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، اطروحة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013/2014، ص 26
7. سلامي بشير، عيفاوي بوعلام دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة العمومية دراسة حالة مصلحة البيومتري بلدية برج بوعريريج، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، برج بوعريريج، 20221، ص 18
8. خالد عبد الله المرباني الغامدي دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الإدارية والمالية كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الباحة المملكة العربية السعودية 1434هـ / 1435هـ من 19.

9. دحمان عمر ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة عبد الحميد ابن باديس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مستغانم، 2022\2023 ، ص 14
10. أبو السعود، محمد فوزي ، مقدمة في الموارد واقتصاداتها، القاهرة، دار الجامعية، 2002، ص05
11. مجيد الكرخي إدارة الموارد البشرية المنهل دم دت ص 22 38
12. عبد الكريم الكرخي أحمد جميل إدارة الموارد البشرية الجنادرية للنشر والتوزيع د.م د.ت ص 08
13. باري كشواري إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة مصر 2006 ص 12
14. محمد عبد الحافظ، إدارة المورد البشري بين الفكر التقليد والمعاصر ن دار الفجر للنشر والتوزيع، 2001 ، ص11
15. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، مرجع سابق الذكر ، ص18
16. عبد الحميد رجب، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي ، 2006 ، ص11-13
17. بودوح غنية استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية المؤسسة الاستشفائية العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم 54-515253 ،2012 ، 2013 الاجتماعية، بسكرة، سنة
18. غربي مونية، كويب امينة ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية

والعلاقات الدولية ، جامعة محمد الصديق بن يحي قطب تاسوست جيجل سنة 2017 2018 ، ص: 42

19. عبد البارئ إبراهيم ذرة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، 2008
20. سلامة أمينة ،الهواري جمال ،واقع تسيير و بناء الكفاءات على المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية ، مجلة العلوم الإقتصادية ،المجلة 12 ، العدد 13، 2016
21. عبد الكريم بوحفص التكوين الاستراتجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010
22. محمد عادل زايد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتجية ، القاهرة ، 2003
23. ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، بدون طبعة دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003
24. بافكا جلول ، فراجي بلحاج ، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة ، مجلة البشائر الإقتصادية ، المجلد السادس ، العدد 1 ، 2020
25. إبراهيمي عبد اللهو حميدة المختار ، دور التكوين في ثثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة
26. بغداش مسيكة ، مروان عبد الرزاق ، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية ، مجلة علوم الإقتصاد و التسيير و التجارة ، العدد 31 ، 2015
27. قرزير محمود ، قايدي خميسي ، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
28. إليفي محمد ، بوجين ناصر ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2012

قائمـــــــة
الملاحـــــق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01: أسئلة المقابلة

المحور الأول:

1- ما هو سنك؟

2- النوع الاجتماعي؟

3- الاقدمية بالمؤسسة؟

4- ما هي حالتك المدنية؟

5- طبيعة الوظيفة او المنصب؟

6- المستوى الدراسي؟

7- هل للمؤسسة مصلحة أو قسم خاص بتكوين الموارد البشرية؟

المحور الثاني:

1- ما المقصود بتكوين الموارد البشرية من وجهة نظركم؟

2- كيف تتم عملية التكوين في مؤسسة سوناطراك؟

3- ما أنواع التكوين المعتمدة في المؤسسة؟ (تكوين داخلي – خارجي – مستمر – عند التوظيف.....)

4- كيف يتم تقييم الناجحين في التكوين؟

5- أنت كإطار في المؤسسة بما تدعم التكوين بمؤسستك؟

6- هل من الضروري والواجب تكوين الموظفين؟

7- من هي الأطراف التي تبرمج تكوين الموظفين داخل المؤسسة؟

8- كيف يتم ترقية المكونين بمؤسسة سوناطراك؟

9- كيف تقيّمون أهمية الموارد البشرية داخل مؤسستكم؟

المحور الثالث:

1- ما مفهوم الكفاءة في مؤسستكم؟

2- ما أنواع الكفاءات التي تسعى المؤسسة إلى تطويرها؟ (كفاءات تقنية – إدارية – سلوكية...)

3- هل ترون أن التكوين يساهم فعلاً في تطوير كفاءات العمال؟

4- ما أبرز التغييرات التي لاحظتموها على أداء العمال بعد التكوين؟

5- كيف يساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية؟

6- هل يساعد التكوين في رفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة؟

7- إلى أي مدى يساهم التكوين في مواكبة التغيرات التكنولوجية؟

8- هل للتكوين دور في تحفيز العمال وتحسين الرضا الوظيفي؟

9- هل يؤثر التكوين على جودة العمل واتخاذ القرار؟

10- هل ترون أن التكوين الحالي يلبي احتياجات المؤسسة؟

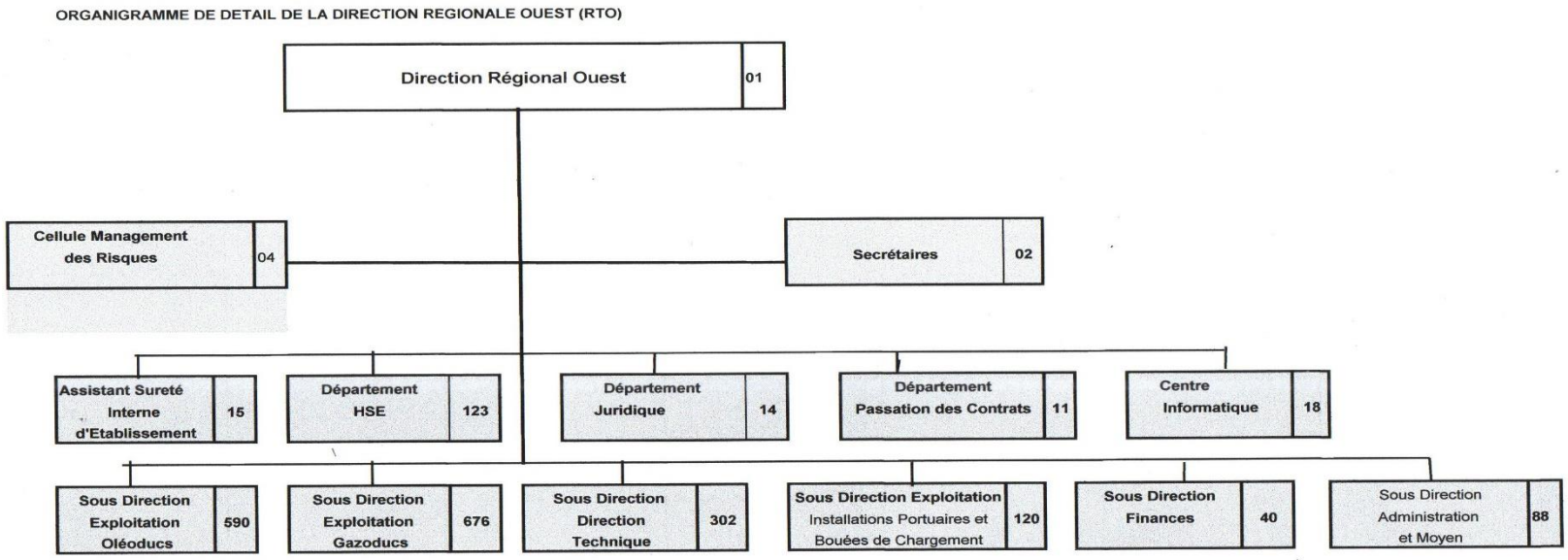
11- ما اقتراحاتكم لتحسين برامج التكوين داخل المؤسسة؟

12- هل تنصحون بالاستثمار أكثر في تكوين الموارد البشرية؟

13- برأيكم، ما هو الدور المستقبلي لتكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات؟

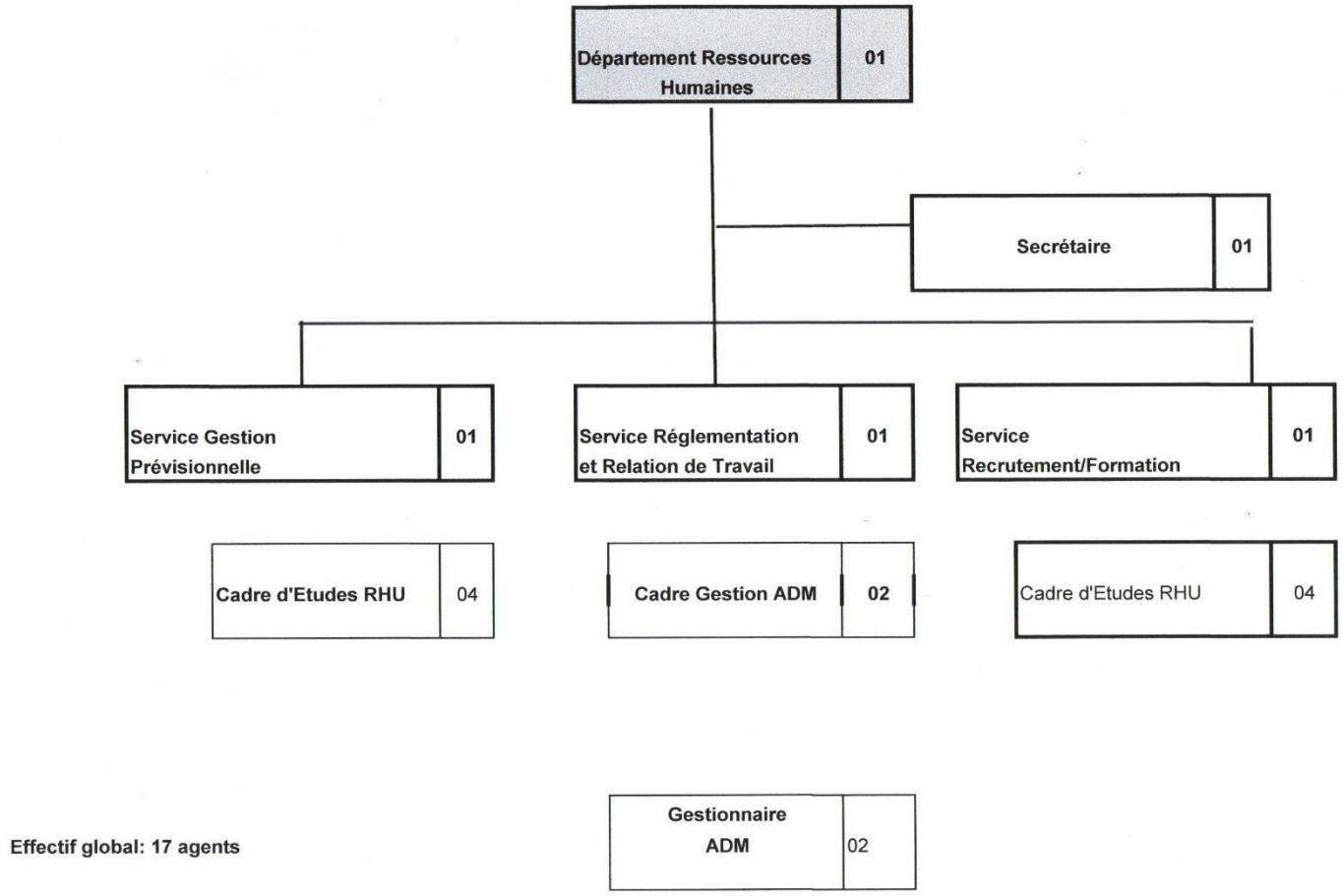
قائمة الملاحق:

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية RTO OUEST



قائمة الملاحق:

Organigramme du Département Ressources Humaine /Sous Direction Administration et Moyens



Effectif global: 17 agents

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 03:

جامعة وهران 2

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : ..... زناقي شمس الدين .....

تاريخ و مكان الميلاد : ..... 2002/07/04 وهران .....

المسجل في: ..... السنة الثانية ماستر ثانية .....

تحت رقم: ..... 212137047485 .....

برسم السنة الجامعية: **2025 / 2026**

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : ..... 1000211006549000005 .....

الصادرة عن: ..... بلدية السانية ..... بتاريخ: ..... 2023/06/24 .....

موضوع الدراسة الموسوم : .....

المؤسسة : ..... مستشفى طرالة ..... لمدة : .....

تحت إشراف الأستاذ (ة) : ..... بن أش وردة .....

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

حرر بوهران يوم 11/11/2025

أستاذ المشرف على البحث

رئيس قسم

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الاجتماعية

مسؤول فريق سعيد التكوين
العلوم الاجتماعية - علم الاجتماع

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 04:

سوناطراك

sonatrach

Attestation de Stage

Je soussigné(e), (le responsable du stage LAOUFI FAIZA

Atteste que l'étudiant(e) ZENAGUI Chems Eddine Yahia **né (e)** 04/07/2002 **à** Oran

Inscrit (e) à (l'université, centre universitaire) Université D'Oran 02

A effectué un stage de fin de formation dans la filière Sociologie de l'organisation et du travail

A (l'Etablissement, Administration,) SONATRACH /Région Transport Ouest / Sous-Direction Administration ET Moyen / Département Ressources Humaines

Durant la période du 27/01/2026 **au** 27/02/2026

Le Chef de Département Ressources Humaines

F. LAOUFI

LE CHEF DE DEPARTEMENT RHU
F.LAOUFI

Adresse: Sonatrach RTO - BP 05 - 31120 Béthioua ou BP 43 - 31200 Arzew (Algérie) Tél : 213- (041) – 79 08 50 Fax : (041) 79 08 25

الملحق رقم 05:

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الأنثربولوجيا

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deux exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

BERAKECHE Azzedine
Directeur Régional ENTO

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

قسم علم الاجتماع

د. بن شارف حسين

LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE