

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

تخصص : تسيير إستراتيجي .

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

دور إستراتيجية التكوين و التأهيل في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها

- بوادي ارهيو - ORSIM

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبة :

- العربي بوزيان .

- يوسفى نجاة .

أعضاء لجنة المناقشة :

جامعة مستغانم		رئيسا
جامعة مستغانم		مقررا
جامعة مستغانم		مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

الشكر

أتقدم بالشكر الكبير لله سبحانه و تعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل بعدها أتقدم بخالص عبارات الشكر و التقدير للأستاذ الفاضل و المحترم أستاذ المشرف الأستاذ العربي بوزيان الذي لم يبخل علي بالنصيحة و التوجيه و الدعم و كان خير موجه ، و أشكر كذلك كل موظفي كلية العلوم التجارية و الإقتصادية و علوم التسيير .

و أشكر الأستاذ خديم عمر رئيس مصلحة التكوين في مؤسسة . Orsim

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل الذين قدموا لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل .

الإهداء

أشكر ذو الشأن العظيم ربي الكريم الذي وهبني الشجاعة

لأكمل دراساتي .

أهدي هذا العمل المتواضع إلي من منحني

مفاتيح التربية و باركاني بدعواتهم

الصالحة إلي عيونهم التي تحرسني من بعيد ، إلي من سعي إلي

نجاحي أبي و أمي حفظهما الله و جدتي و أختي .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الشكر
ب	الإهداء
ج	الفهرس
هـ	قائمة الأشكال و الجداول
و	الملخص
1	مقدمة عامة
6	الفصل الأول : تأهيل و تنمية الموارد البشرية
7	تمهيد
7	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية
9	المطلب الثاني : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الرابع : تنمية الموارد البشرية
15	المبحث الثاني : ماهية تأهيل الموارد البشرية
15	المطلب الأول : مفهوم تأهيل الموارد البشرية
17	المطلب الثاني : أساليب تأهيل الموارد البشرية
19	المطلب الثالث : أهمية تأهيل الموارد البشرية
21	المطلب الرابع : دور إدارة الموارد البشرية في تأهيل الموارد البشرية
22	خاتمة الفصل
23	الفصل الثاني : إستراتيجية التكوين دورها في تنمية الموارد البشرية
24	تمهيد
24	المبحث الأول : ماهية إستراتيجية التكوين
24	المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية التكوين
27	المطلب الثاني : أساليب إستراتيجية التكوين
29	المطلب الثالث : أمواع إستراتيجية التكوين

31	المطلب الرابع : أهداف إستراتيجية التكوين
33	المبحث الثاني : دور إستراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية
33	المطلب الأول : مراحل العملية التكوينية
38	المطلب الثاني : مؤشرات تحديد الإحتياجات التكوينية و مسؤولية التكوين
40	المطلب الثالث : أهمية إستراتيجية التكوين
43	المطلب الرابع : دور إستراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية
45	خاتمة الفصل
46	الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة الصناعاتالميكانيكية و لواحقها ORSIM
47	تمهيد
47	المبحث الأول : مؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها ORSIM
47	المطلب الأول : تعريف مؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها Orsim
50	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة أورسيم (ORSIM)
54	المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
56	المطلب الرابع : دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ORSIM
57	المبحث الثاني : واقع إستراتيجية التكوين في المؤسسة ORSIM
57	المطلب الأول : مفهوم و أنواع إستراتيجية التكوين في المؤسسة
58	المطلب الثاني :مراحل العملية التكوينية في المؤسسة
60	المطلب الثالث : برنامج التكوين و تأهيل المعتمد في المؤسسة
65	المطلب الرابع : جور إستراتيجية التكوين في المؤسسة Orsim
66	خاتمة الفصل
67	الملخص
71	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
33	مراحل العملية التكوينية .	1-2
49	منتجات شركة Orsim .	2-3
60	تطور عدد المتكويين مقارنة بإجمالي العمال	4-3
62	عدد العمال المتكويين بمؤسسة ORSIM لسنة 2019 :	5-3
63	عدد العمال المتكويين حسب الهيكلة لمؤسسة Orsim سنة 2019	6-3

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
55	تصنيف العمال لسنوات 2017-2018-2019	1-3
60	تطور عدد العمال المتكويين مقارنة بإجمالي العمال للفترة 2017-2019 .	2-3
61	الميزانية المخصصة للتكوين لسنوات 2017-2019 .	3-3
62	عدد العمال المتكويين بمؤسسة Orsim لسنة 2019 .	4-3
63	تحليل العمالة المكونة حسب الهيكلة للمؤسسة Orsim لسنة 2019 .	5-3

ملخص الدراسة :

تعتبر إستراتيجية التكوين و التأهيل كإستثمار يسمح للمؤسسة بزيادة مهارات و إنتاجية القوى العاملة لديها مع زيادة جودة منتاجاتها و خدماتها و لايمكن فصل إستراتيجية التكوين عن إستراتيجية العامة للمؤسسة لأنها تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، كذلك التكوين و تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة يهدف إلى السماح للموظفين بالتكيف مع التطورات و التغيرات التكنولوجية للقيام بأدائهم بمهارة ، و لأن أصبح تكوين الموارد البشرية عاملا أساسيا لا بد من العمل على تكوينه بأساليب متطورة و الأهتمام به و التخصيص له ميزانية كافية من أجل الإستثمار فيه و لا يمكن الإستغناء عنه ، بإعتبار الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية يجب على المؤسسة تحديد الإحتياجات و تكوينهم حسب حاجة كل فرد و ذلك لزيادة قدرة الفرد و رغبته في العمل مع تطوير معارفه التي تجعل مهامه أكثر سهولة.

The training and qualification strategy is considered as an investement that allows the institution to increase the skills and productivity of its workforce while increasing the qualité of its products and services, and training strategy can not be separated from the general strategy pf the institution because it contributes to achieving the general strategic objective of institution ، the training and qualification of humain resource in the institution aims to allow employees to adapt to development and technological changes to perform their performance with skill ans because the formation of human resource has become a basic factor that must be worked on forming it using advanced methods and attention it and the attention to it and the allocation has a sufficient budget in order to invest in it and it can not be dispensed with considering human ressource as one of the most basic pillars the institution must define the needs and configure them accoording to the needs of each individual in order to increase the individuals ability and desire to work while devolloping his knowldge that makes tasks easier .

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية ، تنمية الموارد البشرية ، تأهيل الموارد البشرية ، إعادة تأهيل ، إستراتيجية التكوين .

المقدمة العامة :

تحتل إدارة الموارد البشرية في عالمنا المعاصر مستوى عالي من الإهتمام بإعتبارها الأساس الذي يضمن حسن سير الموارد البشرية و العملية الإنتاجية داخل المؤسسة حيث تعتمد كفاءة المنظمة على حسن إستثمار مواردها و على الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد و في طريقة إستخدامها فحتى المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية لأنه هو الذي يقوم بالإستغلال الأمثل للموارد المتوفرة في المؤسسة وهذا ما يجعله يحظى باهتمام كبير من مختلف الباحثين والمفكرين وان اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع والتجديد .

إن إكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير التعليم و التكوين لهذه الموارد البشرية كونها قابلة لتطوير ولهذا نجد أن الإستراتيجية التي يتبناها مختلف المسيرين للتطورات السريعة حول العنصر البشري هي إستراتيجية التكوين و تأهيل لأن التكوين أداة لتسيير الموارد البشرية ويمثل مجال أكثر أهمية للتأهيل الوظيفي و الإرتقاء بالأداء و ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الإلتحاق بالعمل ومعالجة مشكلتهم وتطوير قدراتهم المختلفة وتمكينهم من التجاوب مع المستجدات المعلوماتية المتسارعة ويساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية .

وبالتالي فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وضمان استمرارية نموها وتطويرها يتطلب تشخيص مخططات وطرق التكوينية على مستوى إدارة الموارد البشرية لهذا سنقوم بدراسة لمحاولة التعرف على واقع إستراتيجية التكوين و التأهيل و دورها في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تم إختيار شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها ORSIM بوادي رهيو - غليزان كنموذج لدراسة ميدانية .

أولا : إشكالية البحث .

في ضوء ما سبق نتلخص الإشكالية الرئيسية للبحث فما يلي : فيماذا يتمثل دور إستراتيجية التكوين و التأهيل في تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة و كيف يتم ذلك ؟ .

إنطلاقا من هذه الإشكالية تتفرع الأسئلة التالية :

-ماذا نعني بإستراتيجية التكوين ؟

-مامدى تأثير إستراتيجية التكوين و التأهيل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ؟

-كيفية سير العملية التكوينية في المؤسسة و كيف تحسن من أداء العمال ؟

-ماهو دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؟

-ماهي أهمية تأهيل الموارد البشرية ؟

- ماهو واقع إستراتيجية التكوين و التأهيل فيبي المؤسسة الإقتصادية ORSIM ؟
ثانيا : الفرضيات العامة :

- تأثر إستراتيجية التكوين و التأهيل على أداء الموارد البشرية عن طريق إكتسابهم مهارات جديدة لرفع مستوى أدائهم عن طريق برامج تكوينية فعالة لمواكبة التغيرات في محيط المؤسسة و التكيف معها .
الفرضية الجزئية :

- إستراتيجية التكوين هو العمل على زيادة قدرات الأفراد و معارفهم و إكتساب مهارات جديدة .
-تطبق شركة ORSIM إستراتيجية التكوين لتنمية قدرات و مهارات عمالها و ذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية .

ثالثا : أسباب إختيار الموضوع :

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية :

- أهمية الموضوع خاصة مع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسة الجزائرية بصفة عامة و المؤسسة الصناعية بصفة خاصة.

- دراسة واقع التكوين في المؤسسة الجزائرية .

- تزيد الاهتمام في الآونة الأخيرة بعملية التكوين والدور الذي يلعبه في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة.

- الرغبة في تنمية و توسيع معارفنا حول موضوع التكوين .

- الاتجاه الملحوظ في المؤسسات الاقتصادية خاصة نحو استغلال الموارد البشرية من أجل تحسين أداءها.

- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة .

رابعا : أهمية البحث .

-معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

-معرفة واقع إستراتيجية التكوين في المؤسسة و مامدى أهميتها بالنسبة للمورد البشري و المؤسسة .

-تقديم دراسة حالة عن الموضوع إستراتيجية التكوين و التأهيل في المؤسسة .

-محاولة إعطاء نظرة عن مفهوم إستراتيجية التكوين و أنواع التكوين .

- تقديم بعض الإقتراحات و التوصيات للشركة ORSIM لإعطاء أهمية أكثر لإستراتيجية التكوين و تأهيل مواردها.

خامسا : أهداف الدراسة

- لتعرف على إدارة الموارد البشرية و دورها في المؤسسة .
- معرفة مفهوم و أنواع إستراتيجية التكوين .
- تحليل و دراسة أثر إستراتيجية التكوين و التأهيل على أداء المورد البشري .
- الهدف من البحث هو التعرف على إستراتيجية التكوين مراحل العملية التكوينية و مامدى تطبيقها في المؤسسة ORSIM و برنامجها التكويني .
- معرفة البرنامج التكويني المعتمد من طرف المؤسسة الإقتصادية ORSIM .
- معرفة دور إستراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية .

منهج وأدوات البحث :

من أجل الوصول إلى هذا البحث ولكي نجيب على الأسئلة التي تم طرحها تم الإعتماد على المنهج الوصفي في دراسة موضوع دور إستراتيجية التكوين و التأهيل في تنمية الموارد البشرية إضافة إلى منهج دراسة حالة و لتدعيم مختلف جوانب الموضوع سيتم الإعتماد على المراجع المتوفرة في الكتب ، مذكرات دكتورة و ماجستير و ماستر .

حدود الدراسة :

-الحدود المكانية : تم الدراسة في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها ORSIM مقرها العربي بن مهدي وادي رهيو ولاية غليزان .

-الحدود الزمنية : تمت الدراسة في الفترة 02 / 2020/02 إلى 2020/02/20 .

الدراسات السابقة :

- دراسة الطالب يحيى عبد القادر : مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة وهران تخصص إدارة الموارد البشرية سنة 2014 ، بعنوان دور تكوين المستخدمين و أثره على الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة سونالغاز - فرع أدرار - ، بهدف معرفة الأهمية البالغة للموارد البشرية بشكل عام بإعتبارها الوسيلة الأمثل لإزدهار المجتمع كانت الإشكالية كالتالي : دور تكوين المستخدمين و أثره على الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية و ذلك من خلال معرفة مستوياته و تقييمه للعمال و هل لتكوين المستخدمين أثر على إنتاجية المؤسسة فكانت نتائج البحث كالتالي :
- إعتبار المورد البشرية كإستثمار يستدعي التخطيط لها و وضع أهداف على المدى القصير و البعيد مما يزيد من إنتاجية الفرد و المنظمة ككل .

- المقاييس المستخدمة لتقييم فعالية البرامج التكوينية غير كافية ، حيث أنه يصعب تحديد كل ما استوعبه العامل من البرنامج التكويني من خلال إمتحانات و تقارير يقوم بإعدادها العامل في نهاية البرنامج .

- تركز مؤسسة سونالغاز بكثرة على التكوين و إعتبره أهم أسلوب أو آلية من أليات الإستثمار في العنصر البشري فعالة و لازمة لتحسين أداء العامل و كلما توفرت هذه الأليات من تدريب و تحفيز و صيانة كلما إتجهت المنظمة نحو تحقيق الفعالية .

■ **دراسة الطالب بوخنوفة يحيى :** لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنظيم المناجمت جامعة الجزائر سنة 2015 ، بعنوان التكوين و أثره على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية لدى فئة الشبه الطبي بهدف محاولة تقصي و تتبع أثر التكوين على أداء العامل شبه طبي كفاعل إجتماعي و التعرف على حقيقة ووعي العاملين شبه الطبي بعملية التكوين و أثرها في صقل معارفه و تحسييم مهاراته و بذلك تم طرح الإشكالية التالية : إلى أي حد يؤثر التكوين في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة الإستشفائية لدى فئة شبه طبي أظهرت النتائج المتوصل إليها أن التكوين يترك أثر إيجابي على أداء الفاعلين الشبه طبيين و يحقق نوع من الرضا النسبي عن العمل كما يساهم بشكل متفاوت في تحقيق الحراك المهني التصاعدي بالمؤسسة لكن ليس بالقدر الكافي و هو ما يبرز بعض مظاهر عدم الرضا خاصة ما يتعلق بنظام الحوافز و الأجور .

■ **دراسة الطالب حمر العين عبد القادر :** أطروحة لنيل دكتوراة في علم النفس العمل و التنظيم قسم علم النفس ، جامعة قسنطينة 02، سنة 2018 ، بعنوان واقع التكوين و علاقته بتطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة تطبيقية بثلاث مؤسسات صغيرة و متوسطة بولاية جيجل بهدف التعرف على واقع التكوين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التوسع في مضمونه نظريا و دراساته ميدانيا في المؤسسات الثلاث و كذلك التعرف على موضوع الكفاءات و التعرف على إجراءات تنظيم دورات تكوينية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تم طرح الإشكالية التالية : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تنظيم البرامج التكوينية التي تخصصها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواردها البشرية و بين تطور كفاءاتهم كانت النتائج كالتالي :

- أهمية التكوين كرهان إستراتيجي بالنسبة للمؤسسات ككل و الصغير و المتوسطة بصفة خاصة لما يضمنه من تلقين لمختلف المعارف و المهارات و السلوكات المطلوبة و الضرورية للأداء الفعال لمختلف النشاطات و المناصب داخل المؤسسات و كونه كذلك إحدى الدعائم التي تقوم عليها ممارسات تطوير كفاءة الموارد البشرية .

- بساطة ووضوح مضمون و محتوى النشاطات التكوينية لإرتباطها المباشر بطريقة و كيفية أداء العمل في هذه المؤسسات و التي يغلب عليها الجهد العضلي و اليدوي في التعامل مع مختلف الألات و تميز الكفاءات التي تقوم عليها تلم المناصب بكونها يومية و متكررة مما يسمح للتكوين بتطوير الكفاءات اللازمة للقيام بها .

تقسيم البحث :

فيما يخص محتوى هذه المذكرة تنقسم إلى ثلاث فصول الفصل الأول و الثاني يمثلان القسم النظري حيث يضم كل فصل بحثين و بالنسبة للقسم التطبيقي فيتكون من فصل يتكون من بحثين الجانب النظري

الفصل الأول : المخصص لتعرف على إدارة الموارد البشرية و وظائفها المختلفة و درها في تنمية و تأهيل الموارد البشرية المؤسسة و ذلك بتعريف إدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني لمعرفة ماهية تأهيل الموارد البشرية و أساليب التأهيل و أهمية تأهيل العمال و لنصل في نهاية الفصل إلى تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تأهيل الموارد البشرية .

الفصل الثاني : ينقسم إلى بحثين قمنا ضمن هذا الفصل بالحديث عن مفهوم إستراتيجية التكوين و أنواع التكوين و أساليب التكوين المختلفة في المؤسسة أما المبحث الثاني مخصص لكيفية تحديد الإحتياجات التكوينية و البرامج التكوينية و معرفة أهمية و دور إستراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية .

الفصل الثالث: دراسة حالة المبحث الأول قمت بتعريف المؤسسة الصناعية محل الدراسة ORSIM عن طريق

تعريف بطبيعة نشاطها و هيكلها التنظيمي مع ذكر أهدافها و دور إدارة الموارد البشرية فيها . فيما يخص المبحث الثاني قمت بتحليل إستراتيجية التكوين و ذلك بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين لمعرفة ماهي المراحل التكوينية المعتمدة كذلك قمنا بتحليل و مجموعة الوثائق الداخلية للمؤسسة و ذلك بذكر البرنامج التكويني و تحليل العمالة المكونة بها ، و معرفة ميزانية التكوين التي تخصصها المؤسسة سنويا و عدد العمال المتكونين و البرنامج التكويني المتبع و المواضيع المنجزة بعد ذلك ذكرنا دور إستراتيجية التكوين و التأهيل في المؤسسة .

تأهيل و تنمية الموارد البشرية

الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية و تأهيل الموارد البشرية .

تمهيد : تحظى الموارد البشرية بإهتمام كبير في علمنا اليوم ، و ذلك بسبب دورها الفعال في كافة العمليات الإنتاجية أن تطورات السريعة في مجال الصناعات و الخدمات التكنولوجية أدى إلى تغيرات ملموسة في تحديد المنظمة لإحتياجاتها من الموارد البشرية و ذلك لأن المنظمة تحتاج إلى العديد من الموارد البشرية و المادية و المالية و غيرها و ذلك من أجل تحقيق رسالتها تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير المهارات و الكفاءات البشرية و تدريبها و تكوينها و تطويرها و تحفيزها لأنها من أهم الركائز التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها و ذلك لأن الموارد البشرية أهم عنصر من العناصر العملية الإنتاجية في المنظمة و لأنه يعتبر محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية و الربحية من خلال التوجيه و القيادة للموارد المادية المختلفة و لإدارة الموارد البشرية وظائف مختلفة من بينها الإختيار و توظيف و بذلك فإن الإختيار الجيد للعاملين الجدد لا يضمن أنهم سيؤدون أعمالهم بنجاح من اليوم الأول ، حتى العمال ذو كفاءة العالية لا يمكنهم القيام بأعمالهم لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتأهيلهم و تدريبهم على مايجب القيام به هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تأهيل الموارد البشرية و هذا ما سنتعرف عليه في هذا الفصل المبحث الأول يشمل إدارة الموارد البشرية و الوظائف المختلفة لها و مفهوم تنمية الموارد البشرية أما المبحث الثاني يشمل مفهوم و أهمية تأهيل الموارد البشرية و دور إدارة الموارد البشرية في تأهيل الموارد في المؤسسة .

❖ المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية المؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية .

- **تعريف إدارة الموارد البشرية :** تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية بتعدد الآراء و الإتجاهات ، ولم يستقر تعريفها على تعريف واحد جامع صالح لكل زمان و مكان ، بل بالعكس هناك العديد من التعاريف كانت قد تأثرت بالفترة الزمنية و المكانية و عليه سنحاول جمع ما أمكن لنا من التعاريف لنصل في الأخير إلى محاولة إستخلاص تعريف إجرائي يجمع بعض العناصر المشتركة بين مختلف الإتجاهات و المدارس .
- إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة ككل يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعماله ، وهي من جهة أخرى جذب و إستقطاب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب اللازمة للمنظمة لكي تتنافس في بيئة متغيرة ، و إدارة الموارد البشرية هي الإدارة أو جزء من إدارة المنظمة التي من مهامها البحث عن الأفراد و تخطيط الإحتياجات البشرية ، ثم تقوم بالإستقطاب و الإختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام للمرتبات و الأجور .

- إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف و الأنشطة و التطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة و إيجابية ، و بما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين و مصلحة المجتمع ككل ، و ترتبط وظائف و أنشطة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجية المنظمة المختلفة ¹ .

1 - الدكتور نور الدين حاروش : " إدارة الموارد البشرية " الطبعة الأولى ، برج الكيفان الجزائر ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، 2011 ، ص13،12 .

المطلب الثاني : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط و التنظيم و التحفيز و الرقابة إن إدارة الموارد البشرية يتركز إهتمامها في التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي :

1- تخطيط الموارد البشرية : و يتعلق هذا النشاط في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة .

2- تحليل و تصنيف الوظائف : و يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف و تصنيفها و تحديد الواجبات و المسؤوليات لكل مستوى وظيفي معين في المنظمة .

3- نظام الإختيار و التعيين : و يرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الإختيار و التعيين للموظفين من

خلال إجراء عمليات التعيين و الإختيار و المقابلات و الشروط اللازمة لذلك

4- تصميم نظام الأجور و الحوافز : و يتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين ، إضافة لتحديد الحوافز المادية و تامة عنوية على مستوى الفرد أو الجماعي للعاملين في المنظمة .

5- إعداد خطة التدريب : و يتم من خلال ذلك السعي بإستمرار نحو تحسين و تطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية و التكوينية الملائمة لهم .

6- تصميم نظام تقويم الأداء : و يتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية و تنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد و ثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديهم .

7- وضع نظام الترقي و النقل : و تقوم هذه المرحلة المهمة بوضع الضوابط للترقيات و النقل للعاملين في المنظمة.

8- صيانة و رعاية العاملين : و تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع الضوابط نظم السلامة المهنية و الصناعية و الرعاية الصحية و الإجتماعية للعاملين في المنظمة .

9- تقديم الخدمات للعاملين : تحتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الإجتماعية و الثقافية و الترفيهية و كافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة و المودة و الأحاء و غيرها من الضوابط ذات أهمية في خلق الولاء و الإنتماء للمنظمة ¹ .

1- الدكتور خيضر كاظم حمود ، الدكتور ياسين كاسب الخرشة : " إدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 31، 32 .

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية .

أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة : يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة كذلك و لكي تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها الإنتاجية و الإقتصادية لابد لها من تحقيق أهدافها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء كانت وظيفية أو تنظيمية مثل جذب الموارد البشرية المؤهلة ، الحفاظ على الموارد البشرية ، زيادة تحفيز الموارد البشرية ، تحسين جودة حياة العمل ، تأمين الإطار القانوني و إحترام القانون ، و زيادة إنتاجية العمل .

فمن خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، يمكن أن نستنتج الهدف الأساسي لهذه الإدارة و الي تسعى إلى تحقيقه وهو " وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات و إحتياجات تنفيذ و إنجاز الإستراتيجية الحالية و المستقبلية للمؤسسة ، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية بحيث تكون قادرة على ضمان تحقيق المؤسسة لأعلى مستوى من الأداء و الإنجاز ، من أجل ضمان نجاحها و بقائها و نموها " تتمثل هذه الأهداف في :

أ. **تحقيق الكفاءة الإنتاجية** : يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة بهدف تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة و التي تسمى بالمدخلات ، و على إعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد ، آلات ، تكنولوجيا ...) و على مستوى أدائه و كفاءته يتوقف حسن هذا الإستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع و خدمات) بالكميات و المواصفات المطلوبة و بأقل تكلفة ، فالمورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية ، من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ماتقوم به من الوظائف و ممارسات تجعل المورد البشري موهلا ، مدربا و محفزا و لديه ولاء و إلتزام للعمل و المؤسسة ، و التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية .

ب. **بتحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي** : إن الكفاءة الإنتاجية و حدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمؤسسة ، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال إستخدام كفاء للموارد المتاحة (المدخلات) ، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة ، بهدف تحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة ، أي أن يلي المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن إحتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم ، فالمنتج أو الخدمة الجيدة ليسا من وجهة نظر المؤسسة ، و لكن من وجهة نظر الزبون و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أهمية مسألة الجودة و رضا الزبون ، و أن خدمة العملاء و تحقيق رضا لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة ، فبقاء هذه الأخيرة في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا لذلك فالجميع مطالب بخدمة عملاء المؤسسة .¹

1 - سراج وهبية ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، 2012 جامعة فرحات عباس سطيف ، ص 20 . 21 .

يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

- 1- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن طرق و أقل التكاليف .
- 2 - الإستفادة القصوى من جهود العاملين في الإنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية و النوعية المحددة سلفا .
- 3 - تحقيق إنتماء وولاء الأفراد للمنظمة و المحافظة على رغبتهم في العمل فيها و زيادتها كلها كلما أمكن ذلك
- 4- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة .
- 5- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة ، و تزيد من إنتاجيتهم و مكاسبهم المادية.
- 6- إيجاد سياسات موضوعية تمنع من سوء إستخدام العاملين و تتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية .
- 7- كما يتوقع العاملين أن يجدوا فرص عمل جديدة و أن تتاح لهم فرص التقدم و الترقى في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك .
- 8- كما يتوقع العاملين وجود ضمانات إجتماعي و صحي جيد .²

2 - الدكتور حمزة العلوان و آخرون : " إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية و الفندقية " الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص63 .

المطلب الرابع : تنمية الموارد البشرية .

- **تعريف تنمية الموارد البشرية :** هي عملية زيادة المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و التي يتم تحفيزهم و تدريبهم بغرض سد الثغرات التي وضحتها عملية تقييم الأداء بهدف تحسين مستوى كفاءتهم ، كما تهتم بتوفير شروط العمل الصحية و إجراءات السلامة لجميع العاملين بالمؤسسة ¹ .
- **تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها :** " إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق و إحتياجات المجتمع ، على أساس أنه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد و يتطور إستغلاله للموارد الطبيعية ، فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده .
- **و يقصد أيضا بتنمية الموارد البشرية "** زيادة عملية المعرفة و القدرات و المهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و التي يتم إنتقاؤها و إختيارها في ضوء ما يجري من إختبارات مختلفة " ² .

الجدول رقم 1 : الوظائف الأساسية لعملية الموارد البشرية :

تنمية الموارد	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد
- التكوين - التدريب - التعليم - التطوير	الإستقطاب ، الإختيار ، التعيين ، تقييم الأداء ، تخطيط القوى العاملة .	- الإثراء الوظيفي . - التوسع الوظيفي . - التطوير الوظيفي .

1- محمد كريم فتيحة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة ، جامعة باجي مختار عنابة ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية العدد 16، 2018 ص 110 . www.asjp.criest.dz

2- الدكتورة هادف حيزية ، إستراتيجيات تكوين و تنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الإقتصادية ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة ص 06 . www.asjp.criest.dz

- 2- أسباب تنمية الموارد البشرية : إن تنمية الموارد البشرية و الحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية ، و هذا في ظل التحديات الحالية و التي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها ، لذا فإن أهم و أبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي :
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها و مهاراتها ، و ظهور وظائف ذات نوعيات خاصة و معقدة أو الوظائف المفتوحة .
 - تحسين مهارات و قدرات و معارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة ، و توجيه الموارد البشرية الجديدة و تعريفهم بوظائفهم .
 - توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم و تحسين إنتاجيتهم كما و نوعا .
 - تهيئة الفرص للموارد البشرية للإرتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر .
 - تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة ، و جعلها خط دفاع الأول في حماية و إستقرار المؤسسة .
 - تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات ، كعمولة اليد العاملة و إنتشار المساحات التنافسية بين السلع و الخدمات المنتجة و ذات المواصفات و الأحجام و المزايا و النوعيات المختلفة ، بما لها من تصاميم و تجهيزات و تركيبات و تشغيلات متنوعة³ .

3 - سراج و هيبه ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 32

المبحث الثاني : تأهيل الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم تأهيل الموارد البشرية .

- **تعريف التأهيل** : تطلق كلمة التأهيل إجرائيا في العلوم التربوية و الإجتماعية بصفة عامة على الحالات التي تكون فيها عمليات التأهيل المتخصص موجهة لصالح أفراد و عينات خالية تماما من معرفة أو خبرة سابقة حتى في حدها الأدنى في ماهو مستهدف للتأهيل و مقصود (مهنة ، خبرة مهنية ، حرفة ، قدرة ، مهارة ، معرفة ...) لإستكمال شروط القيام أو إتقان نشاط معين (معرفي ، مهني ، إداري مؤسسي ...) بحيث لايمكن القيام به أو إتقانه في حده الأدنى ، إلا بإكساب العينة أو الأفراد المستهدفين بالتأهيل ، مستوى معين و محدد من المعرفة و المهارة ، بحسب سقف أهداف التأهيل اللازم للنشاط .

- **إعادة التأهيل** : كمصطلح للتداول الأكاديمي فيطلق على الإستراتيجيات المستهدفة تغير سلوكات الأفراد العاملين بغرض إستعادة ما فقدموه من بعض مهارات العمل أو السلوك لسبب من الأسباب ، جعلهم ذلك الفقدان عاجزين جزئيا أو كليا عن الإستمرار في أداء وظائفهم ، مما يستدعي التدخل المنهجي الإداري لمساعدتهم على تجاوز ذلك العجز ، بترقية أدائهم الوظيفي الجزئي و تظهر هذه الصيغة من التأهيل في التجارب الميدانية ¹ .

- **تعريف تأهيل العاملين الجدد** : يعتبر تأهيل العاملين الجدد بمثابة تقديم للموظفين الجدد للمنظمة ككل و للوحدات التي سيعملون فيها ، و للوظائف و الأعمال التي سيؤدونها بالإضافة إلى هذا فإن التأهيل هو عبارة عن جهود لإنظام العاملين الجدد و دمجهم في المنظمة كما يمكن أن يقال أن الأمر هو عبءة عن التطبيع الإجتماعي للعاملين الجدد مع أنظمة العمل و معايير الأداء و الشكل الإجتماعي للعاملين الجدد مع الأنظمة العمل و معايير الأداء و الشكل الإجتماعي السائد في المنظمة ² .

- بعد إختيار الموظف الجديد يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه على الوظيفة الجديدة و ذلك من خلال تأهيله عمليا و إجتماعيا و نفسيا و يتم ذلك من خلال برنامج منظم و رسمي . و يحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة ، و تطورها ، و تنظيمها ، و هيكل الإدارة فيها ، و أنظمة العمل ، المنتجات و الخدمات التي تقدمها ، و أنظمة الأجور و مزايا و خدمات العاملين ، و حقوق و واجبات الموظف ، و ممارسات الحضور و الغياب و السلوك داخل العمل ، كما يحتوي البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها . كما يحتوي تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر ، و يقوم

1 - دكتور العربي بلقاسم فرجاتي : "تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا " ، الأردن- عمان ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص31 .

2- أحمد ماهر : " الدليل العلمي في إختيار الموارد البشرية " ، الدار الجامعية - الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، ص 326 .

الأخير بتقديمه للزملاء و المرؤوسين ، مع شرح كامل للبيئة الإجتماعية المحيطة بالوظيفة ، و العلاقات و الأعراف السائدة في العمل ، مع شرح واقعي و فعلي للمشاكل المتوقعة و كما ترى فإن هذا التأهيل يلعب دورا مهما في تكييف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة وحتى لا يحدع أو يصدم في عمله الجديد و حتى يتأهل لكيفية التعامل مع المواقف الجديدة³ .

3- الدكتور أحمد ماهر : " إدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الثالثة 2014 ، الدار الجامعية - الإسكندرية ، ص 531 .

المطلب الثاني: أساليب تأهيل الموارد البشرية .

ترى منظمات اليوم أن إمتلاك تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في المنظمة أمر مهم جدا و ذلك للتغلب على الصعوبات التي تواجه المنظمة ولاسيما فيما يتعلق بأداء الأعمال الإدارية بمختلف أشكالها سواء كانت تتعلق بالإتصالات أو إنتقال المعلومات داخل المنظمة أو خارجها ، لذا فإن إمتلاك هذه التكنولوجيا يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة لإستخدام هذه التكنولوجيا حيث أن الغاية من تأهيل الموارد البشرية هي تعظيم المنفعة للمنظمة و الأفراد من خلال إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل ، و يمكن تأهيل الموارد البشرية بأساليب تتمثل في : (التعليم ، التدريب ، التمكين ، الخبرة العلمية ، التطور الإداري).

1- التعليم : هو الممارسة العلمية الهادفة إلى مساعدة الأفراد على إكتساب المعرفة و هذه الممارسة هي مجموعة من النشاطات و الخبرات الموجهة أو المخطط لها ، فالتعليم هو نشاط المعلم و سابقا كان تركيز على تلقين المعلومات أما الآن فالتعليم هو بإتجاه إيجاد فرص و ظروف تحمل المتعلم على إكتساب الخبرات العلمية و العملية مدفوعا بدوافع ذاتية ، ويتم توفير التعليم لغرض تأهيل الأفراد لتوسيع قدراتهم على التعلم و تحقيق الأداء المستقبلي ، إن التعليم هو الطريقة الأساسية لتطوير المهارات و الإمكانيات و القابلية عند الأفراد و هو وسيلة إتصال أساسية تسيطر عليها الإدارات .

2- التدريب : إن التدريب هو محاولة تحسين أداء الأفراد في الوظيفة الحالية التي يؤديها أو بأحدى الوظائف المرتبطة بها و هذا يعني إجراء تغيير تغيرات في معارف أو مهارات أو مواقف أو سلوكيات معينة

3- التمكين : إن التمكين هو إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة و توفير الحصانة للموظفين و جعل الموظفين أكثر حرية للقيام بعملهم و ذلك من خلال السماح للموظفين في الأسهم في عملية صنع القرار حيث أتفق العديد على أن التمكين يساعد المنظمة في تحسين أدائها و توفير المزيد من الفرص لتطوير أنفسهم ، و يعرف بأنه عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي و مسؤولية إنجازها و إتخاذ القرارات في مجاله و معالجة المشكلات التي تواجههم في إطار المسؤولية الموكلة إليهم و يعرف التمكين بأنه منح الأفراد العاملين القوة و الحرية و المعلومات لصنع القرارات و المشاركة في إتخاذها .

4- الوصف الوظيفي : إن وصف الوظيفة هة تعريف الوظيفة في ضوء محتوياتها و نطاقها و برغم تعدد الأشكال وصف الوظيفة فإن وصف الوظيفة يمكن أن يتضمن معلومات عن الأعباء و المسؤوليات الوظيفية و تحديد الأدوات و المعدات المستخدمة في أداء الوظيفة هو عبارة عن وصف متكامل للوظيفة يتضمن تعريف الوظيفة ، المسؤوليات ، و متطلبات شاغل الوظيفة .

أما بالنسبة لوصفات الوظيفة فتعني بأنها وصف المتطلبات الشخصية اللازمة لشغل الوظيفة و تتضمن تحديد المعارف و المهارات و القدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة بشكل متميز و تتمثل مواصفات الحد الأدنى من المواصفات الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة

5- الخبرات العلمية : إن الخبرات العلمية تعرف على أنها مجهودات إيجابية تحث الفرد على تحفيز التعلم ، و رغم أن التركيز على التطوير من خلال الخبرات الوظيفية تتركز على المدراء إلا أن الأفراد أيضا قد يتعلمون من الخبرات العلمية و من أجل إكساب الفرد خبرة أوسع في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات إضافية و حرية أكبر في إتخاذ القرارات و غالبا ماتم إستخدام هذه الطريقة مع ذوي المهن الرفيعة أو العاملين ذوي المهارة العالية في مجال معين و تستخدم الخبرات العملية في تطوير الفرد و للنجاح في العمل يجب أن يوسع الموظفين من مهاراتهم أي يجب أن يجربوا على تعلم مهارات جديدة .

6- التطوير الإداري : التطوير الإداري هو النه الذي يتم من خلاله إحداث تغيرات مخططة في مجموعة من المعالجات السلوكية و الأساليب الإدارية و الفنية الفاعلة في المنظمات و تعبئة كل الإمكانيات المادية و الإمكانيات البشرية لمواجهة التحديات و المواقف المعقدة التي تتسم بها تأدية هذه المنظمات لوظائفها المتطورة ، إن التطوير الإداري يعرف على أنه نظام ممارسات الأفراد الذي تحاول المنظمات بواسطته ضمان توفير الموظفين المؤهلين و المحفزين في مواقع معينة و في الوقت المناسب ¹ .

1- جواد محمد ناظم عبد الزبيدي : " تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة في وزارة العلوم التكنولوجيا " ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية المجلد 21 ، العدد 86 ، جامعة بغداد ، سنة 2015 . ص 178 - 181 .
www.asjp.criest. dz

المطلب الثالث : أهمية تأهيل الموارد البشرية :

لا تهدف ممارسات تأهيل العاملين الجدد فقط إلى تزويد الموظف الجديد بمعلومات عن كيفية ممارسته لوظيفته الجديدة ، بل تهدف أيضا إلى ربط الموظف الجديد وجدانيا بالمنظمة ، و فيما يلي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تأهيل العاملين الجدد .

1. الترحيب بالموظف الجديد : وجعله يشعر أنه يعمل في بيئة ودية و أنه مرحب به من إدارة المنظمة ومن فريق عمله و زملائه .
2. تزويد الموظف الجديد بكافة البيانات و المعلومات اللازمة لأداء العمل : و من أمثلتها سياسات شئون العاملين و المزايا و الخدمات التي يتمتع بها ، و كيفية إستخدام الإيميل و طريقة أداء العمل .
3. تعريف الموظف بالمنظمة بصفة عامة و سريعة : وذلك من حيث ماضيها و حاضرها و أهدافها و ثقافتها و توقعاتها من الموظف الجديد ، و الأنشطة الرئيسية فيها ، و الإدارة العليا فيها ، و هيكلها التنظيمي و سياساتها .
4. تدريب مبدئي للموظف الجديد : لكي يكون جاهزا في البدء بأداء عمله بشكل مقبول و تعريفه بتوقعات المنظمة فيه و بطريقة التصرف داخل العمل .
5. خلق إنطباع جيد لدى الموظف الجديد عن المنظمة و القسم و الوظيفة : و يساعد ذلك على تكيفه السريع مع ظروف العمل و ظروف المنظمة و الخطأ في خلق هذا الإنطباع الجيد يؤدي إلى بناء مشاعر سلبية لدى الموظف بأنه غير مطلوب و غير هام في المنظمة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى ترك الموظف الجديد لعمله .
6. خفض تكلفة بداية العمل للموظف الجديد : وذلك من خلال منعه من الوقوع في أخطاء العمل و يعتبر الموظف الجديد غير مدرب على وظيفته و أقل كفاءة من زملائه الأقدم منه ، وعن طريق تدريب الموظف الجديد على كيفية أداء العمل و أسلوب إستخدام الأجهزة و التجهيزات أو أسلوب التعامل مع الزملاء ز الرؤساء و المرؤسين و العملاء .
7. تخفيض ضغوط العمل التي يشعر بها الموظف الجديد : ذلك أنه يعاني من الخوف من الفشل في العمل ، كما أن زملائه في العمل قد يخفون عنه معلومات هامة ، أو يقومون بخداعه و الترحيب به بإستهزاء أو بخداع ، ووجود نظام جيد لتأهيل الموظف الجديد يساعده على التكيف مع كل هذه الظروف الجديدة عليه أو تخفيض ضغوط و توترات المرحلة الأولى من العمل و التكيف معها .

8. تكوين توقعات واقعية عن العمل : ذلك لأن هناك كثيرا من الوظائف التي تعاني من عدم التحديد و عدم الوضوح في المهام و الإجراءات و السلوك المطلوب فيها ، الأمر الذي يؤدي إلى أن الموظف الجديد يكون توقعات غير واقعية عن العمل ، و تساعد برامج التأهيل الموظف الجديد من خلال تحديد واضح و تفصيلي لما هو مطرب في عمله ، وكيف يتعامل مع كافة الأطراف المرتبطة بعمله .¹

1 - دكتور أحمد ماهر ، الدليل العلمي في إختيار الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 327 ، 328 .

المطلب الرابع : دور إدارة الموارد البشرية في تأهيل الموارد البشرية .

تقع مسؤولية تأهيل العاملين الجدد علة عدة أطرف وهي : إدارة الموارد البشرية . و الإدارة العليا ، و الرئيس المباشر لكل موظف جديد ، و الزملاء و الموظف الجديد نفسه و أهم هذه الأطراف المسؤولة عن التأهيل الموظف الجديد هي الإدارة الموارد البشرية . و حث أن إدارة الموارد البشرية هي أول جبهة يتعامل معها الموظف الجديد فإن أول مواجهة بينهما هي مواجهة هامة يمكنها أن تكون تجربة طيبة و مقبولة للموظف الجديد بينهما ، وعلى العكس يمكن أن تكون هذه المواجهة كارثية لكل من الطرفين ، و تبدأ مسؤولية إدارة الموارد البشرية بالتحقيق من أن قرار التعيين سليم من الناحية الرسمية و الإجرائية ، ثم إخبار الموظف الجديد بتاريخ ووقت حضور إلى المؤسسة لإستلام العمل و في هذا التاريخ و الوقت تكون إدارة الموارد البشرية على إستعداد للإستقبال الكامل للموظف الجديد¹ .

1- دكتور أحمد ماهر : " الدليل العلمي لإختيار الموارد البشرية " ، مرجع سبق ذكره ص 331 ،

خاتمة الفصل :

لاحظنا من خلال هذا الفصل أن إدارة الموارد البشرية ذات أهمية يالغة نسبة لدورها الفعال في تنمية و تاهيل الموارد البشرية لأن الموارد البشرية هي أهم مورد من موارد المؤسسة فلتحقق المؤسسة أهدافها يجب عليها تنمية الموارد البشرية و إعطائها أهمية كبيرة لأن هناك عدة أسباب لتنمية موارد البشرية كما ذكرناها و لإدارة الموارد البشرية دور في تاهيل العمال عن طريق مجموعة الأساليب المختلفة وذلك لربط الموظف الجديد مع المنظمة و تعريفه بها أما الفصل الثاني سنتطرق إلى معرفة ماهية إستراتيجية التكوين و دورها في تنمية الموارد البشرية .

الفصل الثاني :

إستراتيجية التكوين و دورها في تنمية
الموارد البشرية

المبحث الأول : ماهية إستراتيجية التكوين .

تمهيد : تهتم المؤسسات بإستراتيجية التكوين لأنها إستثمار للموارد البشرية و ذلك لدوره في تنمية قدرات و مهارات العمال في المؤسسة ، لأن التكوين يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل و إكتساب معارف جديدة ، يعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات و المهارات للعاملين وذلك لأن التكوين يركز على زيادة القدرات و المهارات التي لها علاقة بعمل محدد . و لهذا سنتعرف في هذا الفصل بعرض تعريف إستراتيجية التكوين و و نتناول أساليب عملية التكوين المختلفة و أنواع التكوين و معرفة أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة و الفرد و المبحث الثاني معرفة مؤشرات تحديد الإحتياجات التكوينية و مسؤولية التكوين و معرفة دور إستراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية التكوين .

- 1. الفرع الأول : تعريف الإستراتيجية :** يعود أصول الكلمة إلى التعبير العسكري " ولكنها الآن تستخدم بكثرة في السياقات مختلفة مثل الإستراتيجية الإقتصادية ، الإستراتيجية العسكرية..... إلخ و حديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف صارت مفصلة الإستخدام لدى المؤسسات المعاصرة خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة و الريادة في مجال نشاطها .
 - **الإستراتيجية :** هي عملية إتخاذ قرارات بناء على معلومات و وضع الأهداف و الخطط و البرامج الزمنية و التأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المحددة " .
 - **الإستراتيجية :** هي مسار أو مسلك أساسي تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها ، و ذلك على ضوء توقعات المؤسسة لخطط و مسارات من تتعامل معهم
 - **الإستراتيجية :** هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غاياتها و أهدافها المنشودة ¹ .
- 2. الفرع الثاني مفهوم التكوين :** في إطار تسيير الموارد البشرية يعد التكوين المجال الذي يعني الكثير من الوسائل ، و يفترض أن يحقق الكثير من المتطلبات أيضاً ، فهو من سبل تحقيق القابلية للتشغيل بالنسبة للفرد و التنافسية بالنسبة للمؤسسة ، و التكوين بشكل عام يعني التعلم و أو تطوير المهارات أو الإرتقاء إلى المستوى المطلوب و يمكن تعريفه بأنه " تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية " .
 - التكوين هو العملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعارف الضرورية لأفرادها بشكل دائم لتمكينهم من تحقيق نجاحات في المهام الموكلة إليهم و من ثم تحقيق أهداف المؤسسة ² .

1 - بودوح غنية ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الإجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - سنة 2013 ، ص 23 ، 24 .

2- الدكتور إسماعيل حجازي و آخرون : " تسيير الموارد البشرية " الطبعة الأولى ، دار أسامة لنشر و التوزيع الأردن - عمان ، 2013 ص 42 .

- التكوين هو عملية تعلم سلسلة المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا .
- التكوين هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة أفضل و يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف ، المهارات ، المواقف و التصرفات التي تتمكن من تسهيل إندماجهم في المنظمة و من تحقيق أهداف الفعالية فيها ، و هو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة و له عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي ، داخلي أو خارجي ، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف³ ،

3 – الدكتورة وسيلة حمداوي : " إدارة الموارد البشرية " ، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004 ، ص 99 .

3. الفرع الثالث : تعريف إستراتيجية التكوين :

- تعرف إستراتيجية التكوين بأنها عملية تهدف على إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية و تطوير أداء العاملين في المنظمة و مدمى إمتلاكهم للمهارات و المعارف و الكفاءات و القدرات و المدخل الرئيسي لإستراتيجية التكوين هي الإستراتيجية العامة للمنظمة و التي تحدد الرؤية المستقبلية والأهداف التي يجب تحقيقها.
- إستراتيجية التكوين هي عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و يعرفه البعض على أنه إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة ، إن التكوين يمكن النظر إليه باعتباره أداء لإحداث تغيير في المعرفة و المهارات و الإتجاهات أو السلوك فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون في كيفية أدائهم العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين و الزملاء و الزبائن .
- مكن القول أن التكوين كإستراتيجية يسعى لبناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمات و تطوير مهاراتها الحالية، و إكتسابها معارف أخرى جديدة قصد إستيعاب و التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة و تفرض على المنظمة تبنيتها و التكيف معها ، و منه يمكن إعتبار أن مفهوم التكوين في المنظمات المعاصرة يتكون من شقين أساسيين و هما :
التكوين كمفهوم هو عملية إستراتيجية ، و كعمل مخطط فهو عملية تعلم مخططة مستمرة ⁴ .
- تعرف إستراتيجية التكوين " بأنها عملية تهدف إلى إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية و تطوير أداء العاملين في المنظمة و مدى إمتلاكها للمهارات و المعارف و الكفاءات و القدرات و المدخل الرئيسي لإستراتيجية التكوين هي الإستراتيجية العامة للمنظمة و التي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة و الأهداف التي تحقيقها ⁵ .

4 - شرياف وحيدة ، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز و التكوين أطروحة شهادة الدكتوراة ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، سنة 2016 ، ص 202 - 206

5- روشام بن زيان ، " أثر إستراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الإقتصادية " ، مجلة رؤى إقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، الجزائر ، العدد 8 ، جوان 2015 ص 231 ، www.asjp.cerist.Dz

المطلب الثاني : أساليب إستراتيجية التكوين .

يعرف أسلوب التكوين بأنه الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكونين بصورة تنتج الأثر المطلوب و من أجل تحقيق هدف من أهداف العملية التكوينية فإنه من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب لنقل المادة التكوينية و يعتبر إختيار أساليب التكوين من أهم الخطوات في العملية التكوينية ككل وذلك لأن الإختيار الناجح للأسلوب التكوين يمثل جزءا هاما في نجاح العملية التكوينية ، فمن خلال أسلوب تكوين ملائم يمكن إثارة إهتمام المتكونين و تفاعلهم الإيجابي ، و مساهمتهم الفعالة في البرنامج التكويني مما يؤثر بإيجابية على أدائهم فيما بعد و تراعي المؤسسات في إختيار أسلوب التكوين المناسب أو المفاضلة بين أسلوب وآخر من أهم هذه العوامل هي :

- حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها .

- أهداف العملية التكوينية .

- نوع البرامج التكوينية .

- مدى ملائمة الأسلوب للعملية التكوينية و الأفراد المتكونين .

- إمكانية توافر التسهيلات المادية للعملية التكوينية مثل : القاعات و الأجهزة و المعدات اللازمة .

- عدد المتكونين في العملية التكوينية .

- مدى ملائمة الوقت و المكان لكل أسلوب تكويني ¹ .

1 - المحاضرات : تأتي المحاضرة في مقدمة الأساليب التكوينية بإعتبارها إتصالا مباشرا من جانب واحد أو في شكل تفاعل بين المحاضر و المشاركين حيث يقوم المحاضر فيها بتقديم مجموعة من المعارف النظرية و الأفكار المترابطة و ثم إعدادها و تنظيمها مسبقا ، بحيث تتناوب مع مضمون و الأهداف التكوين ، تهدف المحاضرة إلى إكساب المشارك معارف جديدة و متنوعة بإعتبارها عرض للمعلومات و المعارف على عدد كبير من المشتركين .

2- تمثيل الأدوار : وهو عبارة عن عرض تمثيلي قصير لتحسيد و تشخيص مشكلة و موقف ما يجمع بين الشرح و المناقشة ، حيث يقوم الأفراد بأداء أدوارهم بالتعامل مع تلك المشكلة و مواجهتها من خلال السلوك الفعلي كما لو كانت حقيقية ،

¹ - مهدي مراد ، أثر التغييرات على الوظيفة التكوين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتورة في تسيير منظمات ، جامعة أحمد بوقرة بورداس ،

و يتم هذا الأسلوب على ثلاث خطوات هي : مرحلة التحضير ، لعب الدور و سلوكاته يستخدم هذا الأسلوب عادة لتطوير المتكويين في مجال القيادة ، التفويض ، حيث يسمح للمجموعة بتبادل الأفكار و المناقشة و الإستجابة لمختلف المواقف كما لو كانت حقيقية .

3- العصف الذهني : و يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض موقف معين أو موضوع محدد يكون مستمد من الواقع المهني و يطلب من المتكويين تقديم آرائهم و إقتراحاتهم بصور سريعة و دون تردد حيث يعتمد هذا الأسلوب على العرض السريع للأفكار و الآراء و يساهم في تحرير المتكويين من الجمود و تشجيعهم على المشاركة .

4- المؤتمرات : يعتمد هذا الأسلوب على تجميع عدد من الأفراد المختصين في مجال معين لمناقشة مواضيع محددة بحيث يتبادل الأعضاء الآراء حول المواضيع المطروحة للنقاش و بالتالي فكل عضو بإمكانه أن يطلع على أفكار و خبرات غيره في المؤتمر لا يوجد مكون بل يوجد رئيس المؤتمر الذي يتولى توجيه المناقشة لحث الأعضاء على التركيز على موضوع المناقشة و إحترام الوقت و عموماً يصاحب إنتهاء المؤتمر إصدار توصيات وهي علاج لبعض المواضيع التي طرحت .

5- التكوين باستخدام الحاسب الألي و الأنترنت : تستخدم هذه الطريقة بصفة أساسية في تنمية معارف و مهارات المتكويين حيث تستخدم تقنيات الحاسب الألي في شرح و توضيح المادة التكوينية ، و قد تتضمن هذه إستخدام الوسائل المتعددة بما فيها شرائط الفيديو ، أقراص و رسومات مختلفة لتجلب إهتمام و تكون الإستفادة فعالة كما أن هناك بعض المواضيع تتطلب المتابعة حيث يقوم الحاسب الألي بمحصر مجموعة الأخطاء التي وقع فيها المتكون و كيفية تصحيحها لذلك يجب أن تكون المواضيع منظمة و مصنفة و المعلومات دقيقة وواضحة تسمح بزيادة الفهم و الإستيعاب ² .

6 - دراسة الحالات : تستخدم هذه الطريقة لإكتساب مهارات تحليلية ، حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها ، إنخاذ القرار المناسب و إختيار أسلوب العلاج ولهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتدرب و المتكون .

7 - المحاكاة و المباريات : طريقة تصلح لإكتساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص و التحليل و التعامل مع مواقف معينة حيث يطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته .

8- الندوة (ورشة العمل) : وسيلة للتكوين و التطوير و هي تهتم بإنضاج معارف و قدرات تحليل العمال ³ .

2- حمر العين عبد الرزاق ، واقع التكوين و علاقته بتطور كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة دكتوراة في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قسنطينة ، سنة 2017 ، ص 42 ، 43 .

3- الدكتور حمداوي وسيلة: " إدارة الموارد البشرية " ، نفس المرجع السابق ، ص 105 ، 106 .

المطلب الثالث : أنواع إستراتيجية التكوين.

○ حسب مرحلة التوظيف :

1- توجيه الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و إتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها الترحيب بالقادمين الجدد .

2- التكوين أثناء العمل : ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين ، حينئذ تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى فردي للمتكونين و يعاب هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن المشرف مدربا ماهرا.

3- التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة : حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد ، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم تكوين المناسب لذلك و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات يحتاج هذه الأعمال إلى معارف جديدة تمكنهم من أداء العمل بإستخدام أنظمة جديدة.

4- التكوين بغرض الترقية و النقل : تعني الترقية و النقل أن يكون هناك إحتمال كبير لإختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها . و هذا الإختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف .

ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من الوظيفة فنية إلى وظيفة إدارية و هذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية .

○ أنواع التكوين حسب نوع الوظائف :

1- التكوين المهني و الفني : يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء و التجارة و الميكانيكا و الصيانة و التشغيل و غيرها .

2- التكوين التخصصي : ويتضمن هذا التكوين معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و تشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات و هندسة الإنتاج و المعارف و المهارات هنا لاتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و إتخاذ القرار .

3- التكوين الإداري : ويتضمن هذا التكوين المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية أي الإشرافية أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من التخطيط و تنظيم و رقابة و إتخاذ القرار و توجيه و تحفيز و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الإتصال .

○ أنواع التكوين حسب المكان :

1- التكوين داخل المؤسسة : قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدربين من الداخل أو خارج الشركة وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو مايسمى بالتكوين في موقع العمل و في هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على القيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة .

2- التكوين خارج المؤسسة : تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و التدريبية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج الشركة و ربما خارج الدولة و يمكن الإستعانة في التكوين الخارجي إما بشركة خاصة ، أو الإتحاق بالبرامج الحكومية :

أ- شركة التكوين الخاصة : على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب و

تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين و أن تفحص مراكز التكوين ، و أن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة .

ب- برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال الغرف الصناعية و التجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة ¹ .

1- الدكتور أحمد ماهر : " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سبق ذكره ، ص 458 - 463 .

المطلب الرابع : أهداف إستراتيجية التكوين .

عندما يكون التكوين قائما على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة ، يكون من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكويني ، و عليه يمكن إدراج بعض الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الإعتبار عند إعداد البرنامج التكويني :

1- الأهداف التوجيهية و الإرشادية : تتضمن مبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين ، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يقيهم من درجة عمال عديدين إلى عمال مهارة ، كما يضمن أداء العمال بفعالية و يضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء و بين الأداء الفعلي للأفراد العاملين ، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول و مبادئ الإدارة و أنواع القيادة و أساليب الإشراف و التوجيه و أسس العلاقات الإنسانية .

2- الأهداف التنظيمية و الإدارية : تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية و الإدارية في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد و العامل عن طريق إتاحة الفرص أمامه ، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماما و إهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل و الغياب و حوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين ، إنخفاض كفاءتهم و مهاراتهم الفنية ، و عدم قدرتهم على التلاؤم و التكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة .

3 - أهداف النمو الفكري : تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته و تحسين إنتاجه كما و نوعا من خلال عمله و إدراكه لأهداف المؤسسة و سياساتها ، و أهمية عمله و مدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة ، و هنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات و معلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن و الأهمية ، و تجنيده بمقومات تؤهله للترقي للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي

4- الأهداف ذات بعد تكتيكي : من بين الأهداف التكتيكية التكوين من أجل تنويع اليد العاملة يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى مما يرفع الفرد بالدرجة الأولى و المؤسسة بالدرجة الثانية .

5- إنتاج المعرفة : وإن إنتاج المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم تبرر القيام ببرامج تكوينية تستهدف تقديم أحداث ما وصل إليه التقدم العلمي و توسيع معارف العاملين يؤدي إلى تحسين طريقة أدائهم للمهام و تطويرها كنتيجة حتمية

1

1- مهدي مراد ، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على الوظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 103 ، 104 .

و تتمثل أيضا أهداف التكوين في :

- تنمية المعارف و الكفاءات و المهارات : تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم .
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة : حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- الإقتصاد في التكاليف و تقليل المخاطر : فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بتقليل من الأخطاء .
- رفع مستوى جودة منتجات و خدمات المنظمة : حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة و إلى تحقيق الميزة التنافسية .
- تحسين فعالية أساليب العمل : ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات و الأساليب العملية المختلفة .
- تحسين العلاقات بين أفراد في مختلف المستويات و تحسين الإتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات .
- رفع مستوى أداء العمل رضائه و ثقته و إعتزافه بالمنظمة .
- توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المنظمة : يتم برجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل ، و منتجات و خدمات المنظمة و مختلف مصالحها و مسؤوليتها .
- تحسين التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل² .
- المساعدة على التأقلم مع الوظائف جديدة عن طريق تعلم طرق و تقنيات جديدة ، و أقلمة المعارف المتوفرة لدى الأفراد مع هذه الأخيرة لتمكينهم من التحكم فيها .
- تغيير السلوك الخاص بالفرد أو سلوك الجماعة كتطوير مستوى العلاقات الإنسانية .
- تمكين الأفراد من تحسين مردودهم³ .

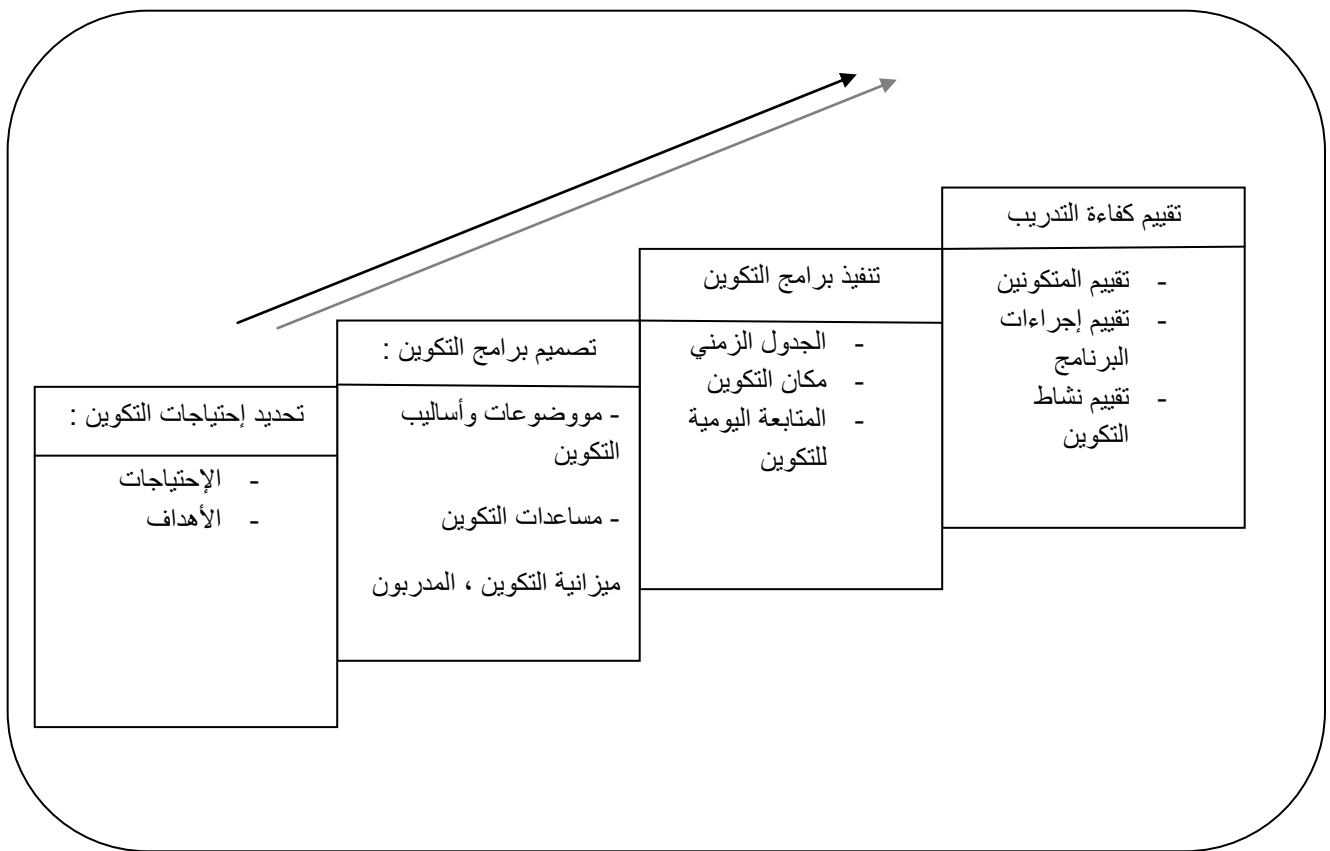
2- الدكتور وسيلة حمداوي : " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ، ص 100 ، 101 .

3- دكتور إسماعيل حجازي : " تسيير الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ، ص 49 ، 50 .

المبحث الثاني : دور إستراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية .

المطلب الأول : مراحل العملية التكوينية .

تمر العملية التكوينية بأربعة مراحل هي مراحل وضع خطة التكوين العامة و مراحل تصميم البرنامج التكويني و مرحلة التنفيذ و مرحلة التقييم و متابعة نتائج التكوين هذه المراحل لا بد أن تمر بالتتابع الزمني المذكور فالتصميم أولاً ثم التنظيم ثم التنفيذ ثم التقييم و المتابعة حيث لا يعقل أن تبدأ عملية التنفيذ بدون أن تسبقها عملية التقييم أو أن تبدأ عملية التقييم قبل عملية التصميم¹ .



الشكل 2-1 : مراحل العملية التكوينية .

مصدر أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ص 454² .

1 - الدكتور محفوظ أحمد جودة : " إدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الأولى 2010 ، جامعة العلوم التطبيقية ، دار وائل للنشر ص 184 .

2- دكتور أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، نفس المرجع السابق ، ص 454 .

➤ المرحلة الأولى مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية :

يعبر عن الإحتياجات التكوينية بأنها التغييرات المطلوب إدخالها على سلوك الوظيفي للفرد و أنماط أدائه و درجة كفاءته عن طريق التكوين و يعتبر تحديد الإحتياجات التكوينية أمرا في غاية الأهمية حيث أن التحديد الدقيق لهذه الإحتياجات يجعل النشاط التكويني نشاطا هادفا و لتوفير الدقة عند تحديد الإحتياجات التكوينية يجب أن نلم بالأبعاد الآتية :

- تحليل الموقع التنظيمي الذي تبدو فيه الحاجة للتكوين أي الإدارة و القسم من المنظمة الذي يعاني الحاجة إلى التكوين .
- تحليل الأعمال أو الوظائف : و ذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التكوين و ذلك لدراسة و تحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بكل كفاءة ممكنة.
- تحليل الأفراد و ذلك لمعرفة المراد تكوينهم وتحديد المهارات و المعرفة و الإتجاهات المراد تحسينها و لمعرفة احتياجات التكوينية يتم تحديدها من خلال :

- الخطة التوسعية للمنظمة في المستقبل و ما تحتاج إليه من خبرات و مهارات لتنفيذها .
- نتائج تحليل الوظائف و ما توصلت إليه من تحديد المهام الوظيفية و متطلبات شغلها و مقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حاليا لدى الموظف لمعرفة مدى حاجة الفرد للتكوين .
- أساليب العمل الجديدة التي تريد إدخالها للمنظمة إذ يتطلب ذلك تكوين العاملين على هذه الأساليب الألات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج إذ يستدعي إدخالها أيضا تكوين العاملين على كيفية إستخدامها .
- آراء العاملين أنفسهم و ذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى التكوين فيها وذلك لزيادة مقدرتهم و كفاءتهم .
- إجراء إختبارات للعاملين لمعرفة مستوى آرائهم و ماذا إذا كان بعضهم بحاجة للتكوين¹ .

1- الدكتور بلال خلف السكارنة : " طرق إبداعية في التدريب " ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2010 ، ص62 .

🚩 **المرحلة الثانية : مرحلة تصميم البرامج التكوينية :** تأتي مرحلة تصميم البرنامج التكويني بعد تحديد الاحتياجات التكوينية و تتضمن مرحلة تصميم مايلي :

1 - تحديد الموضوعات التكوينية أو وضع محتوى خطة التكوين : و يقصد بها وضع محتوى التكوين الذي يجب أن تشمل عليه برامج التكوين و يتم هذا من خلال التعرف على المشاكل التي تحدث في المنظمة و من ثم تعمل على تحديد مايجب عمله لتجاوز هذه المشاكل ¹ .

2 - تحديد الأهداف التكوينية : الأهداف التكوينية لكل برنامج هي النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها حيث يتم تصميمها و إقرارها مقدما و ترتبط هذه الأهداف بالإحتياجات التي تم تقييمها و تحديدها مسبقا . يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى أربعة مجموعات :

- **أهداف تتعلق بالمعلومات و المهارات :** لأجل المحافظة على معدلات الكفاءة و تحسين مستويات الأداء عن طريق تزويد المتكون بالمعارف و المهارات و القدرات الضرورية .

- **أهداف سلوكية :** مرتبطة بإتجاهات المتكون و جعلها إيجابية .

- **أهداف إبداعية :** تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء .

ويراعي عند وضع الأهداف التكوينية أن تكون هذه الأهداف عملية أي يمكن الوصول إليها كما يراعي أيضا أن تكون قابلة للتقييم أي يمكن قياسها ، و أن تتسجم مع سياسات المنظمة و نابعة منها .

3- محتوى البرامج : تعد محتويات البرامج ذات أهمية قصوى في أي برنامج تكويني و المقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها و التي تحدد في ضوء الإحتياجات التكوينية و بالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية موضوعة على شرائح في برنامج POWERPOINT أو على شكل مقالات و بحوث .

4 - تحديد أساليب التكوين : في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية و يعتمد أسلوب التكوين المناسب على عدة عوامل أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه ، فالبرامج التي تهدف إلى تحسين

1- الدكتور بلال خلف السكارنة : " طرق إبداعية في التدريب " ، مرجع سبق ذكره ص 63 - 64 .

المهارات الفنية تتطلب أساليب تكوينية قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات كما أن للمستوى الوظيفي دورا في تحديد أسلوب التكوين المناسب .

فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تنسجم مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين (يستعمل تكوين الإطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال البسطاء الذي يجري بصفة عامة في موقع العمل) .

5- إختيار المديرين : من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف هو إختيار المدرب لأنه هو الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومة و فهمها . من النجاح في هذا الخصوص وذلك لإقتصار بعض المنظمات عملية إختيار المديرين على مواضيعها بما في ذلك مدير التدريب و التكوين ، مدير الموارد البشرية و كبار المديرين ، حيث لا يوجد مخصصات مالية لتعين مديرين من الخارج و إذا سمحت الموازنة بإختيار مديرين من الخارج عند عدم توفر الخبرة الداخلية المطلوبة فإن إختيار المديرين الخارجيين يتطلب نوعا من الحرص و العناية .

🚩 المرحلة الثالثة : تنفيذ البرنامج التكويني .

في هذه المرحلة يقع الدور الرئيسي على عاتق منسق كل برنامج من البرنامج التكوينية فهو الذي يكون مسؤولا بشكل مباشر عن عملية التنفيذ وتتضمن هذه المرحلة النشاطات التالية :

- **ترتيبات المكان :** يجري منسق البرنامج الإتصالات اللازمة لحجز قاعة التكوين سواء داخل المنظمة أو خارجها مراعيًا المساحة المطلوبة وفق عدد المشاركين و الأساليب التكوينية المستخدمة و يجب الإشارة هنا إلى ضرورة إتصال المنسق بالجهات المعنية سواء في المنظمة أو خارجها لأجل تأمين المكان .

- **توفير مساعدات الإيضاح السمعية و البصرية :** من الضروري التأكد من وجود مساعد الأيضاح السمعية و البصرية التأكد من صلاحيتها للإستعمال أن للمساعدات دور جيد في هذا المجال إذ أنها تساعد على عرض الموضوع بشكل أكثر وضوحا ، كما أنها تشجع على التركيز و المشاركة الفعلية بالنسبة للمتكونين .

- **الإتصال بالمدرسين و المتدربين :** يقوم منسق البرنامج بإتصال بالمدرسين و المتدربين و إبلاغهم بالتفاصيل المتعلقة بالبرامج التكوينية من حيث وقت بدء البرامج و إنتهاءه .

- **مراقبة سير العملية التكوينية :** توزيع المادة التكوينية على المشاركين في البرنامج ، الإهتمام بكشف الحضور و الغياب للتأكد من حضور المتكون ، تجهيز إستمارات تقويم البرنامج و توزيعها على المشاركين ، كتابة التقرير النهائي عن سير العملية التكوينية الذي تم تنفيذها ² .

2- الدكتور محفوظ أحمد جودة ، نفس المرجع السابق ، ص 192-194

المرحلة الرابعة تقييم البرنامج التكويني :

من الضروري أن تقوم المنظمة بتقييم برامج التكوين للتأكد من تحقيق أهدافها المسطرة مختلف مسبقا و يمكن إجراء التقييم بإستعمال عدة طرق أهمها :

- **آراء المشاركين :** وهي طريقة شائعة في أغلبية المنظمات تقوم على تصميم إستمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون... إلخ وهو أسلوب بسيط و سهل التنفيذ إلا أنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن آراء المشاركين تكون مختلفة و غير موضوعية .
- **تغيير في السلوك :** يتم التأكد في هذه الحالة من تغيير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة و يتم ملاحظة سلوك المشاركين و تقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم و لرؤسائهم .
- **التكوين المحقق فعلا :** يقوم المسئول في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة و مقارنته بالأداء السابق و يمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف و مهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل³ .

3- الدكتور وسيلة حمدوي ، نفس المرجع السابق ، ص 106 ، 107 .

المطلب الثاني : مؤشرا تحديد الإحتياجات التكوينية و مسؤولية التكوين .

1. مؤشرات تحديد الإحتياجات التكوينية .: إن تحديد الحاجات التكوينية بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتكوين و التدريب ، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حاليا ، أو الذين هم في المواقع الأخرى في المنظمة ، و يمكن القول أن تحديد الإحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي :
 - مؤشرات الأداء التنظيمي : حيث لا بد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات) و معدلات إستغلال الإمكانية المتاحة و التجهيزات و مؤشرات إستخدام الموارد البشرية من حيث تكوين و حركة هذه الموارد .
 - مؤشرات أداء العاملين : إن تحليل أداء الأفراد العاملين و دراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية ، هذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين و مكونات الأداء .
 - مؤشر حاجات الأفراد للتكوين : ذتعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد إحتياجات التكوين ، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم و في هذه الخطوة يتم قياس إستعداد الأفراد و قدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل و بمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات و الإستعدادات في مختلف مهام العمل . يمكن تحديد :
 - جوانب الأداء التي يشوبها قصور ، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، و ينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد ، أو بحث ظروف العمل ، و العوامل الخارجية المحددة للأداء .
 - جوانب الأداء التي يشوبها قصور و لا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها كما لا يملك الإستعدادات التي تمكنه من إكتساب هذه القدرات ، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الإستعدادات اللازمة لذلك .
 - جوانب الأداء التي يشوبها قصور ، و لا يملك الفرد القدرات اللازمة لها ، و لكنه يملك الإستعدادات التي تمكنه من إكتساب تلك القدرات عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين ، حيث تشير الإستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الأفراد اللازمة لرفع مستوى الأداء .¹

1 - بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين الأداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013 ص 35 ، 36 .

2. مسؤوليات التكوين: تقع مسؤولية التكوين على عاتق كل من :

- **مدراء الإدارات** : يعتبر مدير كل إدارة مسؤولاً عن تحديد عدد العاملين لديه لتدريبهم ، كما أنه مسؤول عن وضع البرامج التكوينية و التدريبية اللازمة لهم وتقديم تقرير دوري إلى إدارة الموارد البشرية يوضح فيه مدى تقدم المتكونين في التكوين .
- **المشرفون** : يكون المشرف الذي يطلب منه التكوين الموظفين مسؤولاً عن القيام بهذه المهمة ، إما مسؤولية شخصية أو أن يتم التكوين و التدريب تحت إشرافه كما أنه مسؤول عن تقديم تقارير دورية إلى مدير إدارته يبين فيها مدى تقدم الموظفين المتكونين و المتدربين و يشرح الصعوبات التي تواجهها العملية التكوينية ككل .
- **إدارة الموارد البشرية** : تعتبر هذه الإدارة مسؤولة عن متابعة أداء المتكونين و تقييم تقدمهم و التأكد من أن العملية التكوينية أو التدريبية تسيير حسب البرنامج المعد سابقاً و الجدول الزمني المحدد لها ، كذلك من مسؤولية إدارة الموارد البشرية رفع تقارير إلى الإدارة العليا كلما دعت الحاجة إلى ذلك ² .

2- الدكتور محمد فالخ صالح : " إدارة الموارد البشرية " ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى 2004 ، ص 108 .

المطلب الثالث : أهمية إستراتيجية التكوين في المؤسسة .

تكمن أهمية التكوين في تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم إلى مستوى أفضل من خلال تحقيق الأهداف المسطرة ، عن طريق تحسين أداء الأفراد العاملين التكوين يوفر للمنظمة فئة متميزة من المواضفين تستطيع الإستفادة منهم في زمن المنافسة و التحولات التكنولوجية السريعة و المتواصلة ، الأمر الذي يضمن إستمرارية المنظمة في خدمة شريحة المستهدفة و طالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع العاملين و تتجلى أهمية التكوين في ثلاث مستويات هي :

1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة .

2- الأهمية بالنسبة للفرد .

3- الأهمية بالنسبة لتطور العلاقات .

1 - أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة :

- من بين الفوائد التي يحققها التكوين للمؤسسة ، زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي ، إذ أن إكساب الأفراد المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج . كما يساعد التكوين في خلق إتجاهات إيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل و المنظمة و يؤدي إلى توضيح السياسات العامة لها ، و بذلك يرتفع مستوى أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة
- لتكوين أيضا يبعث على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، فمن نتائج التقدم التكنولوجي إنتشار و إستعمال الألات الحديثة و المعقدة مما يوجب على المؤسسات تكوين موظفيها على إستعمال و صيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة ¹ .
- يحسن العلاقات بين الإطارات و رؤسيتهم و يساعد على التطور التنظيمي .
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل .
- يحسن فعالية المؤسسة في إتخاذ القرارات و حل المشاكل .

1- عجموط مليكة ، دور التكوين في تطوير الكفاءات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر 02 ، 2012 ، ص 59 .

- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل .
- يسهل تطوير مهارات القيادة و تحفيز العمال .
- يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة ² .

2- أهمية التكوين بالنسبة لأفراد العاملين : يلعب التكوين دورا مهما بالنسبة للأفراد العاملين و يتجلى ذلك من خلال:

- يمنح التكوين لعمال إي مؤسسة مهارات و معارف تمكنهم من أداء واجبتهم ومهامهم بالكفاءة المطلوبة و على أكمل وجه.
- يمكن الأفراد من تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم بأنفسهم دون الحاجة إلى معين .
- يعمل التكوين على تطوير و تنمية الدافع للأداء و يقوم بإتاحة الفرص أمام الأفراد للتطوير و التميز و الترقية في العمل.
- يساعد التكوين على تجنب أو التقليل من أخطاء العاملين و حوادث العمل ,
- يعمل على تنمية روابط الإتصال بين العمال ، و يقوي تماسكهم داخل المؤسسة .

3- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية : أما فيما يتعلق بمجال تطوير العلاقات الإنسانية أو الإجتماعية فإن

أهمية التكوين في هذا المجال تتجلى فيما يلي:

- تنمية أسلوب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين .
- تثمين أواصر الثقة بين الإدارة و العمال .
- يساهم التكوين في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة .
- يعمل على تسهيل توجيه الأفراد الجدد أو المرقين

2 - أستاذة سهيل زغود ، إستراتيجية التكوين و دورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الإقتصادية ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، 8 جوان 2015 ، جامعة الحاج لخضر باتنة ص 266 . 15 أفريل 2020 ، www.asjp.criest.dz .

- يسطر إتحاها واضحا أو مسارا معيناً للمؤسسة تسيير عليه على المدى العام .

- يضمن إمكانية الحياة للسياسات و النظم و الإجراءات .

و بصفة عامة فلقد زاد إهتمام بالتكوين و أعتبر أولوية في السياسة العامة للمؤسسة و الأفراد العاملين ، فمثلا تبدوا أهمية التكوين بالنسبة للموظفين ذو الخبرة السابقة أو حديث الخبرة على نفس الدرجة من الأهمية ، فالعامل الذي ليس له خبرة من حيث أنه ملتحق حديثا بالمؤسسة لشغل وظيفة معينة قد لا يمتاز بقدرات و مؤهلات ضرورية لأداء الجيد ، و هنا بالتحديد تبرز أهمية التكوين في إستمالة للقدرات المطلوبة علاوة على تكيفه و تأقلمه مع الظروف و الأوضاع القائمة بالمؤسسة ، و عليه يكون التكوين مساندا و مدعما لقدرات الموظف³ .

3- يجاوي عبد القادر ، دور التكوين المستخدمين و أثره على الإنتاجية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة وهران ، 2014 . ص 112 - 114 .

المطلب الرابع : دور إستراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .

لإستراتيجية التكوين في المؤسسة دور مهم في تطوير الكفاءات البشرية و تحديد و ترسيخ الثقافة التنظيمية التي تعتبر من أهم النقاط التي تضيف القوة و تنافسية للمنظمة من خلال مايلي :

1- دور التكوين في تطوير الكفاءات البشرية : يسمح التكوين باكتساب الكفاءات و تطويرها من خلال تحقيق التنمية الشاملة حيث لا يقتصر على مستوى إداري معين و ذلك من أجل تطوير آرائهم و أفكارهم و رفع مستواهم و قدراتهم لمواجهة التغيرات المستقبلية بفعالية و نجاح ، و الحقيقة أن معظم المنظمات و المدراء حاليا أكثر واقعية من حيث إعطاء التكوين أهمية بالغة و خاصة بعد إقتناع الكثير من المدراء و المفكرين بأن ركائز التنمية الإدارية و مفاهيمها الحديثة و أن الكفاءات الفردية و الجماعية تكتسب من خلال أساليب و طرق التكوين المختلفة و ليس بالخبرة و حدها و قد تظهر آثار التكوين على مستوى تنمية كفاءات الفرد من النواحي التالية :

- **تنمية الكفاءة الفردية الأصلية :** يؤثر التكوين على مستوى الذاتي و الشخصي للفرد من حيث زيادة معرفته الضمنية و الصريحة و معلوماته و بالتالي زيادة الثقة بالنفس .
- **إرتفاع الروح المعنوية :** يساهم التكوين في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد بالتالي زيادة الولاء و الإنتماء للمنظمة.
- **إعطاء المكون فرصة للتقدم و الترقية :** نتيجة لإكتسابه الخبرات و المهارات الجديدة و التجديد و الابتكار بعد إطلاعها على كل جديد في حقل عمله من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية دون أي مقاومة و بالتالي زيادة الكفاءات التي تساعد على إنجاز مهامه المهنية و نشاطات يومية أخرى
- **إكتساب كفاءات تقنية :** يعمل التكوين على زيادة دخل الفرد بشكل عام ، و ذلك نتيجة المنح المقدمة له قبل و أثناء و بعد التكوين مما يرفع من مستوى معيشتة و إشباع حاجاته ، هذ بدوره يؤدي إلى تركيز الفرد على التقنيات اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل له و التي ترتبط إرتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد .
- **تنمية الكفاءات الإنسانية :** يسمح التكوين بتنمية الوعي الوظيفي عند العاملين و بالتالي زيادة تفهم للإجراءات و السياسات المتبعة في المنظمة بما يسهل من عملية تطبيقها و يسرع في إنجاز العمل و أيضا يؤدي إلى زيادة القدرة على العمل بفعالية و تنمية العلاقات مع المسؤولين و أفراد الجماعات بالتالي تحسن الجانب السلوكي للفرد .
- **تحقيق الأهداف المسطرة :** يساهم التكوين بتطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من أهداف بيداغوجية و التي تتمثل في المعارف التي يكتسبها المتكونين و تمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد و يمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي و أهداف الكفاءات التي

تشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتكونين من المزج و تحديد الموارد التي إكتسبها من التكوين و تصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط بالإضافة إلى أهداف التأثير التي تتمثل في التأثيرات على أداء المنظمة تتمثل أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل : مؤشر الجودة و مؤشر نجاح المشروع .

2- تأثير التكوين على الثقافة التنظيمية : يؤدب التكوين دورا مهما في نقل و ممارسة الأفكار و الفرصيات الأساسية الموجودة ، فالتكوين و الثقافة مرتبطان بدقة و يعزز كل منهما الآخر ، وكل نمط من الأنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال ممارسة التكوين ، و تنحصر تلك الأنماط فيمايلي :

- **ثقافة التنظيم الترقية :** ويكون إحترام الأنظمة و الإجراءات ضروريا و توصيف المهام دقيقا ، و الحركية بين مراكز العمل محددة بدقة تبعاً للنجاح في المسابقات أو للأقدمية ، و تقود تلك السمات إلى تنمية التكوينات الخاصة جدا و المستخدمة بشكل مباشر في سيق النشاط المهني للمتكونين ، و يكون التكوين مرتبطا بالحركية الداخلية (الترقية ، النقل) .
- **ثقافة التجديد (التنمية) :** يوجه هذا النمط لقيم التجديد ، التغيير و التطوير ، تكون المشكلة المركزية فيه تكييف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المنظمة و أهدافها ، الأمر الذي يترجم تكوين موجه للتنمية الفعلية لقدرات العاملين و مساهمتهم في التغيير ، حيث يكون البرنامج التكويني مرنا و يتمتع بقليل من القياسية للتطوير تبعاً لحاجات المنظمة و مواجهة تنامي النشاطات ، و يطلب التكوين في الخارج خاصة في الجامعات و مراكز البحث العلمي ليتناسب مع مختلف فعاليات المنظمة ، فالتكوين يكون مفتوحا و شموليا .¹

1 - شرياف وحيدة ، الوصول للكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز و التكوين ، مرجع سبق ذكره ، ص 233 . 234 .

خاتمة الفصل : تعتبر إستراتيجية التكوين و سيلة هامة لا يمكن للمؤسسات الإستعناء عنها في عملية تطوير و تنمية الكفاءات

المواردها البشرية تهتم إدارة الموارد البشرية بمحاولة تأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية و ذلك بتحديد إحتياجاتها في الوقت المناسب و كذا المحافظة على قوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء و ظروف المؤسسة لأن أهداف إستراتيجية التكوين من إهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

إستراتيجية التكوين تعني بناء معارف جديدة و تنمية مهارات العاملين لأداء العمل و هناك أنواع مختلفة للتكوين كما تطرقنا لها في هذا الفصل التكوين حسب مرحلة التوظيف ، حسب نوع الوظيفة ، و أنواع حسب المكان و يتم تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد عند إنخفاض أدائه أو ترقية أو نقله أما على مستوى المنظمة فإن الحاجة للتكوين تظهر عند وجود تكنولوجيا جديدة أو تغيير في المنتج أو عمليات إدارية جديدة و بناء على ذلك يتم تحديد الهدف من التكوين و عليه فإن إستراتيجية التكوين تهدف للحصول على الموارد البشرية التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف ، فضلا عن إمتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات و المعارف ، لذلك فإن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، و تؤكد على ضرورة تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لإحتياجاتها .

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة الصناعات

الميكانيكية و لواحقها ORSIM



المبحث الأول : تعريف مؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها Orsim .

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في القسم النظري إني الفصل الأول إلى مدخل إلى إدارة الموارد البشرية و أهمية تأهيل الموارد البشرية و فس الفصل الثاني إلى دور إستراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى معرفة مامدى تطبيق لإستراتيجية التكوين و واقع إستراتيجية التكوين و التأهيل في المؤسسة الإقتصادية الوطنية للصناعات الميكانيكية و لواحقها **Orsim** غليزان وادي رهيو ، قمنا في هذا الفصل بتقديم نظرة عامة حول مؤسسة Orsim للتعرف عليها و المهام التي تقوم بها و تحديد موقع إدارة الموارد البشرية فيها و مختلف المهام التي تقوم بها و معرفة كيفية سير العملية التكوينية فيها و معرفة فعاليتها و دورها إستراتيجية التكوين في تنمية قدرات مواردها البشرية و من أجل ذلك قمنا بإجراء تريض ميداني بالمؤسسة إعتمدت على :

- مقابلة مسؤول مصلحة التكوين .

- الإعتداد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

المطلب الأول : تعريف المؤسسة ORSIM .

1. تعريف مؤسسة **ORSIM** : يعتبر فرع **ORSIM** من أهم فروع المؤسسة حيث نجد أن تخصصه يشمل إنتاج اللوالب و البراغي و التحكم في مبيعاتهم , و هي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 750.000.000 دينار جزائري تقع الوحدة على مستوى الغرب الجزائري بدائرة وادي رهيو ولاية غليزان على الطريق الوطني رقم 04 الرابط بين الجزائر و وهران و يبعد عن وسط المدينة شمالا حوالي 500 م و يتربع على مساحة قدرها 124800 م² مقسمة كما يلي :

- مخزون المادة الأولية 3360 م² .

- المصنع 2700 م² .

- مخزون المادة الكيميائية 1008 م² .

- ورشة الأدوات 1300 م² .

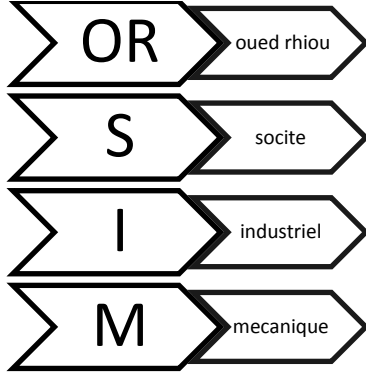
- ورشة إنتاج اللوالب 97441 م² .

- الجزء المخصص للإدارة 9600 م² .

- ورشة إنتاج الصنابير 12480 م² .

يحتوي المركب على 269 اله ذات تكنولوجيا عالية لمواكبة التطورات ، كما تمتلك المؤسسة اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة ، حيث بلغ عددهم في شهر سبتمبر لسنة 2019 301 عامل دائم ، 108 عمال مؤقتين ، 50 عمال ذات عقود ما قبل التشغيل ، 44 متمهن .

و معنى كلمة **ORSIM** مايلي :



2. مهام شركة (ORSIM):

يقوم فرع أورسيم بعدة مهام من أجل الحفاظ على سمعته المحلية والإقليمية وكذا الخارجية، لتحقيق التنافس تتمثل هذه المهام في :

- استغلال كافة الوسائل المتاحة استغلالا سليما واستخدام الأدوات اللازمة استخداما ناجحا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف.
- التخطيط للتنمية وفقا لمجال للنشاط المتبع تحت إشراف الهيئة الوطنية.
- إعداد وتحقيق المخططات السنوية والموسمية للإنتاج والتسويق.
- تنظيم دراسات علمية وعملية على التسويق، ومتابعة التطورات الحاصلة والطارئة.
- ضمان التمويل المنظم بالمواد الأولية للوحدات الإنتاجية.
- مساندة وتطوير استعمال التكنولوجيا الحديثة في كل الوظائف .

3. أهداف شركة (ORSIM) :

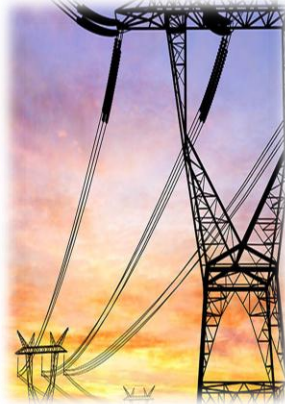
- المحافظة على الكثير من الزبائن، وذلك بإرشادهم وتوجيههم والتعريف بالمنتجات في السوق.
- تلبية رغبات وحاجيات الزبائن والسعي إلى معرفة آراءهم وانتقاداتهم.
- السعي وراء تطوير المنتج وفق المقاييس المعتمدة دولياً، والمحافظة على مكانتها في الأسواق العالمية.
- تحقيق الخطة المسطرة، والمحافظة على استقلال المؤسسة.
- الاستمرارية والبقاء في السوق.
- العمل على تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر معقول.
- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- تحقيق أقصى ربح .

الشكل 3-2: منتجات شركة Orsim:

La construction
métallique



Le transport
d'électricité



Industrie
ferroviaires



Machinisme agricole et
engins de travaux publics



Véhicules industriels



L'industrie du bois

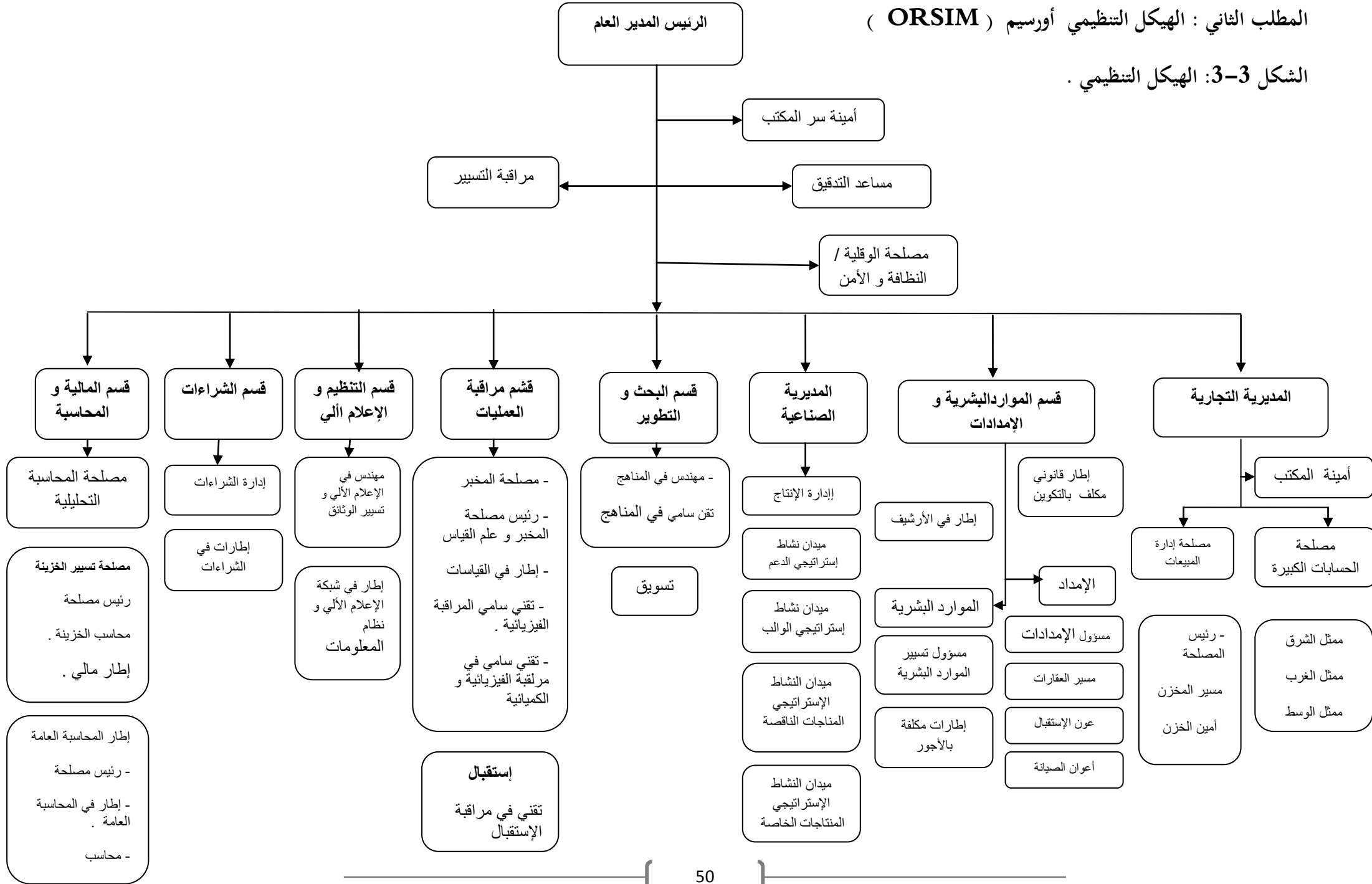


L'industrie de
l'Electroménager



المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي أورسيم (ORSIM)

الشكل 3-3: الهيكل التنظيمي .



➤ **الهيكل التنظيمي** : إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما تعقدت المهام والأعمال، مما يؤدي إلى إيجاد هيكل تنظيمي أكثر مرونة من أجل تسهيل العمل وتقسيمه بطريقة جيدة، وكذا تحديد المسؤوليات حتى لا يكون هناك تداخل، وبذلك تسهيل مراقبة العمل ومتابعته ، حيث يتميز بمد تدرج الذي يحدد العلاقات نحو الإتجاهات الأربعة الأعلى و الأسفل و الجانبين و قد يظهر على أساس التلسل القيادي . و لهذا الغرض سوف نعرض الهيكل التنظيمي لشركة ORSIM و شرح مهام كل من منصب حيث ينقسم إلى:

1. **المديرية العامة (DIRECTION GENERAL)** : إن المدير العام هو المسؤول على تسيير المؤسسة بأكملها من بينها المديرينات و الأقسام والدوائر و المصالح وهي الهيئة التي تشرف على كل الهيئات تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة بالتعاون مع المديرينات الأخرى للمؤسسة .

2. **أمانة المديرية (SECRETAIRE DE DIRECTION GENERAL)** : تعمل على استقبال البريد الوارد و تسجيل كل الوثائق الصادرة و الواردة .

3. **مصلحة الأمن (SERVICE SECURITE)** : السهر على وقاية وحماية و امن المؤسسة و مراقبة أجهزة المطافئ و السهر على احترام النظام الداخلي للمؤسسة من طرف الجميع .

4. **قسمة مراقبة العمليات (DIVI. CONTROLE OPERATIONLLE)** : السهر على مراقبة البضاعة كما و نوعا عند الاستقبال و مراقبة عملية الإنتاج و توجد بها 3 مصالح :

- مصلحة الاستقبال و أدوات القياس .
- مصلحة مراقبة التصنيع .
- المخبر .

5. **قسمة الموارد و الإمدادات (D. RESSOURCES & LOGISTIQUES)** : تدير و تتابع الحوار الاجتماعي و تقوم بالإشراف على متابعة التحضير و المفاوضات مع النقابة كما تسهر على مراعاة ترتيب الاتفاقيات التنظيمية و التشريعية و إعداد مخطط التكوين المستخدمين المطابق لإستراتيجية الشركة و لهذه القسمة دائرتين:

أ. **دائرة الموارد البشرية** : تدير المصالح البشرية و كل الوسائل الخاصة بالمؤسسة و تضم هذه القسمة رئيس الوسائل و الموارد مكلف بالمحافظة على الجو الاجتماعي خاصة بعلاقتها مع النقابة و المشاركة في التعريف بالسياسة المالية للشركة و ضمان مراعاتها و تضم المصالح التالية :

1 - مصلحة المستخدمين .

2 - مصلحة التكوين .

ب. دائرة الوسائل العامة : تشرف على ملفات التامين و على مسؤولية الحفاظ على المكاتب و الوسائل الأخرى

الموجودة بالمؤسسة وضع قوائم للحاجيات و تسليمها للموردين لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار .

6. **قسمة المشتريات (DIVISION ACHAT)** : تقوم بالإشراف على مختلف برامج السلع المحلية و المستوردة بأقل تكلفة و في الأوقات المحددة و بالكمية و النوعية المطلوبة و تنقسم إلى:

أ- مصلحة الشراءات المحلية .

ب- مصلحة الشراءات الخارجي .

7. **قسمة التنظيم و الاعلام الالي (Div. Organisation&informatique)**: تسهر على تسيير شبكة الإعلام

الآلي و تطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل ,البحث و السرعة في التنفيذ فالشركة تستعمل حوالي 100 حاسوب من أنواع مختلفة و تستعمل الشركة 06 برامج بلغات مختلفة .

8. **المديرية الصناعية (DIRECTION INDUSTRIELE)** : تسهر على إدارة شؤون الإنتاج و كذا الدوائر التابعة له و المتمثلة في :

- **أمانة المديرية** : تعمل على استقبال البريد الوارد و تسجيل كل الوثائق الصادرة و الواردة من المديرية العامة و توجيه قرارات المدير الصناعي إلى الدوائر و الميادين الخاصة بنشاطات العمل وتنظيم الاجتماعات من السير الحسن داخل المؤسسة .

- **ميدان النشاط الاستراتيجي لإنتاج اللوالب (D.A.S Boulonnerie)**

(**D.A.S**) : **DEMAINE D ACTIVITE STRATIGIE**

- **ميدان النشاط الاستراتيجي لمنتجات السكك الحديدية (D.A.S Ferroviaire)** .

- **المساعد الصناعي و مسؤول العلاقات (D.A.S Soutient)** و يشرف على الدوائر التالية :

- دائرة الإعداد (Département Ordonncement)

- دائرة المناهج (Département Méthode)

- دائرة الصيانة (Département Maintenances)

- دائرة الأدوات (Département Outillage)

9. **المديرية التجارية (DIRECTION COMMERCIALE)** : يعتبر الجانب الإداري احد المقومات

الأساسية للنشاط الذي تزاوله المؤسسة الحديثة , و قد أثبتت الخبرة الطويلة و واقع التجربة التطبيقية أن البعد التجاري كان دائما المحدد الرئيسي لكثير من حالات النجاح و الفشل للمؤسسة و لها علاقة مباشرة مع الزبون و تتكون هذه المديرية من:

- أمانة المديرية (SECRETAIRE DE DIRECTION): تعمل على استقبال البريد الوارد و تسجيل كل الوثائق الصادرة و الواردة من المديرية العامة و توجيه قرارات المدير التجاري إلى الدوائر و الميادين الخاصة بنشاطات العمل و التصدير و الإستيراد و التنسيق بين المدير و رؤساء المصالح و تنظيم الاجتماعات من اجل السير الحسن داخل المؤسسة .
- مسؤول التصدير (Assistant Exportations)
- رئيس دائرة البيع (Chef de Département des Ventas)
- رئيس دائرة تسيير المخزون و المخازن (Chef Dép Ges: Stocks & Magasins)
- 10. لمديرية المالية و مراقبة التسيير (DIRECTION DES FINANCES ET CONTROLE DE GESTION)
- دائرة مراقبة التسيير (DEPR . CONTROLE DE GESTION)
- دائرة المالية و المحاسبة (DEPR . FINANCES ET COMPTABILITE)

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

قسمة الموارد و الإمدادات (**D. RESSOURCES & LOGISTIQUES**) : تدير و تتابع الحوار الاجتماعي و تقوم بالإشراف على متابعة التحضير و المفاوضات مع النقابة كما تسهر على مراعاة ترتيب الاتفاقيات التنظيمية و التشريعية و إعداد مخطط التكوين المستخدمين المطابق لإستراتيجية الشركة و لهذه القسمة دائرتين:

أ. **دائرة الموارد البشرية** : تدير المصالح البشرية و كل الوسائل الخاصة بالمؤسسة و تضم هذه القسمة رئيس الوسائل و الموارد مكلف بالمحافظة على الجو الاجتماعي خاصة بعلاقتها مع النقابة و المشاركة في التعريف بالسياسة المالية للشركة و ضمان مراعاتها و تضم المصالح التالية :

1- مصلحة المستخدمين : تشرف تسيير شبكة العمال و القيام بوضع الرواتب لهم و متابعة التسيير الإداري و الضرائبي (صندوق الضمان الاجتماعي) و تضم 3 مناصب هم على التوالي :

- رئيس مصلحة المستخدمين

- مسير الأجور

- المراسل الاجتماعي

2 - مصلحة التكوين : تقوم بإدارة الملفات الفردية للتكوين و مختلف فئات الأجور و السهر على مراعاة تسيير الموارد البشرية و المشاركة في الاجتماعات مع النقابة .

- ضمان الإشراف على المتربصين و متابعة عملهم و كذا عقود العمل المحدد الأجل , و التكفل بالمتربصين الذي طريق التنصيب .

- إعداد مخططات التكوين للمستخدمين في الشركة و ضمان المتابعة للمشاركة في إعداد قوائم لمناصب العمل و ضمان متابعة تطور أعمال التكوين .

ب. **دائرة الوسائل العامة** : تشرف على ملفات التامين و على مسؤولية الحفاظ على المكاتب و الوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة و وضع قوائم للحاجيات و تسليمها للموردين لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار .

- مراقبة تسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها في المخازن و السهر على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل الهاتف ، الفاكس ، التلفاكس .

- ضمان تنظيف البنايات و المساحات الخضراء في الشركة و الإشراف على تسيير مراتب السيارات ، وضع الحاجات الدورية و توجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة .
- متابعة حالات الاستهلاك و تنظيم فواتير الغاز و الكهرباء و كذا إعداد الميزانية للدوائر و تقديمها للسلطة السلمية .

الجدول 3-1 : رقم التصنيف العمال لسنوات 2017-2018-2019 :

2019	2018	2017	
48	52	47	الإطارات
77	77	76	تقنيون
176	176	168	منفذون
301	305	291	المجموع

المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة

المطلب الرابع : دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها و ذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية و الهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية و توجهات و قرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينها و بينهم و يشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل إستخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في أن واحد إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم و تطور سبل الإفادة من الفرص التي تظهر بالسوق ، أو تلك التي تخلفها إدارة المؤسسة مثل إحتياج السوق لمنتج معين أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل و يقتنع بفكرة منتج جديد في أي من هاتين الحالتين يتطلب إستغلال الفرص بإنتاج المنتج الجديد ، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات و قدرات معينة ، و تهيئة هذه العناصر لأنها تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتج بشكل جيد إلى السوق و حسب الطلب و هذه المهمة مهمة إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني : واقع إستراتيجية التكوين و التأهيل في المؤسسة ORSIM .

المطلب الأول : مفهوم و أنواع إستراتيجية التكوين في المؤسسة .

يهدف التكوين بالمؤسسة إلى تنمية و تحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتهم التنظيمية من خلال إكتسابهم خبرات و مهارات جديدة تزيد من قدرتهم على تحسين أداء عملهم ، فالتكوين يعتبر الوسيلة الأنجح لزيادة مقدرة الفرد على العمل و من ثم تحسين مستويات الأداء و زيادة الإنتاجية في المؤسسة .

الفرع 1 : مفهوم التكوين و التأهل :

- التأهيل : يتمركز التأهيل في جوهره على عمليات التأقلم و التكييف مع الآخرين في العمل أي أنه عبارة عن أنشطة تقدم للأفراد لتمكهم من إستعادة قدراتهم على الأداء في بيئة عمل جديدة .
- التكوين : يعني كل أنواع التعليم التي يتلقاها العمال من قيم و مهارات و ثقافات جديد و أفكار و معلومات عامة و ذلك عن طريق برنامج تكويني لإكتساب مهارات جديدة .

الفرع 2 : أنواع التكوين في مؤسسة ORSIM :

- أ. التكوين الداخلي : في هذا النوع من التكوين تعتمد مؤسسة Orsim على الكفاءات داخلية متخصصة ذات خبرة أو مستفيدة من دورات تكوينية من قبل و يقصد بهذا النوع من التكوين بالتكوين الفوري ويكون داخل المؤسسة .
- ب. التكوين الخارجي : تعتمد مؤسسة Orsim على معاهد و مدارس خاصة لتكوين عمالها يتم داخل المؤسسة أو خارجها تعتمد المؤسسة في هذا النوع من التكوين على متخصصين و معاهد التكوين خارج المؤسسة أو إستقطاب كفاءات متخصصة من خارج المؤسسة لتكوين عمالها داخل المؤسسة في حالة وجود عدد أكبر من العمال التي تريد المؤسسة تكوينها و ذلك بغرض تقليل التكاليف .
- ج. تكوين الرسكلة : إعادة التكوين بهدف إعطاء العمال الذي يغلب عليهم التقدم التقني لإكتساب مهارات جديدة و تجديد معارفهم .

المطلب الثاني : مراحل العملية التكوينية في مؤسسة ORSIM :

1- إعداد الإحتياجات الكوينية : يقوم المسؤول المكلف بمصلحة التكوين بتحديد الإحتياجات التكوينية و ذلك بإجتماع مع رؤساء الأقسام حيث :

- يكلف رئيس مصلحة التكوين رؤساء الأقسام بعملية جمع عمالهم لتحديد العمال الذين هم في حاجة للتكوين مع تحديد الأولويات الأول بالأول .
- دراسة و تحليل طلب التكوين الوارد من الدوائر الإدارية بالمؤسسة و المصالح التجارية التابعة لها مع مصلحة الموارد البشرية .
- يجتمع بعد ذلك مسؤول مصلحة التكوين بمؤسسة ORSIM برؤساء الأقسام ، حيث يقوم كل رئيس بتحديد الأفراد المراد تكوينهم مع موضوع التكوين .

2- المخطط التكويني للمؤسسة :

البرنامج التكويني : هو عبارة عن برنامج سنوي يتم إعداده كل نهاية سنة ليتم الموافقة عليه و تطبيقه في السنة الموالية حيث تقوم المؤسسة بإعداد الميزانية السنوية للتكوين يتم بتحديد مواضيع التكوين و الأساليب و الخبراء الذين سيقومون بتدريب و تكوين العمال و كذلك تحديد مكان التكوين داخل المؤسسة أو خارجها ، و كذلك تقوم بمعالجة المصاريف التكوينية عند إعداد الميزانية السنوية تحتاج إلى معالجة المصاريف التكوينية التي تتمثل في :

- تحديد بدقة ووضوح الأهداف النشاط التكويني .
- القيمة المالية المخصصة للتكوين .
- عناوين التكوين المعروضة من طرف المدارس و مراكز التكوين .
- تحديد أماكن التكوين .
- تحديد مدة التكوين .
- تحديد المواضيع و محتويات المادة التكوينية
- مصاريف المستخدمين (أساتذة التكوين و غيرهم ..) .
- مصاريف العمال في حالة التكوين خارج الشركة (مصاريف النقل ، الإقامة ...) .
- مصاريف التي تدفعها المؤسسة لمراكز التكوين و المعاهد .

3 - تنفيذ و متابعة البرنامج التكويني : بعد أن يتم وضع البرنامج التكويني في صورته النهائية تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني ، و يتم هذا من خلال تلقي المتكونين المادة التكوينية سواء في شكل تعليم أو تمهين في المراكز المتعاقد معها . كما يتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكونين إل مراكز التكوين حيث أن حضور المتكونين إجباري و أي غياب غير مبرر يعاقب عليه .

4- تقييم عملية التكوين في المؤسسة : تعتبر هذه المرحلة مهمة لكونها توضح مدى نجاح البرنامج التكويني بالنسبة للعمال المتكونين تمر عملية التكوين التقييم بالمؤسسة Orsim :

1- التقييم قبل التكوين : و يتم عن طريق الرئيس المباشر أو إدارة التكوين لمعرفة العمال الواجب خضوعهم للتكوين .

2- التقييم الفوري : يكون هذا التقييم مباشرة عند نهاية دورة التكوينية للعمال ، يقوم رئيس مصلحة التكوين بتقديم إستمارة تحتوي على مجموعة الأسئلة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة للبرنامج و قياس درجة إستيعاب المتكونين للمادة التكوينية و إكتسابهم للمعلومات المطلوبة .

3 - التقييم بعد مدة شهرين من البرنامج التكويني : بعد نهاية التكوين بمدة شهرين يتم تقييم العمال عن طريق الرئيس المباشر لمعرفة مدى فعالية و تطبيقه في مستوى عمل المتكون ، حيث يقوم رئيس مصلحة التكوين بإعطاء إستمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة و الملاحظات تتعلق بتقييم العامل و ذلك لمعرفة تطور مهارته .

المطلب الثالث : برنامج التكوين و التأهيل المعتمد في المؤسسة .

تحليل النشاط التكويني بالمؤسسة الإقتصادية Orsim و ذلك عن طريق تحليل البرنامج التكويني للمؤسسة لمدة ثلاث سنوات لمعرفة عدد الأفراد الذي تم تكوينهن و مقارنة بإجمالي العمال .

1. تحليل الإحتياجات التكوينية للمؤسسة الإقتصادية Orsim للفترة 2017-2019 :

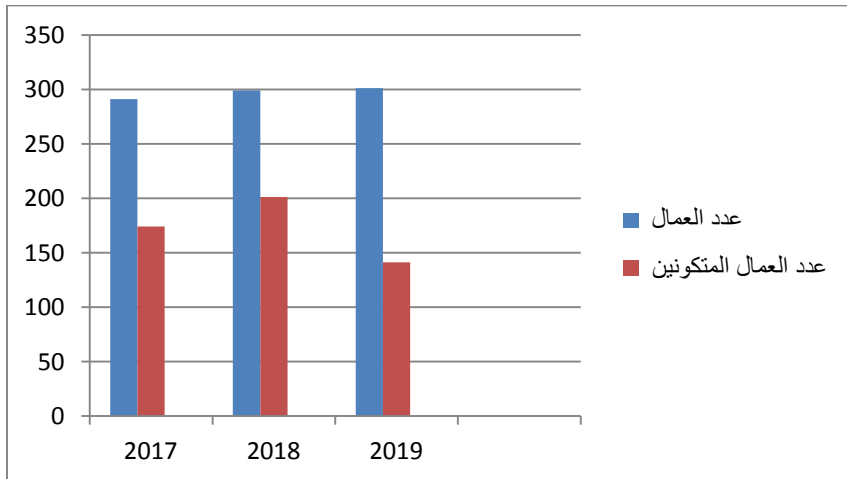
نجاح برنامج التكون في المؤسسة يتوقف على أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية الجدول التالي بين لنا تطور نسبة العمال الذي تم تكوينهم .

الجدول رقم (3-2) : تطور عدد العمال المتكويين مقارنة بإجمالي العمال للفترة 2017- 2019 .

السنوات	2017	2018	2019
عدد العمال	291	299	301
إجمالي عدد العمال	156	201	141
النسبة عدد العال المتكويين	% 59,79	% 67,2	% 46,84

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على و تائق من طرف المؤسسة

الشكل 3-4 : تطور عدد المتكويين مقارنة بإجمالي العمال .



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق .

- نلاحظ أن عدد العمال في سنة 2017 بلغ 291 عامل بالمؤسسة و قد تم تكوين 156 عامل و بذلك بلغت نسبة للعمال المتكويين 59,7 % أما في سنة 2018 بلغ عدد العمال المتكويين 201 عامل أي بنسبة 67,2 % و عليه فإن النسبة مرتفعة مقارنة بسنة 2017 و في سنة 2019 تم تكوين 141 عامل أي نسبة 46,8 % مقارنة مع سنة 2018 نلاحظ تراجع في عدد العمال المتكويين ، و ذلك راجع لإحتياجات المؤسسة .

2. ميزانية التكوين في مؤسسة ORSIM :

الجدول رقم (3-3) : الميزانية المخصصة للتكوين لسنوات 2017-2019 :

السنوات	2017	2018	2019
الميزانية للتكوين (دج)	253.653.800	216.218.500	186.918.900
عدد العمال المتكويين	156	201	141

مصدر من إعداد الطالبة بناء على وثائق الداخلية المؤسسة .

التحليل : من خلال الجدول يتبين أن ميزانية التكوين غير ثابتة فتارة ترتفع و تارة تنخفض و هذا من سنة إلى أخرى و بشكل ملحوظ و متفاوت بشكل كبير خاصة في سنة 2017 كانت مرتفعة مقارنة بسنة 2018 و 2019 خاصة في 2019 إنخفضت بشكل كبير و يرجع سبب هذا التغيير إلى الاختلاف في عدد الأفراد المتكويين في كل سنة . أما فيما يخص الموارد المالية التي تخصص لعملية التكوين في مؤسسة ORSIM يتم حسابها على الشكل التالي :

الموارد المالية المخصصة للتكوين خلال السنة = الكتلة الأجرية الإجمالية
للعمال خلال السنة $\times 0,01$.

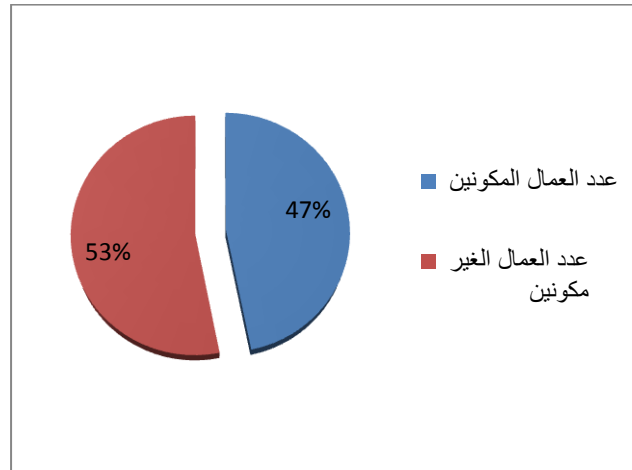
الجدول رقم (3-4) : عدد العمال المتكويين بمؤسسة Orsim لسنة 2019 :

النسبة	عدد العمال	المعطيات
% 46,84	141	العمال المتكويين
% 53,15	160	العمال الغير المتكويين
% 100	301	المجموع

المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة Orsim.

و يمكن توضيح الجدول في الشكل التالي :

الشكل (3-5) : عدد العمال المتكويين بمؤسسة ORSIM لسنة 2019 :



المصدر : بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 3 .

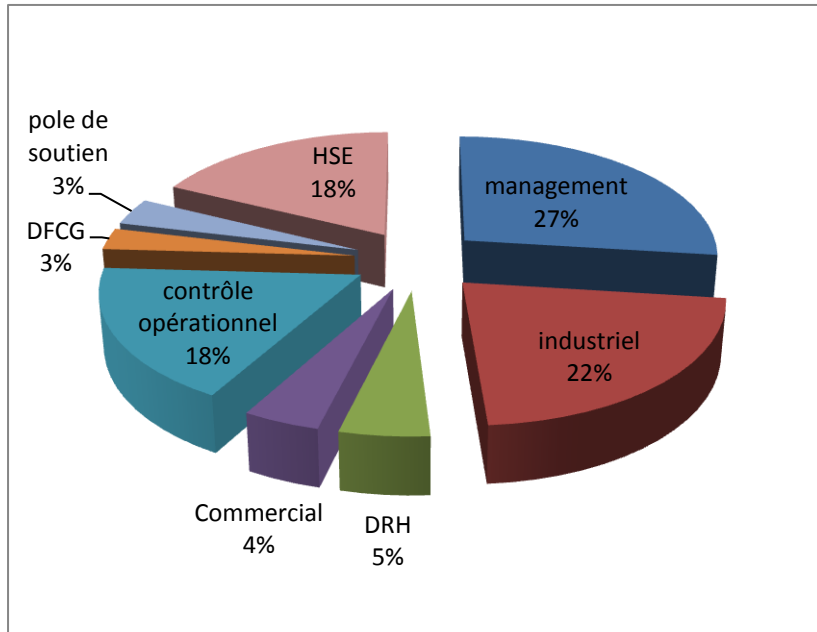
من خلال الجدول رقم 3-4 و الشكل رقم 3-5 يتضح لنا أن المؤسسة Orsim قامت بتكوين 141 عامل أي نسبة 46,84 % من مجموع العمال و هي نسبة جيدة مقارنة بعدد العمال الغير متكويين التي بلغت 53,15 % و هذا راجع لإحتياجات المؤسسة .

الجدول رقم (3-5) : تحليل العمالة المكونة حسب الهيكلية للمؤسسة Orsim لسنة 2019 :

عدد العمال	النسبة	تخصص
38	% 26,95	Management إدارة
31	% 21,98	Industrielle القسم الصناعي
7	% 4,96	DRH قسم الموارد البشرية
6	% 4,25	Commerciale القسم التجاري
25	%17,73	قسم مراقبة العمليات contrôle opérationnel
4	% 2,83	DFCG المديرية المالية و مراقبة التسيير
5	% 3,54	Pole de soutien
25	% 17,73	HSE المديرية المركزية للصحة و الأمن و السلامة و البيئة
141	% 100	المجموع

المصدر : وثائق الداخلية لمؤسسة Orsim .

الشكل رقم (3-6): العمال المكونين حسب الهيكلية لمؤسسة Orsim سنة 2019 .



المصدر : بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 3-5 .

تحليل : من خلال الجدول رقم (3-5) يتبين لنا أن تكوين العمال شمل جميع الوظائف بالمؤسسة و أن أكبر شريحة من العمال التي تتلقى التكوين على مستوى قسم الإدارة حيث بلغ عدد العمال المتكونين 38 حيث بلغت النسبة 27 % وهذا لإحتياجات المؤسسة لتكوين في قسم الإداري ، و الشريحة الثانية كانت على مستوى القسم الصناعي حيث بلغ عددهم 31 بنسبة 22 % ، على مستوى قسم مراقبة العمليات بلغ عدد العمال المتكونين 25 بنسبة 17,33 % ، وعلى مستوى مصلحة الأمن بلغ عدد العمال المتكونين 25 بنسبة 17.7 % .

- تقوم المؤسسة بتكوين العمال بنسبة كبيرة و ذلك لإحتياجاتها الكبيرة في هذا القسم على مستوى الإدارة و الذي يشمل تكوين الإطارات و ذلك لتعليم المديرين أو إطارات المستقبل (مديري المستقبل) لتطوير قدراتهم على إدارة و تمكين و تنظيم الفريق في المؤسسة و كذلك تقوم بتكوين في القسم الصناعي لأنه يشمل قسم الإنتاج لهذا تقوم المؤسسة بتكوين العمال في مجال تطوير الإنتاج .

- أما قسم مراقبة العمليات و ذلك لتصميم و مراقبة عمليات الإنتاج و إعادة تصميم العمليات التجارية في إنتاج السلع و الخدمات و ذلك لتأكد من ناحية إستخدام الأمثل للموارد و تلبية متطلبات العملاء و تشرف كذلك على تخطيط و التنظيم و الإشراف في سياقات الإنتاج و التصنيع و هذا ما يبرر نسبة 17،33 % و ذلك لتنمية و تطوير العاملين على الإستعمال السليم لتقنيات العمل الحديثة .

- تقوم المؤسسة ORSIM بعمل خطة لتكوين العمال بشكل جيد فيما يخص مجالات الأمن و السلامة المهنية لتفادي و مواجهة حوادث العمل حيث تقوم بدورات تكوينية خاصة بمجال الأمن و السلامة المهنية حتى تضمن إلتزام عمالها بإستعمال و سائل و أدوات الأمن و الوقاية التي توفرها لهم ، و زيادة و عيهم بضرورة الحذر عند تأدية الأعمال الخطرة و هذا ما يبرر نسبة 17،73 % ، تأهيل عدد كبير من العمال في مجال الأمن و السلامة ، زيادة الوعي لدى العمال بأهمية وقاية أنفسهم خاصة و أن مجال عملهم خطير .

المطلب الرابع : دور إستراتيجية التكوين في المؤسسة ORSIM.

إستراتيجية التكوين هي ركيزة أساسية في نشاطها و هو يهدف إل رفع مستوى مهارات و معارف مواردها البشرية من أجل تطوير كفاءة أعمالهم المهنية و المساهمة في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية و هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في إيجاد برامج تكوينية مناسبة لإحتياجات العمال يتمثل دور إستراتيجية التكوين في تنمية و تحسين قدرات و أداء الموارد البشرية بر المؤسسة و ذلك من خلال إكتسابهم مهارات جديدة تزيد من قدراتهم على أداء و زيادة الإنتاجية و رفع من مستوى أداء العمل و ذلك من خلال برامج تكوينية تركز المؤسسة على أهمية الموارد البشرية في بناء و تفعيل القدرات التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ORSIM و هي ركيزة أساسية في إستراتيجية المؤسسة لأنها تضمن:

- المردودية الجيدة .

- تحقيق الرضا لدى الزبائن و العمال .

- تقوم المؤسسة Orsim بإشراك العمال في التطوير .

■ يهدف التكوين في المؤسسة الصناعية الميكانيكية Orsim في :

- تلبية إحتياجات مواردها البشرية المتمثلة في اليد العاملة المؤهلة .

- تكييف العمال في مناصب عملهم من أجل الترقية الإجتماعية و المهنية لهم .

- تنمية قدرات و مهارات مواردها البشرية للتأقلم مع المتغيرات الخارجية و الداخلية للمؤسسة .

- زيادة الكفاءة المهنية للعمال .

- تحسين مستوى العمال الأكفاء و الإطارات السامية .

- تجديد المعارف التقنية و التكنولوجيا قصد المحافظة على طاقات العمل و مسايرة التطور

- تضع مؤسسة أورسيم إستراتيجية تكوينية لإتاحة الفرص لعمالها الغير المتكويين .

- تلبية إحتياجات المتعلقة بمواردها البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لتسيير المؤسسة .

- أن تكون للمؤسسة لها صدى و إلهام في السوق الوطنية خاصة من حيث النوعية و الجودة و مدة الإنجاز للمنتج .

- تعزيز و تخفيف أعباء المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف .

- البحث عن أسواق خارجية عن طريق استثمارات أجنبية باليد العاملة الوطنية؛

- الزبون محور اهتمامات الشركة تحت شعار ” الزبون هو الملك ”

- استقطاب و المحافظة على الكفاءات عن طريق تحسين توجهات العاملين.

خلاصة الفصل :

لقد جاءت هذه الدراسة لإجابة عن الإشكالية مهمة جدا تتعلق بدور إستراتيجية التكوين و دورها في تنمية الموارد البشرية تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة و هو المؤسسة الصناعية الميكانيكية و لواحقها غليزان وادي رهيو وكان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور إستراتيجية التكوين في تنمية الموارد البشرية و مامدى أهميتها في تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتها داخل هذه المؤسسة حيث إعتماذنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي بناء على ما تم دراسته في هذا الفصل يتضح لنا أمن مؤسسة ORSIM تسعى من أجل تحسين أداء موارد البشرية و تحقيق أهدافها و غاياتها ، و ذلك بالنظر لأهمية التغيرات في محيطها الخارجي التي تفرض عليها ضرورة التكيف و ذلك لمواكبة التطورات المختلف و التكنولوجيا منها ، لذلك كان على مؤسسة ORSIM أن تعطي أهمية و إعتبارا كبيرا لمواردها البشرية و أن تجعلها أولى إهتمامها ، و أن تساهم في جعل و وظيفة تنمية الموارد البشرية من الوظائف الإستراتيجية لها .

خاتمة عامة :

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لكن إكتشاف الكفاءات و تطويرها يحتاج إلى أساليب مختلفة و ذلك لزيادة قدرة الفرد و رغبته في العمل مع تطوير معارفه التي تجعل مهامه أكثر سهولة و إتقاناً لذلك الثاني قمنا بعرض أهمية تأهيل الموارد البشرية و تعريف إستراتيجية التكوين و دورها في تنمية الموارد البشرية حيث أصبح التكوين من الأمور الضرورية في شتى الميادين و خاصة التكنولوجيا و الخدمات الحديثة التي شأناًها رفع مستوى كفاءات المؤسسة و لهذا تسعى المؤسسات إلى الإستثمار في الموارد البشرية و تساعدها على تطوير معارف مواردها البشرية من خلال تقييم أدائهم و تصميم برامج تكوينية تتماشى مع و إحتياجات الأفراد و المؤسسة هذا ما يجعل الفرد أكثر إتقاناً لعمله و أكثر سرعة و مردودية و هذا ما يزيد من كفاءته و قدراته في العمل و إكتسابه مهارات جديدة و لإسقاط ماجاء في الفصلين قدمت في الفصل الثالث دراسة ميدانية على مستوى أحد المؤسسات الإقتصادية ORSIM المبحث الأول من هذا الفصل تم تعريف المؤسسة و التطرق إلى مختلف مهامها و تعريف بهيكلها التنظيمي ، أما في المبحث الثاني فقمنا بمعرفة واقع إستراتيجية التكوين في المؤسسة و ذلك بالتعرف على مختلف أنواع التكوين التي تعتمد عليها في تكوين عمالها و كذلك تحليل وثائق المؤسسة لمعرفة برنامجها التكويني المعتمد و عدد العمال التي تم تكوينهم و الميزانية المخصصة لذلك .

1) إختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى :

تأثر إستراتيجية التكوين على تحسين أداء الأفراد من جهة و رفع من إنتاجية المؤسسة من جهة أخرى وذلك عن طريق مجموعة البرامج حيث تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها و تصميم برنامج تكويني مناسب حسب إحتياجات كل فرد و تحقيق أهداف المؤسسة و هذا ما أكدته الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية :

إستراتيجية التكوين هي تلك الجهود الإدارية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على العمل في المؤسسة و هي عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الأفراد الوظيفة بطريقة أفضل ، و هي إجراء منظم لتزويد الأفراد بالمعرفة و المهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة .

الفرضية الثالثة :

تقوم مؤسسة ORSIM بتكوين عمالها لتكيف مع التطورات و مواكبة التكنولوجيا و ذلك بالبحث عن كل ما هو جديد في مجال الصناعات الميكانيكية . فمؤسسة Orsim تقوم بتشجيع مواردها البشرية على تقديم إقتراحاتهم من أجل الدخول في البرنامج التكوين و ذلك لرفع من مستوى كفاءتهم و هذا ما يؤكد الفرضية الثالثة .

(2) نتائج الدراسة .

من خلال دراسة الجانب النظري و التطبيقي نلخص نتائج و التي تتضمن في ثناياها إجابات عن التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة .

- الهدف من إستراتيجية التكوين و هو تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و هذا ما يساعد المؤسسة على رفع كفاءتها و زيادة فعاليتها .

- أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية في الوقت الراهن و ذلك للتغيرات المتسارعة في جميع المجالات منها التكنولوجيا و الإدارية و هذا ما يجعل المؤسسات تدرك أهمية تنمية الموارد البشرية .

- إن إستراتيجية التكوين تساهم في تحسين أداء العمال و تنمية قدراتهم و ذلك عن طريق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في البرامج التكوينية و التدريب .

- إن إستراتيجية التكوين تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة .

- بما أن لا يمكن الإستغناء عن المورد البشري في أي منظمة فإنه من الضروري تنميته و تكوينه على أساليب جديدة تساعد على العمل .

- تتم عملية التكوين على 4 مراحل : تحديد الإحتياجات التكوينية ، البرنامج التكويني ، تنفيذ البرنامج التكويني و تقم .

- إن مؤسسة ORSIM تعتمد على إستراتيجية التكوين و التأهيل في تنمية مواردها البشرية .

- إنخفاض في عدد العمال الملحقين بالدورات التكوينية و إنخفاض ميزانية التكوين .

- اظهرت الدراسة الميدانية أنه يوجد نوعين من عملية التقييم بعد الانتهاء مباشرة من التكوين و بعد مدة لمعرفة مدى نجاح البرنامج لتكويني .

- إن إستراتيجية التكوين التي تتبعها مؤسسة ORSIM تعد إستراتيجية حديثة و ترقى لمتطلبات الفترة الحالية فهي تبحث عن كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا .

- إن مؤسسة ORSIM تخصص ما يعادل 1 % من الكتلة الأجرية للعمال لميزانية تكوين العمال .
- التكوين في مؤسسة ORSIM يشمل جميع الوظائف بالمؤسسة .
- تقوم المؤسسة بتكوين عمالها عند ظهور مناصب و مسؤوليات و تقنيات جديدة لمعرفة كيفية تأديتها .
- تقوم المؤسسة Orsim بعملية تأهيل العمال الجدد لأنها و سيلة أساسية و مهمة لعملية إدماج الموظفين الجدد مع مهامهم الجديدة .
- من بين أهداف إستراتيجية التكوين في المؤسسة هي السعي نحو إكساب العمال معلومات جديدة خصوصا عند دخول تكنولوجيا جديدة .
- تسعى المؤسسة لإكتشاف قدرات مواردها البشرية و العمل على تنميتها للإستفادة منها و ذلك لزيادة في و مردودية و إنتاجية المؤسسة .
- تقوم مؤسسة Orsim بتكوين العمال في المناصب الحساسة و ذلك عن طريق عقد الوفاء Contrat de fiedalité و ذلك لضمان بقاءه في المؤسسة .
- تعتمد مؤسسة Orsim على رؤساء و مشرفين ذوي الخبرة من داخل المؤسسة في حالة التكوين الداخلي ليشرفوا على العملية التكوينية .
- تسعى مؤسسة على جعل عمالها أكثر تكييفا مع مناصبهم و تعديل سلوكهم المهني .
- تقوم المؤسسة بإعطاء الأولوية و المساواة بين الموظفين و ذلك بمراعات صاحب الحاجة التي تعطى له الأولوية للدخول في التكوين الأول بالأول .

(3) التوصيات . من خلال البحث الذي تم تقديمه و بعد تسجيل مختلف الملاحظات ، يمكن للباحث أن تقدم التوصيات التالية:

- الإهتمام و الإستثمار في الموارد البشرية بإعتبارها واحد من ركائز الأساسية لتحقيق المؤسسة لأهدافها .
- على المؤسسة ORSIM أن تأخذ بعين الإعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية و الخارجية و التأقلم مع هذه التغيرات .
- لا بد على مؤسسة ORSIM أن تنظر إلى إستراتيجية التكوين على أنها عملية مستمرة و إستثمار يتطلب التجديد و التحسين و المتابعة بصورة دائما .

- يجب على مؤسسة أن تدرك أهمية تكوين العمال و ذلك بزيادة عدد العمال المتكويين و تخصص ميزانية أكبر لذلك.
- تقديم الحوافز المادية و المعنوية من أجل تشجيع العمال على التكوين و ذلك من أجل تحسين إنتاجية المؤسسة.
- على المؤسسة زيادة في عدد العمال الملتحقين بالتكوين و توفير الإمكانيات المالية اللازمة لإنجاح إستراتيجية التكوين .

قائمة المراجع

الكتب :

1. أحمد ماهر : " الدليل العلمي في إختيار الموارد البشرية " ، الدار الجامعية - الإسكندرية ، الطبعة الأولى .
2. أحمد ماهر : " إدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الثالثة 2014 ، الدار الجامعية - الإسكندرية .
3. إسماعيل حجازي و آخرون : " تسيير الموارد البشرية " الطبعة الأولى ، دار أسامة لنشر و التوزيع الأردن - عمان .
4. بلال خلف السكارنة : " طرق إبداعية في التدريب " ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2010
5. حمزة العلوان و آخرون : " إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية و الفندقية " الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، 2014 .
6. خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة : " إدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2007 .
7. فرحاتي العربي بلقاسم : " تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا " ، الأردن- عمان ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2012 .
8. محفوظ أحمد جودة : " إدارة الموارد البشرية " ، ، جامعة العلوم التطبيقية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى 2010 .
9. محمد فالخ صالح : " إدارة الموارد البشرية " ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى 2004 .
10. نور الدين حاروش : " إدارة الموارد البشرية " الطبعة الأولى ، برج الكيفان الجزائر ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، 2011
11. وسيلة حمداوي : " إدارة الموارد البشرية " ، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004

الرسائل الجامعية :

12. بودوح غنية ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - سنة 2013 .

13. بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين الأداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013
14. حمر العين عبد الرزاق ، واقع التكوين و علاقته بتطور كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة دكتوراة في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قسنطينة ، سنة 2017 .
15. شرياف وحيدة ، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز و التكوين أطروحة شهادة الدكتوراة ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، سنة 2016 .
16. سراج وهيبية ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، 2012 جامعة فرحات عباس سطيف .
17. عجموط مليكة ، دور التكوين في تطوير الكفاءات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر 02 ، 2012 .
18. مهدي مراد ، أثر التغيرات على الوظيفة التكوين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراة في تسيير منظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2017
19. يجياوي عبد القادر ، دور التكوين المستخدمين و أثره على الإنتاجية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة وهران ، 2014 .

مجالات :

20. جواد محمد ناظم عبد الزيدي : " تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة في وزارة العلوم التكنولوجية " ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية المجلد 21 ، العدد 86 ، جامعة بغداد ، سنة 2015 dz . www.asjp.criest .
21. روشام بن زيان ، " أثر إستراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الإقتصادية " ، مجلة رؤى إقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، الجزائر ، العدد 8 ، جوان 2015 ، www.asjp.cerist.Dz
22. سهيل زغدود ، إستراتيجية التكوين و دورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الإقتصادية ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، 8 جوان 2015 ، جامعة الحاج لخضر باتنة . www.asjp.criest.dz
23. محمد كريم فتيحة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة ، جامعة باجي مختار عنابة ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية العدد 16 ، 2018 . www.asjp.criest.dz
24. هادف حيزية ، إستراتيجيات تكوين و تنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الإقتصادية ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة . www.asjp.criest.dz