

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

الشعبة : العلوم الاقتصادية

سياسة التكوين في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية - مستغانم

مقدمة من طرف :

✓ عداد سنوسي

✓ بوخالفة عبد الحق

أعضاء لجنة المناقشة

| الصفة | الإسم واللقب | الرتبة | عن الجامعة |
|--------|--------------|-----------------------|---------------|
| رئيسا | وهراني مجدوب | أستاذة محاضرا | جامعة مستغانم |
| مشرفا | بوقروة مريم | أستاذة محاضرا | جامعة مستغانم |
| مناقشا | بن حراث حياة | أستاذة التعليم العالي | جامعة مستغانم |

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر و تقدير

الحمد إلى المولى عز وجل الذي له الفضل والمنة في كل نجاح وفقنا فيه
والذي علمنا ما لم نعلم فسبحان الله يسر لنا أعمالنا في طلب العلم وأرشدنا
بنوره إلى هذا العمل المتواضع إلى من ملأ الوجود نوره فمالنا سواه و اللهم
صل على سيدنا محمد ما ذكره الذاكرون وصل وسلم عليه ما غفل عن
ذكره الغافلون.

وبسرنا أن نتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر لكل من ساعدنا في إعداد هذا
التقرير وخص بالذكر عائلتي والأستاذة الكريمة والمشرفة " بوقروة مريم
" على قبولها وتأطيرنا ومساعدتنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ، كما
نشكر مؤسسة «UCA» على حسن الاستقبال و توجيهاته و بالأخص رئيس
مصلحة المستخدمين " بلقاعي يوسف" .

الأفئدة

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى قرة العين، إلى من جعلت الجنة تحت قدمها إلى التي حرمت نفسها
وأعطتني، من نبع حنانها سقتني العجى والحنان ربتي بلطفه وعلمتني كل
شيء،

إلى تلك المرأة العظيمة، " أمي الحنوننة."

إلى أعظم الرجال صبرا ورمز العجى والعطاء...، إلى الذي تعبى كثيرا من أجل
راحتي، وأفنى حياته من أجل تعليمي وتوسو في درجات العلا و السمو،

إلى ذلك الرجل الكريم، " أبي العزيز."

إلى من جمعهم معي حلة الرحم إلى من يعيش في ظل وجودهم أملي،
إخوتي وأخواتي.

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وسعدت برفقتهم في

دروب الحياة الحلوة والحزينة.

الفهرس:

| الصفحة | المحتوى |
|--------|---|
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| 3-1 | المقدمة العامة |
| 42-5 | الفصل الأول: الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية والتكوين |
| 5 | تمهيد |
| 13-6 | المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية |
| 8-6 | المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية |
| 10-9 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية |
| 13-10 | المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية والتحديات التكنولوجيات الحديثة |
| 36-13 | المبحث الثاني: عموميات حول التكوين |
| 17-13 | المطلب الأول: ماهية التكوين |
| 23-18 | المطلب الثاني: أساليب وأنواع التكوين |
| 35-23 | المطلب الثالث: خطوات التكوين |
| 41-36 | المبحث الثالث: إستراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشرية داخل المؤسسة |
| 37-36 | المطلب الأول: التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة |
| 40-38 | المطلب الثاني: التكوين كعامل ارتقاء للمؤسسة |
| 41-40 | المطلب الثالث: الاستثمار في التكوين |
| 42 | خلاصة الفصل |
| 74-43 | الفصل الثاني: دراسة حالي تطبيقية لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم |
| 44 | تمهيد |
| 45 | المبحث الأول: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية |
| 45 | المطلب الأول: التعريف بأدوات الدراسة الميدانية |
| 54-46 | المبحث الثاني: تعريف مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم وتحديد نشاطها وأهدافها |
| 51-46 | المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة وهيكلها التنظيمي |
| 53-51 | المطلب الثاني: نشاط مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية |
| 55-54 | المطلب الثالث: أهداف مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية |
| 64-54 | المبحث الثالث: أبعاد وظيفة التكوين على مستوى مصلحة الموارد البشرية |
| 56-54 | المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية |
| 58-56 | المطلب الثاني: وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة |

| | |
|-------|---|
| 64-58 | المطلب الثالث: طبيعة التكوين على مستوى مؤسسة |
| 73-64 | المبحث الرابع : حقيقة تسيير الكفاءات بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية |
| 69-64 | المطلب الأول: تحدي الاحتياجات من الكفاءات |
| 73-70 | المطلب الثاني: تفعيل وتنشيط الكفاءات بالمؤسسة |
| 74 | خلاصة الفصل |
| 76-75 | الخاتمة العامة |
| 77 | قائمة المراجع |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 26 | مخطط توضيحي للعلاج بي التدريب | 2-1 |
| 29 | يمثل نظام التكوين. | 2-1 |
| 30 | خطوات تصميم برنامج التكوين | 3-1 |
| 35 | خطوات التكوين | 4-1 |
| 47 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 1-2 |
| 55 | الهيكل التنظيمي لمكتب تسيير الموارد البشرية | 2-2 |
| 57 | توزيع العمال حسب الجنس | 3-2 |
| 58 | توزيع العمال حسب السن | 4-2 |
| 63 | رسم تخطيطي لي عينة الدراسة | 5-2 |
| 69 | مراحل الاختبار و التعيين عند التوظيف الخارجي بالمؤسسة | 6-2 |
| 71 | تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة | 7-2 |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 52 | واردات المؤسسة لسنة 2015 : (القمح الصلب و اللين و الشعير) | 1-2 |
| 53 | واردات المؤسسة لسنة 2016 : (القمح الصلب و اللين)51 | 2-2 |
| 57 | تصنيفات العمال | 3-2 |
| 62 | تحديد مجتمع البحث | 4-2 |
| 65 | استمارة تقييم اداء الافراد بالمؤسسة | 5-2 |

مقدمة عامة:

لقد شهد العالم تطورا اقتصاديا كبيرا وصاحب هذا التطور تغير في مختلف موازين القوى فلم يعد كاف للمؤسسة امتلاك وضعية مالية جيدة ولا امتلاكها لأحدث التجهيزات التكنولوجية وغيرها من الأمور المادية لضمان استقرار المؤسسة ونجاحها ، بل يجب توفر ثلاث متغيرات لضمان الاستقرار ونجاح وهي الموارد البشرية ، الموارد المالية والمادية والتنظيم ، فالمورد البشري الكفاء يضمن الاستغلال الحسن للموارد المتاحة للمؤسسة .

و كان نظام الأعمال في العالم من أكثر القطاعات تأثره بتلك المتغيرات حيث عالمي جديد (System Business Global New) تلعب فيه التكنولوجيا المتطورة الدور الأعظم بحيث أصبحت والحاسم في حركة هذا النظام وفعالية مكوناته من منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات نشاطها . كما تمثل المنافسة (Compétition) العنصر الأكثر تأثيرا في تحديد نجاح أو فشل منظمات الأعمال في الوصول إلى تحقيق أهدافها وإنجاز النتائج التي قامت من أجلها ، ولم يعد أمام تلك المنظمات من سبيل إلا تنمية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسين مركزها التنافسي في الأسواق اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في منتجاتها وخدماتها ، وتحسين في قدراتها على تحقيق فوائد ومزايا أعلى لعملائها بما يفرق ما يقدمه المنافسون .

وفي ضوء تلك الأوضاع الجديدة ، اتضح حقيقة أساسية هي الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل والإنتاج ، وهو في الحقيقة المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس . إن الإنسان هو المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث إنه المورد الوحيد الذي يتمتع بمزية العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار ، وهي المصادر للتجديد والتطوير ، ومن ثم التميز.

من أجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالمورد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات الاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتكنولوجيات جديدة ومتفوقة . ومن ثم يستمر التطوير والتحديث في أساسيات وأساليب « إدارة الموارد البشرية ، باعتبارها العلم الإداري الأساسي في العصر الحديث .

إن تطوير الموارد البشرية يحتاج إلى مؤهلات علمية وخبرات اللازمة وللعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة التعليم وتكوين.

طرح الإشكالية:

إن تزايد حاجيات المؤسسة لي الموارد البشرية و ضرورة الاهتمام وتركيز عليها و تكوينها، فهل التكوين ضرورة حتمية في تنمية الموارد البشرية ؟

و انطلاقا من هذه الإشكالية التي تم طرحها، قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو دور و أهمية الموارد البشرية في تنمية أداء المؤسسة ؟
- ✓ ما هو دور التكوين و مكانته في تنمية الموارد البشرية ؟
- ✓ ما هي العناصر التي يتم اعتماد عليها في التكوين من طرف المؤسسة ؟

فرضيات البحث:

من خلال المعلومات المتحصل عليها قصد إثراء موضوعنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- ضرورة الاهتمام وتركيز على وظيفة إدارة الموارد البشرية .
- نجاح و استقرار المؤسسة يعتمد على مدى كفاءة مواردها البشرية .
- اكتساب المورد البشري الكفاء يتطلب تكوين على أعلى مستوى من اجل الحصول على الخبرات و مهارات اللازمة.

أهمية و أهداف البحث :

- إن أهمية هذا البحث تكمن في معرفة و تحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية و مكانة المورد البشري داخل المؤسسة و كذلك معرفة السياسة المتبعة من الطرف المؤسسة في التكوين أفرادها.

• ولقد قمنا بهذا البحث بهدف تسليط الضوء على عدة نقاط و هي كالتالي:

- ✓ اظهار مكانة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .
- ✓ تسليط الضوء حول موضوع التكوين و دوره في تنمية المورد البشري .
- ✓ معرفة أسس و آليات التكوين المتبعة من طرف المؤسسة .

أسباب اختيار البحث:

- محاولة معرفة أهمية التكوين وأثره في رفع أداء الأفراد
- كون أن التكوين هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأفراد والمؤسسة
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة

المنهج المتبع:

لقد اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي فيما يخص الفصول النظرية ، ودراسة حالة فيما يخص الفصل التطبيقي والذي كان مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم نموذجا له .

وللإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقترحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين ، فصل نظري وفصل تطبيقي ، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والتكوين فأعطينا صورة عامة وشاملة ، حيث تطرقنا إلى ماهية إدارة الموارد البشرية و دورها و أهميتها وأهدافها والعوامل المؤثرة في تطورها والتحديات التي تواجهها ، أما في ما يخص التكوين فاقمنا بإعطاء لمحة عن ماهيته وإجراءاته وأساليبه ، ثم قمنا بتقييم التكوين .

أما في الفصل الثاني تناولنا دراسة حالة مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم ، حيث قمنا بتعريف شامل للمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي وأهداف المؤسسة ، كما تطرقنا إلى وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة وطبيعة التكوين على مستوى مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية .

الفصل الأول: الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية والتكوين

تمهيد:

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكري يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال ، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا .

تلعب إدارة الموارد البشرية أدوارا عدة في حياة المؤسسات ، إذ أن الوظائف التي هذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات ، وتم تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة ، وفي مقدمها العلوم الإدارية ، وبالرغم من أن زمان ومكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد ، إلا أنه مع بداية العام 1800 م أو ما قبله بقليل ، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية ، وأصبحت قيد المناقشة والتطبيق في كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

وسنحاول من خلال هذا الفصل تقديم الإطار النظري حول إدارة الموارد البشرية والتكوين وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: عموميات حول التكوين
- المبحث الثالث: إستراتيجية التكوين و دورها في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

أ / وجهة النظر التقليدية : يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضحك أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخصص بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم مدير.

ب/ وجهة النظر الحديثة : يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتصنيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.¹

ج / أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية :

التعريف الأول : هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

التعريف الثالث : يعرف فرانش "franarch" إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة .

¹ - د.دين تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الحديثة)

التعريف الرابع : يعرف فيليبو "Philippon" إدارة الموارد البشرية بأنها التخطيط وتنظيم والتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.¹

التعريف الخامس: عرف مارتين . ج " MARTIIN " إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات ، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم ، وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين .

ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، و تتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي:

الثورة الصناعية : ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة ، واستغنائها أحيانا عن العمال ، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة ، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة ، ضوضاء ، أتربة ، أبخرة ، وغيرها ...) ، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم ، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسام العاملين ، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

ظهور الحركات العمالية : مع مساوئ الصناعة ، كان على العمال أن يتخذوا في مواجهة أصحاب الأعمال ، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ، ثم إضرابات منظمة ، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور ، وساعات العمل .

الإدارة العلمية : حاول فردريك تايلور (Fredrick Taylor) أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها : تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت ، والاختيار المناسب للعاملين ، وتدريبهم ، وإعطائهم أجور محفزة .

ظهور علم النفس الصناعي : تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات ، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به ، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001، ص16

للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية .

ظهور حركة العلاقات الإنسانية : ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل) ، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين ، والنمط الإشرافي عليهم ، والخدمات المقدمة إليهم ، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "هاوثورن" والتي أشرف عليها "إلتون مايو" (Elton Mayo) .

البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد : كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية ، وعلم النفس الصناعي ، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية ، وكان من أهم الممارسات : وضع شروط للتعيين ، واستخدام الاختبارات النفسية ، والاهتمام بأنظمة الأجور ، وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي .

البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد : قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد ، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب ، والأجور وخدمات العاملين ، والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.¹

ظهور حركة العلوم السلوكية : أثرت هذه الحركة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين (على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف ، وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية ، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد .

تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات : نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات والعاملين ، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها : الحد الأدنى للأجور ، والتأمينات والمعاشات ، والأمن الصناعي وصحة العاملين.²

¹ - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعة، 1999، ص 35 ص 36

² - احمد ماهر، مرجع السابق

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تبرز إدارة الأفراد في المؤسسة أهميتها وبصورة خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لوحدها الإدارية المختلفة وبالتخصصات والمؤهلات المتنوعة ، ولذلك يمكن القول إن إدارة الأفراد ذات أهمية كبيرة في المؤسسة مما جعلها تلعب الدور الرئيسي لتنمية الموارد البشرية .

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهد والابتكار.

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- ✓ تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- ✓ ولا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
- ✓ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ تصنع الخطط المناسبة للتدريب .
- ✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها .
- ✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف¹ .

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتبلور الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح لو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية أهمها:

1. تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال بتقديم فرص التعلم والتطوير المستمر .
2. تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبلة.
3. تهيئة مناخ مشجع لتكوين والإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية .
4. مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استثمارها الملاك ، الحكومة ، العاملون ، إدارة ، و الموردون) .
5. التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والتحفيز المناسب .

¹ - د. بيزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الحديثة) ص 4

6. إدارة قوة عمل متنوع (السن، الجنس، الجنسية، العرق...) مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وما تفرزه من اختلاف في توقعات وتطلعات العاملين وفي الحاجات المطلوب إشباعها .
7. تبلي منخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.
8. كفالة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة العاملين إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تحقق مصالح المؤسسة أي من وجهة نظر أصحاب العمل.
- و هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية.

المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة. الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة .

الفعالية : وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها :

- تحفيز الأفراد .
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة و المواد الكفيلة لتحقيق ذلك .
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه¹.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية والتحديات التكنولوجيات الحديثة

أولاً: الحقائق الأساسية

- يعيش العالم ثورة تكنولوجية جديدة تتمثل في طاقات إنتاجية هائلة. و تتفاعل في تكوين الثورة التكنولوجية الجديدة طفرات غير مسبوقه في مجالات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، يمثل الحاسب الآلي محور الارتكاز فيها، بينما تلعب تكنولوجيا الإلكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات دور الأعمدة الحاملة للتقدم التكنولوجي.
- وتتمحور التكنولوجيات الثلاثة (الحاسب الآلي، الإلكترونيات، الاتصالات) في تكنولوجيا موحدة أصبحت سمة العصر وعلامته المميزة... وهي تكنولوجيا المعلومات (INFORMATIONTECHNOLOGY).

¹ - د. ديزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الحديثة)

- كما تتفرع أهم التكنولوجيات الجديدة إلى بضع وثلاثين تكنولوجية تسود كافة مجالات الإنتاج والنشاط الإنساني .
- وأصبحت الطفرة التكنولوجية أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات ، بل والدول إلى تكوينها وتنميتها لمواجهة بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح الأسواق وانهايار حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الواحد (THE GLOBAL MARKET)¹.
- و تتنافس الدول والمنظمات منتجة التكنولوجيات في تطويرها وتحقيق العوائد الهائلة من الاستثمار فيها باعتبارها النشاط الإنتاجي الأعلى في إنتاج القيمة المضافة. وهي لذلك تتسابق في تسويق منتجاتها من التكنولوجيات المتطورة إلى مختلف أسواق العالم ، وخاصة في الدول النامية التي أصبحت هي الأخرى محاصرة بتحديين كلاهما صعب :

❖ ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي بما يعنيه من التحول إلى أنظمة الإنتاج كثيفة رأس المال قليلة الاعتماد على العمل البشري من أجل اكتساب القدرة التنافسية اللازمة لإمكان الحصول على مكان في السوق .

❖ ضرورة التمسك بالتكنولوجيات كثيفة العمالة قليلة الاعتماد على رأس المال من أجل فتح فرص العمل للموارد البشرية الراغبة في الحصول على عمل، في ذلك احتمالات فقد القدرة التنافسية. وحيث تمثل التكنولوجيات الجديدة في حد ذاتها عوامل ضاغطة من أجل التوسع في استخدامها والتوسع في تطبيقها في مجالات جديدة باستمرار، أي أن استخدام تكنولوجية جديدة تهيئ الظروف الاستقبال لتكنولوجيات أخرى أكثر تقدما وتطورا كما في حالة استخدام الحاسب الآلي الذي يجعل تطبيقات المعلوماتية أكثر يسرة. وفي النهاية فإن الأثر السلبي على الموارد البشرية يتصاعد.

ثانيا : النتائج الأساسية

- ترتب على التوسع في الآلية الناشئة عن التكنولوجيا الجديدة تقلص فرص العمل للموارد البشرية والاتجاه المتزايد إلى تخفيض القوى العاملة في منظمات الإنتاج (WHEN A MACHINE MOVES IN A WORKER MOVES OUT).
- تتناقص أعداد العاملين اللازمين للإنتاج رغم زيادة الكميات المنتجة بفعل ارتفاع الإنتاجية نتيجة للتكنولوجيا الجديدة.

¹- علي السلي ، ادارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، دارغريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ص 21

- تسود الآثار السالبة للتكنولوجيا الجديدة على فرص العمل قطاعات الإنتاج الثلاثة : الصناعة ، الزراعة ، الخدمات . فالقطاعات الثلاثة تشهد حالة من ازدهار الإنتاجية مع تقدم التكنولوجيا ، وفي نفس الوقت تنخفض أعداد القوى العاملة في كل منها .
- في السابق كان تقدم الآلية (تكنولوجيا جديدة) في الزراعة يؤدي إلى نقص فرص العمل فيها فيتحول العمال الذين يفقدون أعمالهم في الزراعة إلى الصناعة التي كانت تمثل مجالاً لاستيعاب العمالة المطرودة من الزراعة . ثم مع تقدم الآلية في الصناعة أصبحت صناعات الخدمات (SERVICES) المجال الذي يتجه إليه المطرودون من الصناعة. ولكن الآن أصبحت صناعات الخدمات هي الأخرى طاردة للموارد البشرية بسبب التقدم التكنولوجي الهائل المتمثل في استخدام واسع النطاق للتكنولوجيا الحاسب الآلي والمعلوماتية.
- وصلت معدلات البطالة في العالم الآن إلى أعلى معدلاتها التاريخية حيث يوجد ما يزيد عن 800 مليون متعطل يبحثون عن عمل فضلاً عن ملايين الذين يعملون أعمالاً لا تستخدم كل إمكانياتهم فهم أشباه عاطلين ، بالإضافة إلى ملايين الذين فقدوا الأمل في الحصول على عمل وتوقفوا عن البحث ، (تبلغ نسبة البطالة في بعض دول أوروبا الآن ما يزيد عن 20% من القوى العاملة) .
- لقد ترتب على ثورة الحاسب الآلي والمعلوماتية أن فقد ملايين البشر وظائفهم بشكل دائم ، كما اختفت من الوجود فئات بكاملها من الوظائف لم يعد لها وجود.
- مع تقدم الآلية والتكنولوجيا الجديدة تصبح المنظمات أعلى إنتاجية، وأكثر قدرة على التنافس، وأقدر على تحقيق الأرباح ليس على المستوى المحلي فقط وإنما على المستوى العالمي ، في نفس الوقت يقل احتياجها إلى القوى العاملة .
- تهدد البطالة المورد البشري على اختلاف فئاته إذ طالت عمال الإنتاج (BLUE COLLARS)، أن مراد الإدارة الوسطى (MIDDLE MANAGEMENT) والإحصائيين في مجالات العمل المختلفة الذين حلت التكنولوجيا والآلات الذكية محلهم (SMART MACHINES)¹.
- وفي المقابل أسهمت الثورة التكنولوجية الجديدة في نشأة قطاع جديد يستوعب أعداد قليلة من الموارد البشرية المطرودة من قطاعات الصناعة والزراعة والخدمات ، ذلك هو قطاع صناعة المعرفة (KNOWLEDGE SECTOR) والذي يضم رجال الأعمال (ENTREPRENEURS)، العلماء ، الباحثين ، الفنيين (TECHNICIANS) مبرمجي الحاسب الآلي ، المهنيين ، المعلمين ، المستشارين ، وغيرهم من أصحاب المهن التي تعتمد على التفكير والمحتوى الذهني والمعرفة . و مع أن هذا القطاع يشهد نمواً في السنوات الأخيرة، إلا أنه بالقطع لم يتمكن من توفير كل فرص العمل اللازمة لاستيعاب الموارد البشرية المطرودة من القطاعات الإنتاجية التقليدية.
- تعمل تكنولوجيا المعلومات وقوى العولمة والتنافسية في الأسواق على تقسيم الموارد البشرية في العالم إلى فئتين متضادتين غير قابلتين للتعامل المتكافئ:
- ✓ النخبة من المسيطرين على التكنولوجيات الجديدة والمستفيدين بعوائدها الهائلة مثال (بيل جيتس).
- ✓ العمال المطرودون من مجالات العمل والذين حلت التكنولوجيا الجديدة محل أعمالهم بصفة دائمة.

¹ - علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 22

تلك الحالة السائدة ليس فقط في دول العالم المتقدمة صناعيا والتي دخلت فيما يسمى عصر ما بعد الصناعة»، ولكنها أيضا تمس بدرجات مختلفة معظم دول العالم النامي وتزحف بقوة لتشمل العالم كله فيما يمكن التعبير عنه « بنظام الأعمال العالمي الجديدة.

• والخلاصة أن برامج الحاسب الآلي وشبكات المعلومات وهندسة الحاسبات الجديدة التي تسمح بإمكانيات هائلة، في السعة والذاكرة والسرعة كلها عوامل ساعدت في تأكيد ظاهرة البطالة الناتجة عن التكنولوجيا (TECHNOLOGICAL UNEMPLOYMENT).

من المتوقع أن تحل التكنولوجيات الجديدة محل 85% من القوى العاملة في المتوسط الذين يعملون في أعمال يدوية أو روتينية لا تتضمن محتوى ذهنيا أو معرفيا.¹

المبحث الثاني: عموميات حول التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

المطلب الأول: ماهية التكوين

الفرع الأول: مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري. ومن أهم التعارف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.²

يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر.³

كما يعرفه LANFER " بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطور هم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.⁴

¹ علي السلي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 22

² زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

³ أحمد طاطاري، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 88

⁴ -عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية للتدريب المدربين، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس، 1989، ص 8

أما سيكولي " SEKIOLI " يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة¹.

كما يرى لوفر " LAUFER أن التكوين حق لكل عامل ، يختص بتطورهم وترقيتهم الاجتماعية .
فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني².
انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين : فهو عملية منظمة ومستمرة ، محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة ، حالية أو مستقبلية . يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير .
يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العلمية التكوينية ، وذلك للاعتبارات التالية :

1. أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعداً عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
2. أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
3. أبرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.
4. أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن تفرق بين التكوين والتعليم ، فالأول يهتم بالفرد نفسه ، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

تحديد المصطلحات³:

- الإعداد : إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات ومهارات جديدة للفرد ، ويبدأ الاستعداد حيث ينتهي التعليم ، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد.
- إعادة التكوين: تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة ، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة انتقالهم الفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.
- التأهيل : مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية ويختلف التأهيل

¹- LAKANER SEKIOLI- gestion du personnel des éditions d'organisation : 3m édition : canada 1990 p292-293

²André petit - purant belangor , jean lois Bergeron GR une approche globale et Integride , 3ème impression : 1984 paris Edition , P / 40

³- كمال طاطاي ، دور التكوين في رفع الإنتاجية المؤمنة ، بفكرة ما بينقل 2003 ، تاريخ الاطلاع 20 2012. موقع الانترنت www.sarambite.com ص30 ، 20.

عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل ، بينما الثاني يتمركز حول الأداء .

- التعليم: يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة ، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد.
- التدريب : هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة ، ويهتم بالعامل سواء كان جديدا أو قديم و مما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب و عن طريقه تنمي وتكسب المعارف و القدرات الفنية والمهنية ، كما يهتم بالعامل الجديد فقط¹.

الفرع الثاني: مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ².

يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في

السؤالين التاليين:

من هم الأفراد المطلوب تكوينهم ؟

ما هي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها ؟

والإجابة على هذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

➤ واستمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواضبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر .

➤ تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة

➤ واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية ، ورفع مستوى المكونين .

➤ يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين ، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع ، يضيف " عبد الغفار حنفي " مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها أساسية لأي برنامج تكويني وتتمثل في³:

1. ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

¹-محمد خيربي ، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية ، بيروت ، 1980 ، ص 452 .

²- محمد جمال برتي ، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية ، مكتبة القاهرة الحديثة ، ص 310-312.

³عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1991 ، ص 260 262

2. متابعة تقدم المتكون، فمهمة المكون تكون في متابعة درجة تقدم المكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل المحتويات برنامج التكوين.
3. ربط التكوين ببرنامج التدعيم و من المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية ، زيادة الأجر ، توجيه الشكر لما قام به الفرد من جهد وإنجاز.
4. ضرورة الممارسة العملية للمتكون، لكي يكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في مكان العمل.
5. الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل كل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية ، فكلما كان العمل معقدا ومركب كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه .
6. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد .

الفرع الثالث: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني تحديد أهدافه بدقة ووضوح ، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها ، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس¹.

الأهداف العامة العامل المشترك لكل أنواع التكوين ، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها² ، ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي :

1. الأهداف الإدارية:

تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المتكونين.

تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير ، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال ، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية .

¹-كمال طاطاي ، مرجع سابق ، ص 34.

²-Jaques sover , fonction 2eme formation 2ème édition les editions d'organisation , paris 1996 P 202

II. الأهداف الفنية:

تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعد على تقليل الأخطاء.

تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل الطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبين.

المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوي.

III. الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك.

زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

ومن أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي⁽¹⁾:

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- إعداده أعمال فنية أصعب وأدق.
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

ومن نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه، بعدالتها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

¹- عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، 1971، الإسكندرية، مصر ص: 189 190.

المطلب الثاني: أساليب وأنواع التكوين

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد.

الفرع الأول: أساليب التكوين

أساليب التكوين هي نفسها أساليب التدريب لأن التدريب هو نفسه التكوين.²

التكوين العملي (COACHING):

حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه ، ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أم لا ، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم .

تمثيل الأدوار (ROLEPLAYING):

يقوم المكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكونين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه ، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذه مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها . ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة .

دراسة الحالات (COSESTUDIES) :

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع ، حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها ، وعلى هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة .

البريد الوارد (INBASKET) :

من أجل الحكم بصورة واقعية على المتكون في محاولته لإبراز الواقع يتم إعطائه ملفاته مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى المدارس أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بلد من بنود البريد الوارد وهناك فعالية لهذا الأسلوب منها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة وهمية ، كما العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة .

¹Marsick vjet wathinsmki : information and incidental in the work place London, 1991. P352-

²- كمال طاطاي : مرجع سابق ص 56-58

الوقائع الحرجة (CRITICAL INCIDENT):

بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير درجة) والخاصة بموضوع التكوين وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع والممارسة هو كذلك بالنسبة للمكون ان يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة .

المباريات الإدارية (BUSINESS GAMES) :

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات ، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات ، كما يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يسر الجوانب الأخرى ، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شاملة ، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات .

المناقشة الجماعية (GROUP DISCUSSION) :

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات المناقشة مشاكل معينة ، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول ، ويمكن لهذه المناقشة أن تعود بفائدة عالية على الجميع .

تكوين الحساسية (SENSITIVITY TRAINING) :

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة ، حيث تبدأ بتكوين جماعة تكون من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد ، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم ، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد الجماعة) وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة .

نمذجة السلوك (BEHAVIOR MODELING) :

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين الصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع فبدور الفرد النموذجي المشرف على الدارسين الطلب منهم القيام بتقليد الأداء النموذجي بمساعدة المشرف على إعطائهم مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي .

العصف الذهني (BRAINSTORMING) :

ويعتمد على قيام المكون بغرض بمشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع للأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء ، الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ، كما أن مجموعة الأداء كفيلة بتغطية جوانب

الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون ، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين... الخ.

المكونون (TRAINERS):

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني .

فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمكونيه مع صفات مكون آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية ، فعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه ، والدارسين ، ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين .

وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي:

1. المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني الحلقة البحث أو الدراسة.
2. القدرة على الاستماع للدارسين .
3. القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
4. القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

الفرع الثاني: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين ، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة ، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها ، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط و التغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة ، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه ، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل¹.

و يختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

أولاً: حسب مرحلة التوظيف

1. أولاً: توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديدة وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة ، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها :

✓ الترحيب بالقادمين الجدد.

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية المركزية ، الإسكندرية ، 1995 ، ص ص: 368-319.

✓ تهيئة الموظفين الجدد للعمل .

✓ تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل .

2. التكوين أثناء العمل :

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل ، وليس في مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين ، حينها تشجع وتدعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين ، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد ، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية ، وبذلك عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليهما.

كما يعلب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا و مكونا و ماهرا هو الآخر.

3. التكوين بغرض تجديد المعرفة :

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق. يحتاج مسؤولوا هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

4. التكوين بغرض الترقية والنقل :

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها ، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه السد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا ، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل برنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية .

5. التكوين للتهيئة للمعاش :

في المنظمات الراقية والمتطورة ، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للاستمتاع بالحياة ، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش .

ثانيا: حسب نوع الوظيفة¹

I. التكوين المهني و الفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهربائي التجارية، الصيانة، التشغيل... الخ، ومثل التلمذة الصناعية « APTENTICE SHIO » ، نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن، و يحصلون على شهادة فنية و غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

II. التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية المشتريات ، المبيعات ، هندسة الإنتاج ، وغيرها ، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها .

III. التكوين الإداري:

وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل و التنسيق والاتصال .

ثالثا: حسب المكان

A. التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها ، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة ، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها .

و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل " وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة الأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

و يمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

B. التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها ، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة معاهد خاصة " أو الالتحاق بالبرامج الحكومية ، وهذا النوع له مظهرين هما :

¹ - العيشي بلعيد ، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسان فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر دورة 2002 ء ص

1. مؤسسات التكوين الخاصة : على أي مؤسسة تسعى للتكامل الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.
2. برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

المطلب الثالث: خطوات التكوين

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقفها من المواقف المحتمل حدوثها ، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف ، ومن ثم تعيينهم حاليا أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة . كما يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيادة بالمهام الوظيفية والمهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج.

الفرع الأول: الحاجة للتكوين

أولاً: مفهوم الاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية ، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى أن نوع وكمية الاحتياج التكويني ، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين ، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق الغاية (وهي الكفاية الإنتاجية) .

ثانياً: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

التكوين هو وسيلة ممن أجل غابة معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين و مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعني تلك الاحتياجات.

ولقد أشار الكاتب " MICHAEL AND THAYES " إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية حيث أوضح أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع ، حيث يمكن كل هذا الإدارة من وضع النشاط التكويني

مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة¹ ، ولهذا فإن الاحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط وتنسيق أي عمل تكويني.

ثالثا: المنهج القياسي لتحديد الاحتياجات

المنهج الموضح بالشكل التالي يستهدف أساسا التفرقة بين المواقف التي يجدي التدريب في علاجها وتلك التي يكون فيها التكوين غير مجدي ، وبالتالي يمكن اعتبار هذا المنهج أداة مناسبة وحجر أساس في ترشيد الجهود التكوينية والمعياري الذي على أساسه يمكن أن تجيب عن الأسئلة التقليدية في مجال التكوين².

من سيدرب ؟ ، على ماذا يتدرب ؟ ، أين يتدرب ؟ ، مع من يتدرب ؟ ومتى يتدرب ؟

رابعا: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الاحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي:

- تحليل التنظيم:

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة أو وظائفها واختصاصها وسياستها وكفاءتها ومواردها البرية وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى التكوين ونوع التكوين الذي يلزمها وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

1. الواضح الفهم لأهداف المؤسسة : تظهر أهمية هذه الخطوة في أن الأهداف هي التي ترشد الأفراد إلى العمل وتوجه مجهوداتهم وتستعمل في قياس نتائجهم ويتوقف إلى نجاح المؤسسة في بلوغ وتحقيق أهداف الرئيسية غير إن عدم تحقيق الهدف يدعو إلى البحث علما إذا كان التكوين علاقة بالنجاح أو الفشل في بلوغ الهدف كذلك معرفة درجة القبول أو الرفض للأهداف العامة والخاصة بالتكوين.

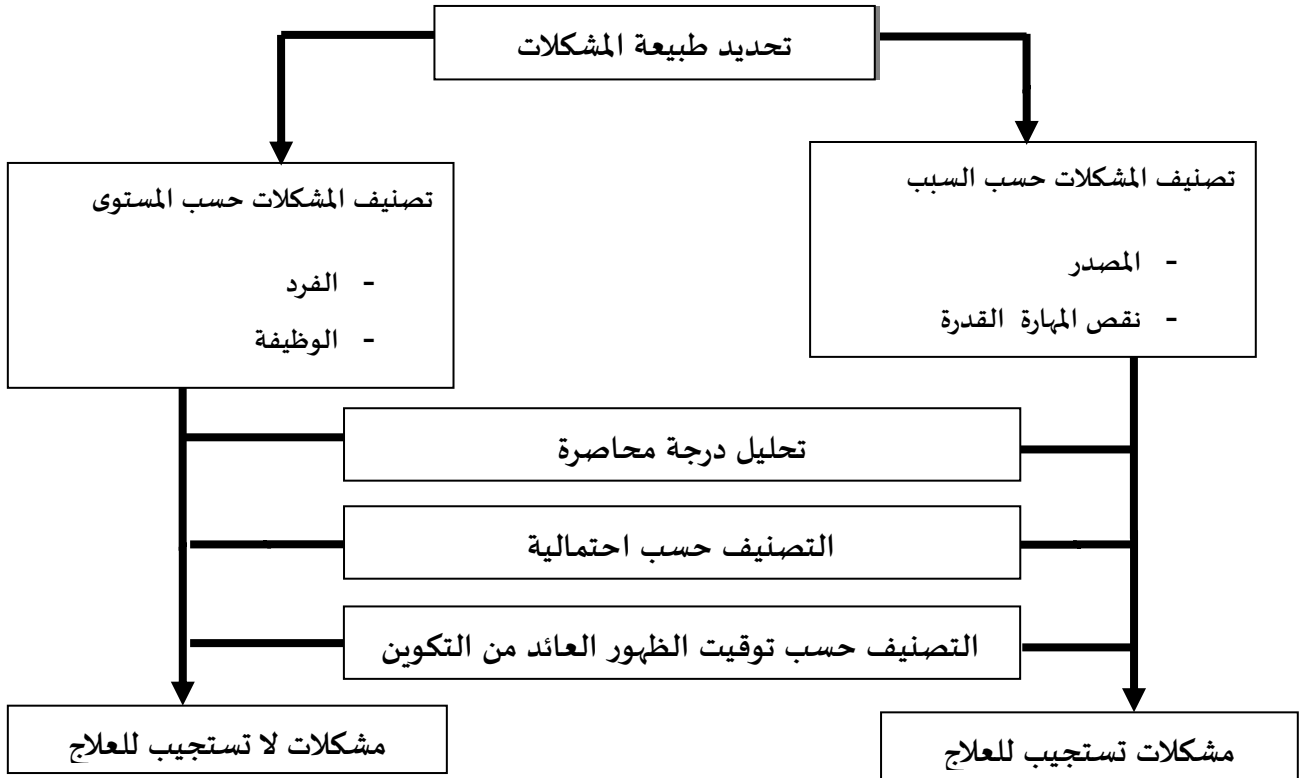
2. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة : يقوم المخطط أو المسؤول عن التكوين في هذه الخطوة بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمؤسسة ودراسة الإدارات والوحدات التي يتكون منها الهيكل ، عددها أهدافها اختصاصاتها ، ثم يفحص بعد ذلك العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد ، وتوزيع السلطة والمسؤولية ، ودرجة التركيز على التعويض في السلطة ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأفراد وطبيعة الأعمال التي يؤديها ، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطلها.

¹ - كمال طااطي ، مرجع سابق ، ص 47-48.

² - د . عبد الرحمان توفيق ، العملية التدريبية ، موسوعة التكوين والموارد البشرية ، ص 118 .

3. تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها: وتتضمن هذه الخطوة دراسة القواعد واللوائح والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة، ودرجة وضوحها وشمولها، وكذلك مدتي التزام الأفراد العاملين بها.
4. دراسة تركيبة القوى العاملة للمؤسسة: وهنا يدرس المخطط للموارد البشرية ويفحصها من حيث العدد والجنس، العمر، المعلم، التكوين الخير نوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك دراسة سوق العمل من حيث استمرار العمالة وتقلبها وكذلك العمالة المتوفرة، وذلك لتحديد مدى ملائمة العاملين للمؤسسة وتقرير نوع التكوين المطلوب، وما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أداءهم أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.
5. تحليل وتعديل معدلات الكفاءة: يقوم مسؤول التكوين في هذه المرحلة بدراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على درجة كفاية التشغيل ومواطن ضعف الإنتاجية والمتمثلة في تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة ومعدلات تشغيل آلات وتكلفة توزيع السلعة، والمرفوض أو المعاد من الإنتاج ومعدل العائد ودوران العمل والحوادث وشكاوى المستهلكين وتتطلب هذه المؤشرات تحليلاً دقيقاً ومقارنة لعدد من السنوات.
- بين الإدارات والأقسام المختلفة لمعرفة موطن الضعف والخلل خرد دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك، والتي قد يكون التكوين واحداً منها:
6. تحليل المناخ التنظيمية: المناخ التنظيمي ظهر نتيجة الروح المعنوية للأفراد وهذه الأخيرة تؤدي دوراً هاماً في تحديد الاحتياجات التكوينية فإذا رأى الأفراد أن أهداف التكوين متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة، ويمكن تنمية الروح المعنوية وتطوير اتجاهات الأفراد وتعديلها عن طريق التكوين.
7. دراسة التطور والتغيرات في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها: يراد في هذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة بالمؤسسة وكذلك المجالات التي تنوي دخولها والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي إجرائها، ويظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حالياً والأوجه التي يجب تغييرها فيها، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير.
- ويتضح من هذه الخطوات أن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري للمؤسسة، والتي ينتج عنها التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- ويتضح تحليل التنظيم بدقة في تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وقد يكون نقص التكوين أحدها، فإذا كان الأمر كذلك فإن الاحتياج التكويني يعرف بدقة ويحدد موقعها على الهيكل التنظيمي ويتحدد نوع التكوين اللازم لمقابلته.

- العلاج بالتدريب : حيث يتم تحديد طبيعة المشكلات التكوينية وتصنيفها حسب السبب والمستوى ، ثم القيام بتحليلها وملاحظة مدى استجابته للعلاج ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط التالي :



الشكل 1-1: يمثل العلاج بالتدريب

المصدر: د.عبد الرحمن توفيق العملية التدريبية، ص119.

- تحليل العمل:

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات ، إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون ، ويصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها ، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى ، فتجمع معلومات عن الوظيفة واجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها ، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، هو ذلك الذي يمكن عن طريقة الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء من الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

1. مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة : من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في دليل الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة ، وتشمل هذه البيانات على اسم الوظيفة ، درجتها ، الإدارة التي توجد فيها ووصف تلخيص الأعباء والمهام التي تتكون منها الوظيفة ، وتعتمد المعلومات المجمعة هذا على درجة كبيرة من الأهمية إذا أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم في هذه الوظيفة
2. الأداء الفعلي للوظيفة : يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على واجبات الوظيفة وأعبائها والمشكلات التي تواجهها ، ذلك أن المسؤول عن التكوين قد يؤدي الوظيفة في الظروف العادية ونتيجة هذه الطريقة يحقق قدرا كبيرا من المعلومات الصحيحة عن الوظيفة ، والاحتياجات التكوينية لها ، ونوع التكوين الملائم بها.
3. المشاهدة : هنا يقوم مسؤول التكوين ملاحظة العامل أثناء تأدية مهامها ويسجل ملاحظاته بالنسبة للأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها، وكذلك بالنسبة للعادات الحسنة والسيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله ومدى حماسه أو تفانيه في الإقبال على القيام بمهام وظيفته ، ودرجة استمراره فيها ، وانقطاعه عنها وأسباب ذات.
4. المقابلة : يقوم بها مسؤول التكوين أو المدير المباشر ، وخبير خارجي ولكن من الأحسن أن يقوم بها خبير اختصاصي في شؤون المقابلة ، ويثير المقابل الموظف عدد من الأسئلة والنقاط ويناقشه بدقة وعمق حتى يجمع البيانات الكافية وتتعلق هذه النقاط العمل والأجزاء التي تتكون منها ، وإذا استطاع الخبير أن يكسب ثقة الموظف ، فإن حصيلة المقابلة تتخلص في معلومات وافية تلقي الضوء على الاحتياجات التكوينية اللازمة ونوع التكوين الملائم لمقابلتها.
5. الاستقصاءات : يعطي الموظف هنا قائمة الاستقصاء التي تتضمن أسئلة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها ، أعبائها ، مسؤولياتها المعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها ، ويتطلب من الرؤساء التعقيب عن إجابيات المرؤوسين عن هذه الأسئلة ويعتبر استقصاء آراء الرؤساء ذو جانب كبير من الأهمية نظرا لما لها من خبرة في التعامل مع مرؤوسهم ، ومن ثم اكتشاف المواطن الضعف في أدائهم ذو التي يحتاج إلى تكوين ، هذا بالإضافة إلى تأييدهم للتكوين ومساعدتهم في تنفيذه وإنجاحه إذا هم اشتركوا في تحديد الاحتياجات التكوينية لمرؤوسهم.
6. قوائم الاحتياجات: يعطي الموظف قائمة أو جدول يحتوي على مجموعة من الجنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، والاحتياجات التكوينية للعاملين بدرجة كبيرة.
7. المفكرة اليومية للعمل : يقوم الموظف في هذه الحالة بتسجيل الأعمال والمهام التي يقوم بها يوميا وذلك لمدة معينة مثل : عدد الأسابيع ، الشهور ، ويمكن أن تلق هذه التسجيلات الضوء على الكثير من المعلومات والتفصيلات عن الوظيفة كما يؤديها الفرد فعلا كما تساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة .
8. آراء الخبراء : تبعا لهذه الطريقة يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص شوي القدر الكافي من المعلومات عن وظائف معينة ليقرروا الواجبات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف ، وغالبا ما نجد في هذه الطريقة درجة كبيرة من الدقة والتكامل في البيانات المتوفرة .

9. تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية : أخيرا يمكن أن يستعين مسؤول التكوين بالبحوث التي تكون قد أجرتها المؤسسة أو مؤسسات أخرى على وظائفها بغرض تحديد الاحتياجات التكوينية لها .
- تحليل الفرد:

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في أداء وظيفته، وتحديد مدى نجاحه في أدائها، وتحديد المهارات التي تلزم لتحسين في هذه الوظيفة وأداء.

وظائف أخرى جديدة أو حتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانبه وهي:

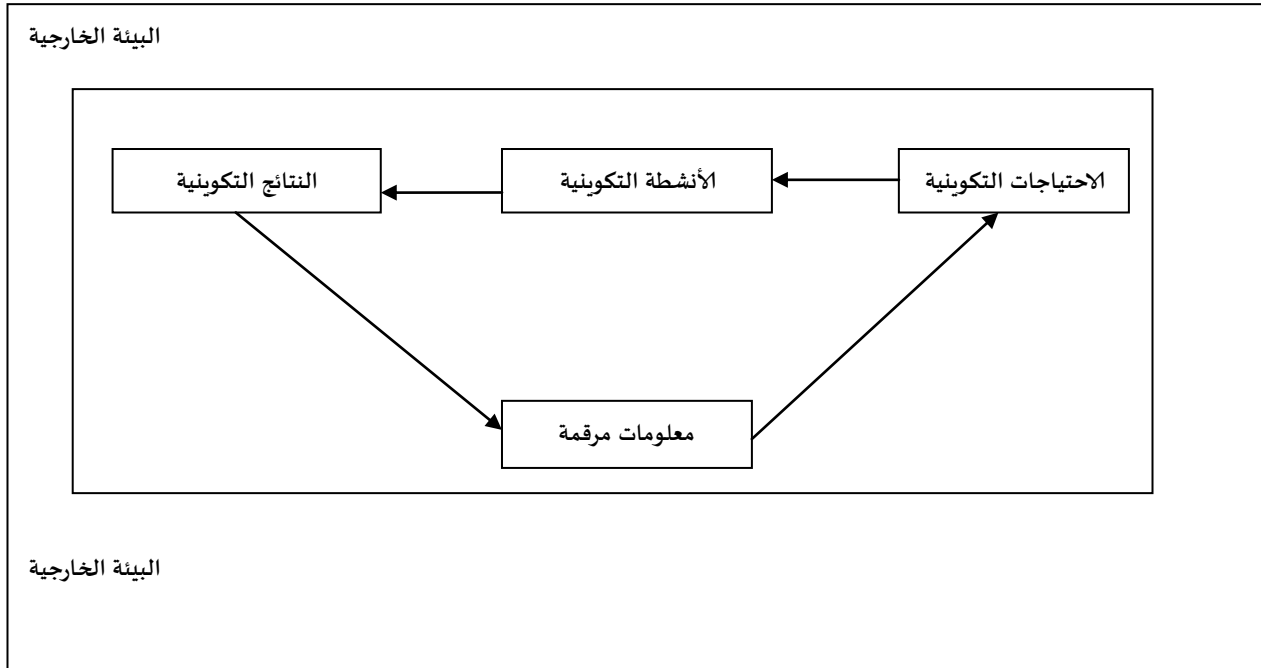
المواصفات الوظيفية : هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤديونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها .
الخصائص الشخصية: هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعليم والتكوين والرغبة فيه ومقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.

الجوانب السلوكية: ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين ، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء وأهدافه الشخصية ومدى توافرها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

و تستخدم في جميع هذه المعلومات عدة وسائل تتمثل في كشوف الأفراد أو سجلات العاملين والتي توجد في الإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين.

وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلات نظام التكوين ، والذي يوضح ويصور نظام التكوين المتكامل وفقا لفكرة النظام¹.

¹- بن زوي بلقاسم ، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة الأعمال ، 2002 ، ص : 47 - 48.



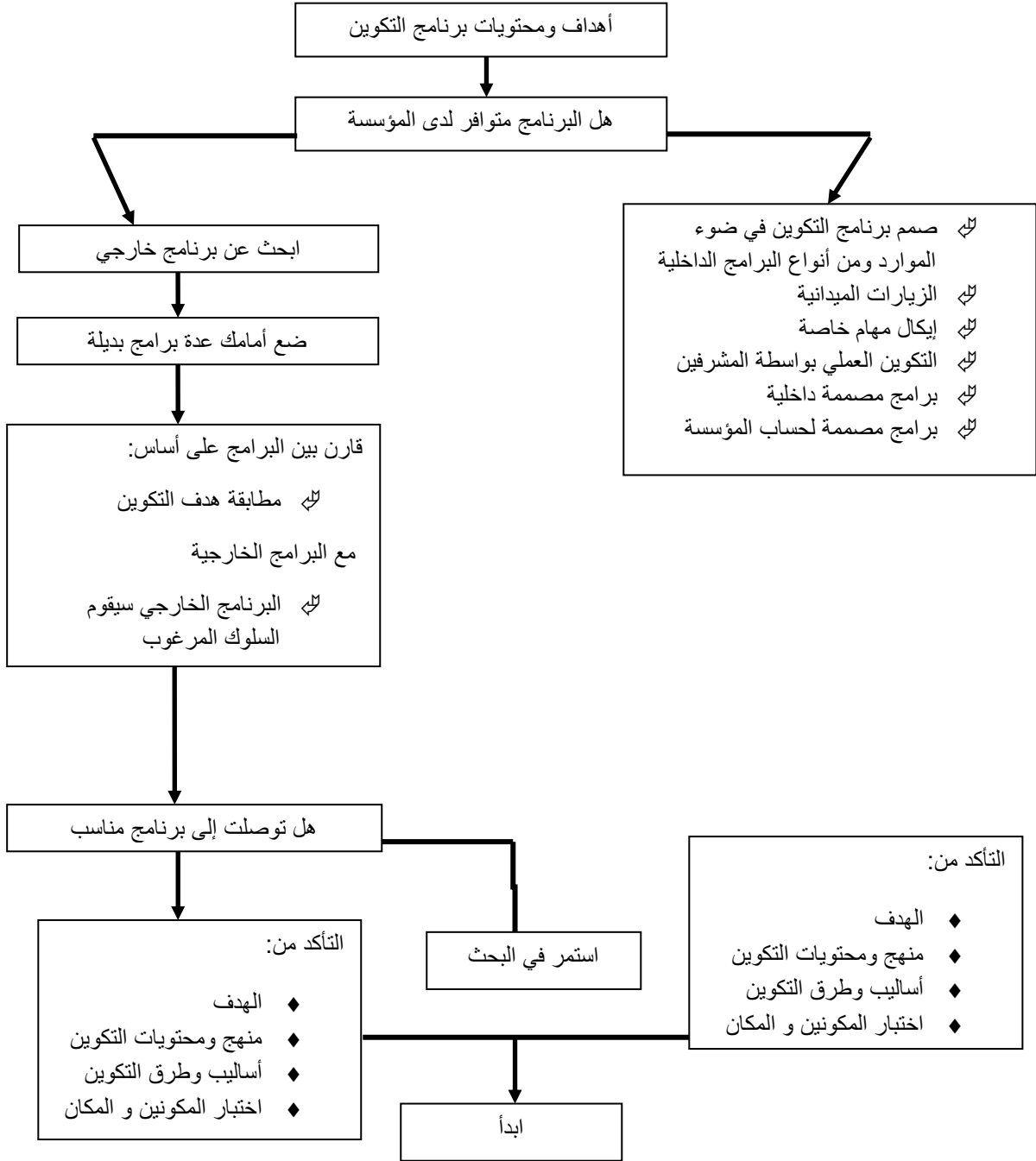
الشكل 2-1: يمثل نظام التكوين

المصدر: مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مدخل كمي، الأردن، 1998 ، ص162

الاحتياجات التكوينية : وهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام .
 الأنشطة التكوينية: وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الاحتياجات التكوينية من طرق وبرامج
 ومناهج تكوينية.
 النتائج: والمتمثلة في أنواع التغيير في الأداء ومستويات كفاءة المتكويين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير سلوكية
 واقتصادية وتتمثل في مخرجات نظام التكوين.
 المعلومات المرتدة: وهي التي تمثل مدى فعالية النتائج التكوينية من جهة ومن ثم يساعد على تقييم نظام
 التكوين ككل¹

¹ - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مدخل كمي، الأردن، 1998 ، ص162

الفرع الثاني: تصميم برنامج التكوين



شكل 1-3: خطوات تصميم برنامج التكوين

المصدر: بولسا هر حدة ، بن رابحة فاطمة ، أثر التكوين على مردودين الاقتصادية في الجزائر " مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ، ص 37 .

ويمكن تفسير الشكل عبر ما يلي:

تحديد الحاجة إلى التكوين، تصميم برنامج التكوين الذي بقي هذه الحاجة ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها: تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المكونات وأخيرا وضع نظام التطبيق ومتابعة برنامج التكوين¹.

1. وضع محتويات خطة التكوين:

يضم منهج خطة التكوين شرح تفصيلي لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية للحلقات الدراسية والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المكونات لكل حلقة.

ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراء الأساسي لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل يحوي الدروس والقراءات، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل المكونات ويحوي إرشادا الطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث التي يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ وكيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وما هي التمارين؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها².

2. اختيار طرق وتقنيات التكوين:

لابد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو اثبت نجاحا أن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، و أكبر عائد وبشكل عام هناك معايير يجب

أن تؤخذ في الحساب عند اختيار الطريقة أهمها ما يلي:

- عدد الأفراد المتكونين.
- المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
- المادة التكوينية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين.
- نوعية المكونات.
- وظروف وإمكانيات المنشأة.

¹ - احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 336.

² - عمر وصفي عقيقي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، عمان، الأردن، دار الزهراء 1995ء بدون طبعه ص 248

3. معايير اختيار المتكويين

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين إن تحدد معايير موضوعية الترشيح أو اختيار من سيبعثون إلى البرامج التكوينية وتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل : مدة الخدمة ، ومجال الخبرة والمؤهل والسن و التخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي ، ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر ، إن كان البرنامج بلغة أجنبية ، أو كانت بعض مواد بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة فمثلا لا يرشح فرد البرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامج في مهارات الاتصال .

4. معايير اختيار المتكويين¹

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكويين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة ، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم ، وتكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج محدد ، وبواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضا ، ولذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذه بالنسبة للتكوين أعضاء التكوين ، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات ، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفاء الذي يستطيع استشارة المتكويين ، ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح ، ويتوقف اختيار المكون على مايلي:

➤ طرق و أساليب التكوين المستعملة.

➤ المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين.

➤ نوعية المتكويين.

وهناك أربعة أنواع من المتكويين

أولاً: المكون المحاضر

ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكويين عن طريق المحاضرات، ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.

ثانياً: المكون القائد

الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو مناقشة

ثالثاً: المكون التطبيقي.

ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المتكويين يكون قادرا على تكوين مجموعات المتكويين باستخدام طرق دراسة الحالات و المناقشات.

رابعاً: المكون النفسي

ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية و كيفية تعديل السلوك وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون وأهمها:

1. الشخصية القوية.

2. المرونة والصبر.

¹ - احمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 270

3. اللياقة والثقة بالنفس.

4. الخبرة¹.

الفرع الثالث: القابعة برنامج التكوين

عقب وضع خطة للتكوين ، التي تهدف إلى تحقيق انجازات معينة ويتم إعداد خطة للمتابعة وتهدف للتأكد من أن خطة التكوين تسير سيرا عليها في الطرق المحددة الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة وتعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم ، وتتضمن متابعة المتكويين والمكونين ، مضاف إليها متابعة البرامج التكوينية وأماكن التكوين ، كما أن عملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها ، وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وهذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها المتكون الاستيفاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية :

👉 بيانات أولية عن التكوين.

👉 نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين.

👉 نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه.

وعليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية:

👉 تسيير التكوين.

👉 جدول القيادة.

👉 تكلفة التكوين.

👉 تقييم برامج التكوين².

أولا : تسيير التكوين

تهتم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن النقاط التالية:

- إعلام الأفراد بخصائص التكوين.
- تسيير الأفراد تحت التكوين.
- محاسبة النفقات الخاصة بالتكوين.

ثانيا : لوحة القيادة

يمثل جدول القيادة وسيلة من وسائل التسيير على المدى القصير الأجل ، وهو عبارة من تركيب من المعلومات الأساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات ، ومن بين المعلومات التي نجدها في جدول القيادة مايلي :

¹- عمر وصفي عقيلي ، مرجع السابق ، ص 250

²-جمال محمد برعي ، مرجع سابق ، ص 310

- عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين ومقارنتها مع عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين في مؤسسة أخرى.
- التكاليف الإدارية التكوين، كرواتب المكونين أفراد الإدارة، أماكن التكوين، المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين... الخ¹

ثالثا : تكلفة التكوين

من البديهي أن تكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية، وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية:

- أنواع البرامج التكوينية.
- عدد الدارسين أو المتكونين الذين سيلتحقون بكل برنامج.
- أماكن التكوين.
- عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني.
- النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين، كأدوات ووسائل التكوين حيث تتمثل وسائل التكوين في :

1. وسائل التعليم : تعني الوثائق والمستندات والمحاضرات المنشورة وعلى الأقل المطبوعة التي توضع في تصرف المتكونين كمادة لمطالعتهم ومراجعتهم المواضيع التي يدرسونها .
2. الوثائق التثقيفية : وهي غالبا ما تكون بتصرف المكون واستعماله فيها يحاول شرحه أو تلقيه لمكونيه وبالطريقة التي يصغها هو ، وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي : الأفلام ، الصور ، الخرائط الرسومات ، الإذاعة ، أجهزة التسجيل ، التلفزيون الآلة الكاتبة ، الآلة الحاسبة ... الخ

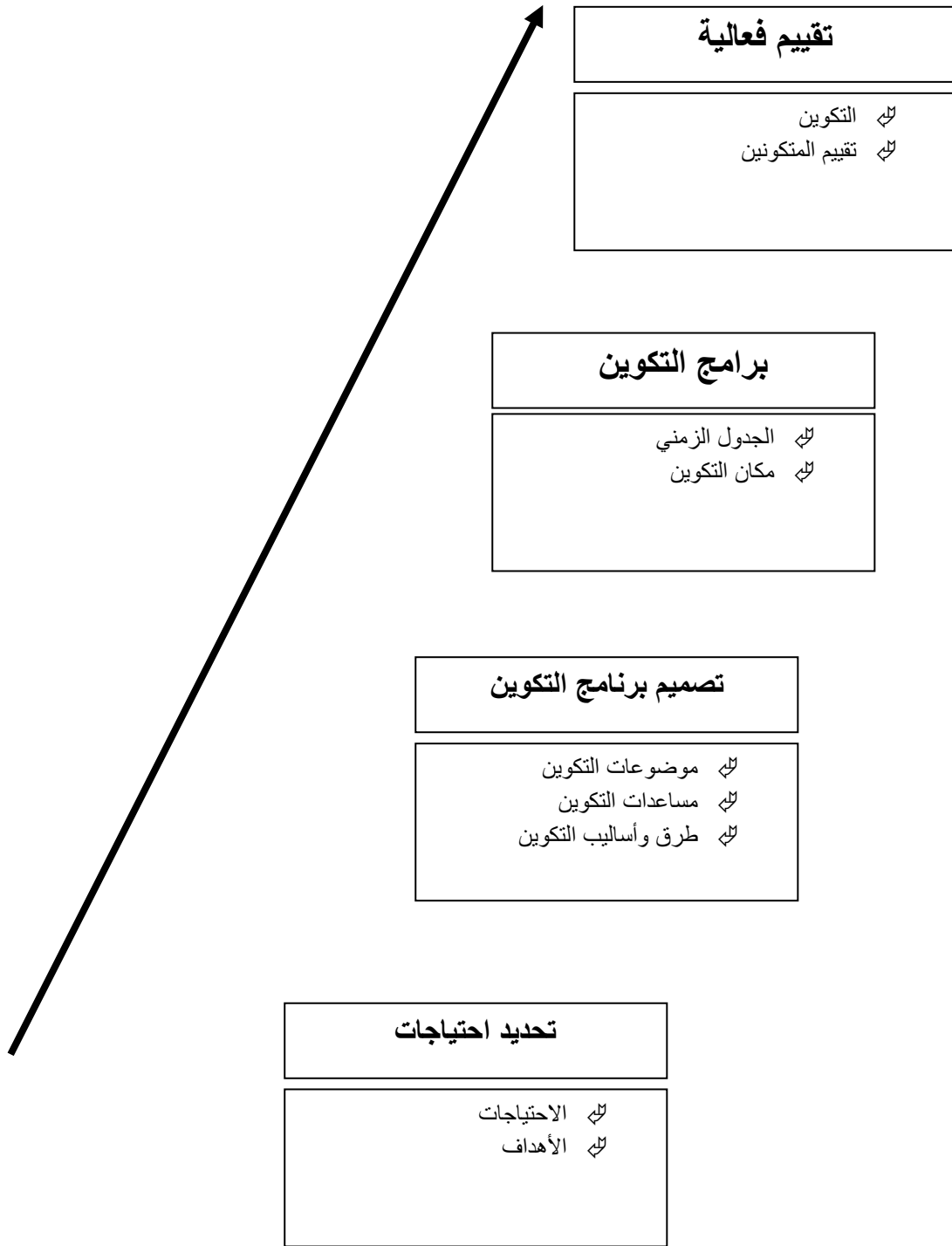
رابعا: تقييم برامج التكوين

ويتمثل فيما يلي:

- استعمال الاختبارات الشفوية و الكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قيل له.
 - متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته الأداء العمل المطلوب منه أو لا.
 - متابعة العمل الذي قام به المكون ، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف².
- و يكمن تلخيص خطوات التكوين في الشكل التالي :

¹- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة مصر الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر ، 1984 ص 93-54

²- أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 493.



الشكل 4-1: خطوات التكوين

المصدر: احمد ماهر مرجع سابق ص38

المبحث الثالث : إستراتيجية التكوين و دورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: التكوين بالنسبة للفرد و المؤسسة

تلجأ المؤسسات في الغالب إلى التكوين مع بدء الالتحاق بالعمل ، لهدف إلى توطين الفرد في مجتمع العمل وتأقلمه .و مصطلح التكوين يعتبر فرنسي الأصل حيث انه ظهر في الفكر الإداري الفرنسي وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة أو المعرفة. ويشار إليه في الفكر الإداري الإنجليزي والفرنسي بالتدريب التعريف (introduction) أو التدريب الانضمامي للمؤسسة (induction Course) أو التدريب التوجيهي في المؤسسة (orientationcourse).

أما في مفهومنا الجديد فالتكوين يأخذ بعد . التوجيهي في المؤسسة التوفيق في هذه العملية التعريفية الاحتضانية للفرد ، إمكاناته وقدراته ومعارفه ، مع إمكانات المؤسسة ومتطلباتها ، متطلبات المجتمع والمحيط ، وهي عملية أساسية لأنه سوف تنبني عليها سياسات الإدارة والعمالة ، سير المؤسسة ، دور كل طرف في العملية ، توجيه المعارف ، الوعي ، الإنتاجية ، العمليات التدريبية وقياسات الأداء عبر دورة حياة الفرد و دورة حياة المشروع¹ ويمكن أن تكون جملة الآثار الإيجابية الواردة أدناه إجابات مقنعة لمن يتساءل عن فوائد التكوين ، هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح ، والتي من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة وعلى الكفاءات البشرية².

على مستوى المؤسسة :

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح .
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم .
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم .
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة .
- ويشجع الصدق، الانفتاح والثقة.
- يحسن العلاقات بين الإطارات و مرؤوسهم ؛ويساعد على التطور التنظيمي .
- يعمل على تحصيل المعارف، و تحضير أدلة التنفيذ والطرق.
- با يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية .
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

¹ - مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 08 جوان 2015 ص 297

² - عاطف نصار ، استراتيجيات الاستثمار البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1996 ، ص 88

- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة .
- يحسن الاتجاهات و كذا الأوصاف التي يملكها العمال و المسيرون .
- يحسن الإنتاجية و نوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف و التحكم فيها .
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة ؛ و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال و العمال .
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري .
- يقصي التطبيقات و التصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل.
- يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة .

على مستوى الفرد :

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة و حل المشاكل بفعالية أكثر.
- تعتبر المسؤولية و الترقية مدمجة بفضل التكوين.
- يشجع النمو الشخصي و الثقة بالنفس .
- يساعد الفرد على التالف الضغوطات و الحرمان و النزاعات .
- تحسين الرضا بالعمل و توليد الشعور حتى يكون معروفا .
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية . تحسين مهارات التفاعل .
- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين و لأعوان التكوين .
- يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي و التحكم في مستقبله .
- ينمي شعور النمو عن طريق التدريب و التمهين .
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا و كتابيا .
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة .
- على مستوى العلاقات بين العمال و بين الجماعات و الإدارة .
- تحسين الاتصال بين المجموعات و الأفراد .
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين.

المطلب الثاني: التكوين كعامل ارتقاء للمؤسسة

إن الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها ، مهما اختلفت مستوياتهم السلمية ومهما اختلفت رتبهم (مهندسون ، إداريون ، إطارات ، مسيرة ، إطارات ، تقنيون ، أعوان ، ...)، وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي شأها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا و جماعيا ، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، ومن ثمة تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار

وفي ظل المستجدات المتلاحقة والانفتاح اللامحدود للاقتصاديات الوطنية ، وأمام حركة التحرير والانتقال لعوامل الإنتاج ، فإنه على المؤسسة أن تبدي مقاومة لضمان التكيف الدائم مختلف التقلبات والمفاجآت التي تبديها الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة . والمؤسسة في ظل هذا الوضع تتساءل عما يمكن بذله ؟ وما يمكن اتخاذه من تدابير وإجراءات ؟ وما هي الأولويات لمواجهة المرحلة القادمة ؟

ومن بين الإجابات الملحة التي تبو لنا كعامل نجاح للمؤسسة ورهان كبير هو الاعتماد بدرجة كبيرة جدا على التأهيل المسبق للموارد البشرية والتكوين معناه الواسع، الذي يمس كل العمال داخل المؤسسة دون استثناء وبهم كل الوظائف (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير...) وهذا يأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل والمناهج العلمية الحديثة و دون أن يغفل عن استخدام كل ، ويستعين بتكنولوجيات الاتصال والإعلام الحديثة طرق وأنواع التكوين ب الاحتياج.

ولقد زاد الاهتمام بالتكوين واعتبر أولوية في السياسة العامة للمؤسسة، بهدف تثمين المعارف وتجسيد البحث والتطوير والإبداع والاندماج وكذلك:

- ✓ التمكن أكثر فأكثر من المهن و بالتالي إتقان المهام الموكلة لكل عامل على أتم وجه.
- ✓ التحكم أكثر فأكثر في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الصناعية المجالات في الحاصلة الحديثة .
- ✓ التحكم أكثر فأكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية .
- ✓ رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس العاملين مما يزيد من الحرص والالتزام والإتقان ويرفع من مستوى ثقة العامل في نفسه أولا ثم في مؤسسته ثانيا.
- ✓ زيادة جودة المنتج .
- ✓ زيادة التحكم أكثر فأكثر في الارتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة، لأن عملية التكوين تولد لنا كفاءات من شأنها إدارة هذه الارتباطات والعلاقات لصالح المؤسسة.

✓ زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة ومستجدات الصناعة و متطلبات البقاء .

✓ زيادة الإدماج في محيط العمل .

✓ بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

✓ تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والعامل .

✓ زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا .

وتؤكد دراسة قدمت كورقة عمل من طرف د.أكرم ناصر في المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا -

حول دور الموارد البشرية لتنمية القدرة التنافسية للصناعات الوطنية أن الرهان العربي في عصر التقدم العلمي والثقافي المتسارع والمنافسة الصناعية التجارية الحادة لا بد أن ينصب على تكوين الموارد البشرية على جميع المستويات ، من إنتاج و بحث و تطوير وإدارة¹ .

وتضيف نفس الدراسة أن تكوين الموارد البشرية للعقد القادم يختلف عما كان الوضع عليه في عقد الثمانينات وبداية التسعينات ، ذلك أن التطور الثقافي المتسارع يتطلب نوعا من العمالة التي بثقافة علمية وتقنية عالية ، كما يتطلب برامج إعادة تأهيل متطورة للعمالة الحالية .

كما تقدم الدراسة مقارنة بين الموارد البشرية العربية والموارد البشرية في الدول الصناعية المتقدمة ، حيث تظهر الفروق واضحة من حيث الكم والنوع و مقارنة ما هو متوفر في البلدان متطلبات العقد القادم بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعات الوطنية ، تتأكد ضرورة تطوير منظومة تكوين الموارد البشرية العربية في مجالات التربية والتعليم والبحث والتطوير والتأهيل والتدريب والتنظيم والإدارة .

ويذكر د . محمد عبد العليم مرسي في مقال له حول ظاهرة استنزاف العقول نشر في معهد الدراسات والبحوث التربوية بجامعة القاهرة أن ظاهرة استنزاف العقول هو ضياع الفرصة من أمام دول العالم الثالث ، فرصة التقدم التي كان يمكن أن ندخل بها العصر الحديث ، لأن أدوات السباق تتمثل في أصحاب الكفاءات البشرية الممتازة .

ونقول نحن أنه لا يمكن أن تكون هناك كفاءات بشرية ممتازة إلا إذا كانت هذه الكفاءات مكونة

تكويننا قاعديا و تخضع للتكوين المستمر.²

¹ - احمد حسني احمد ، اقتصاديات تنمية الموارد البشرية ، ص 215 - 216

² - مجلة الاقتصاد الصناعي ، المرجع السابق ص 266 - 268

كما أوصى مركز البحوث الصناعية الواقع مقرة بليبيا عند عرضه لتجربته في مجالات التحكم الصناعي في أول ما أوصى به في خلاصته من هذه التجربة بالاهتمام بالعنصر البشري وذلك عن طريق التدريب المستمر.

إن بيئة العمل الفعلية و المتغيرات التي تحدث فيها تقودنا إلى التفكير المستمر و المتطور لمواجهة هذه المتغيرات المستمرة ، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى وجوب تطوير الدور الذي تلعبه إدارة التكوين و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات لمواجهة هذه التغيرات . و هناك تجربة علمية فعلية ناجحة من تجارب عديدة و فيها لعبت إدارة التكوين دورا هاما اقتصاديا و تنمية الموارد البشرية و تقديم النصح و الاستشارات ، وأيضا البرامج التكوينية المطلوبة لنجاح هذه التجربة .

المطلب الثالث: الاستثمار في التكوين

لقد أسىء فهم التكوين و ضيق مفهومه ، فاعتبر بمجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية . كما اعتبر في كثير من الأحيان كمرادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل ، التمهين ، التدريب ، ... ولكن التكوين أوسع من هذا ، فهو يهتم بالتوجيه و الإدماج و التحفيز و رفع الأداء و التصحيح و نقل المعارف و العلوم و تغيير السلوك و الاتجاهات و ترقية جودة العمل على المستويين الإداري و التشغيلي ، كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين و التعريف بتقنيات و مداخل التسيير الحديثة ، و التعريف أيضا بمتغيرات و مستجدات المحيط بأبعاده المختلفة و مستوياته المتعددة .

و من هذا المنطلق يعرف التكوين بأنه نقل المعارف و المهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد¹ ، الأستاذ (Bernard Martory)² بأن ضرورة التطور خلال الحياة المهنية أهمية أفعال التكوين كوسيلة لتكييف و تنمية الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة ، و التكوين إذا شيء آخر يختلف عن كونه إجبارا قانونيا أو نسبة مئوية من كتلة الأجور أو فائدة اجتماعية أو وسيلة لاستدراك ما فات من الدراسة ، أنه مختص و مسير و مقدر كاستثمار في الرجال ، إذ تقبل المؤسسة حاليا الإنفاق على أمل جلب ثمار في المستقبل .

لقد ظهر اصطلاح استثمار تكوين (investissement formation) في سنوات الستينات . وفي سنوات الثمانينات ظهر كتاب³ أشاع هذا الاصطلاح و بالرغم من عدم وفرة دراسات إحصائية جادة حول العلاقة بين المجهودات المبذولة في التكوين و النجاح الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة ، إلا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الأهمية المعطاة للتكوين من جهة ، و النجاعة و التنافسية و قدرات تكيف المؤسسة من جهة أخرى ، و إلا

¹ - فؤاد الشيخ سالم ، المفاهيم الدارية الحديثة . مركز الكتب الأردني ، الاردن ، 1995 ، ص 219

² - المرجع نفسه ، ص 222

³ - المرجع نفسه ، ص 223

كيف نفسر إقدام مؤسسات كبيرة وطنية ودولية على إنفاق 6 ، 8 ، 10 و حتى 12% من كتلة أجورها على التكوين بصورة واضحة بدون الحديث عن التكوين الضمني (formation informelle)¹ والاستثمار في التكوين ما هو إلا تضحية حاضرة بالجهد والوقت والمال (أساليب ، أدوات و تجهيزات ، قاعات ومخابر ، برامج ، أجور ، تنقلات و مصاريف .. .) من أجل تحقيق عوائد في المستقبل ، شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة ، وقادرة على مقاومة المنافسة .

وباعتبار أن التكوين يقود في حماية الأمر الديناميكية المشار إليها سابقا فإنه لن يكون في نهاية الأمر إلا استثمارا حقيقيا ولكنه في الموارد البشرية ، بالنظر للآثار التي يحدثها على جميع المستويات (الفرد ، المؤسسة والمجتمع) ، ولما يضمنه ويؤمنه من استقرار واستمرار ومرونة للمؤسسة ، وإن استقرار المؤسسة واستمرارها يعني قدرتها على الحفاظ على فاعليتها رغم فقدانها لأحد أفرادها الأساسيين ، وهذا لن يكون إلا بوجود رصيد الاستثمار في الموارد البشرية لشغل المناصب فور خلوها لأي الأسباب ، أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في الأجل القصير أي تغيير في محيط العمل أو ظهور وظائف جديدة ، وهذا أيضا يتطلب أفرادا من ذوي المهارات المتعددة لشغل الأعمال والمناصب التي تحتاج إليهم² .

و مادام الأمر يتعلق باستثمار فلابد يتم تقييم مرد وديع الاستثمار في الموارد البشرية حتى نضمن فعالية وكفاءة عملية التكوين وح تى يفرز أثارا إيجابية ، ويتم تدارك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وعادة ما يستخدم في عملية التقييم الاستبيانات والمقابلات والاختبارات السيكولوجية ومؤشرات الكفاية الإنتاجية . و نورد هنا المقولة المعروفة للأستاذ M.CROZIER بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى ، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية.

¹ - محمد يسري حسن عثمان ، ادارة الجودة الشاملة، عمان ، دار وائل للنشر ، 2013 ، ص 170

² - المرجع نفسه ، ص 173

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل اتضح لنا حقيقة أساسية هي الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لانجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل والإنتاج ، و هو في الحقيقة المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس.

إن الإنسان هو المصدر الحقيقي للقدررة التنافسية حيث انه المورد الوحيد الذي يتمتع بمزية العقل و القدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار، وهي المصادر للتجديد و التطوير، ومن ثم التميز.

من اجل ذلك ازداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالمورد البشري والعمل على ابتكار و تطوير أفضل السبل و الآليات لاستثمار طاقاته و توظيف قدراته الذهنية و الإبداعية في خلق و تنمية المزايا التنافسية في شكل سلع و خدمات و تكنولوجيات جديدة و متفوقة ، وكل هذا لا يتم الوصل إليه إلا عن طريق التكوين .

و من ثم يستمر التطوير و التحديث في أساسيات و أساليب إدارة الموارد البشرية باعتبارها العلم الإداري الأساسي في العصر الحديث.

الفصل الثاني

دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة

اتحاد التعاونيات الفلاحية

مستغانم

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع مؤسسة عمومية " مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم " لمعرفة مكانة الفرد في هذه المؤسسة ودرجة الاهتمام به و تمحورت دراستنا حول مصلحة المستخدمين " التكوين " ، وذلك بإبراز وتحديد مكانة التكوين في هذه المؤسسة والذي أصبح عنصراً أساسياً ي حظى باهتمام المسؤولين، دفعنا نحن كطلبة إلى الاهتمام بالتكوين وتبيان مكانته في الاقتصاد المعاصر كواحدة من أفضل الطرق لرفع المستوى أداء المؤسسة.

ولقد تم الاعتماد في هذه على أداة المقابلة والاستبيان والملاحظة بالمشاركة والأدوات الإحصائية في التحليل.

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بإبراز نبذة تاريخية عن مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم ، بعد ذلك سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وفي الأخير سنقوم بإبراز أبعاد وظيفة التكوين وكذلك نتطرق إلى كيفية التوظيف داخل المؤسسة وكيفية تسيير الكفاءات فيها .

وهذا من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول: مناقشة المنهجية الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: تعريف مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم وتحديد نشاطها وأهدافها
- المبحث الثالث: ابعاد وظيفة التكوين على مستوى المؤسسة

المبحث الأول: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى محاولة وضع تشخيص النظام التكويني على مستوى مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم ، وذلك قصد تحسين فعالية نظام التكوين والتي سوف يتم رصدها من خلال م دخل تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية المرصودة والنتيجة عن تغيرات البيئة الخاصة بالمهين التي عرفت تطورات على مستوى هياكل المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بأدوات الدراسة الميدانية

الفرع الأول: المقابلة

المعلومات من المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي ، حيث اعتمدنا في الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان ، وإسقاطا لذلك تم إجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين والمسيرين وكذا القائمين على مصلحة تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة و الميزانية ... الخ.

ولقد لجأنا إلى أسلوب الأسئلة العامة بطريقة حرة وتفادينا العمل بأسلوب الأسئلة التفصيلية المقننة بغية إنارة العديد من النقاط والأبعاد وذلك قصد استكشاف بعض الجوانب الغامضة

الفرع الثاني: الملاحظة بالمشاركة

تعنى الملاحظة بالمشاركة أن الباحث يخضع نفسه إلى الظروف المختلفة لمجتمع البحث ، من حيث المشاركة للحياة العادية للأفراد والقيام بأعمالهم المختلفة ، أي اعتبار نفسه جزء من المجال المدروس، ولذلك هذه الأداة تتطلب الوقت الكافي ، أما الملاحظة في البحث تدرج العلمي فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية ، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين ، أي أنها ملاحظة مقصودة تسيير وفق الخطة المرسومة للبحث في إطار المنهج المتبع هدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة .

الفرع الثالث: رصد الإحصائيات والبيانات

لقد اعتمدنا في دراستنا على العمليات والسجلات الإحصائية و الوثائق والمطبوعات لدى مصلحة تسيير الموارد البشرية وغيرها.. تبعا لذلك فإن التحليل الإحصائي يستخدم في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا.

لمبحث الثاني : تعريف مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية وتحديد نشاطها و أهدافها

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة و هيكلها التنظيمي

UNOIN -DES COOPÉRATIVES DE MOSTAGANEM

تقع مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية في مدينة مستغانم وبالتحديد في جنوب غرب الولاية، طريق تحلايتي عثمان ص.ب 476 مستغانم، يرجع تاريخ إنشائها إلى سنوات الستينات وتحديدًا سنة 1960 كانت تابعة آنذاك إلى تعاونية الحبوب بغليزان لتصبح بعد ذلك وحدة منفصلة تحت وصاية الديوان الجزائري المبني للحبوب، وهذا ابتداء من 1977/05/23 تحت رقم 422 .
اصدار اعتماد بتاريخ 1977/05/23 تحت رقم 422 .

هي مسؤولة عن تلقي المنتجات من استيراد وتخزين وتوزيع المنتجات وتسويقها لمختلف المستخدمين (مطاحن سيدي بن ذهبية) مستغانم ، مطاحن "شور خالد" مستغانم ، المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم " متيجي". تعتبر القدرة التخزينية للمؤسسة 600.000 قنطارا موزعة بين وحدتين:

❖ مخزن الوحدة المينائية =300.000 قنطارا.

❖ مخزن الوحدة الرئيسة =300.000 قنطارا.

توظف المؤسسة 132 عاملا موزعين على النحو التالي:

❖ إطار سامي05

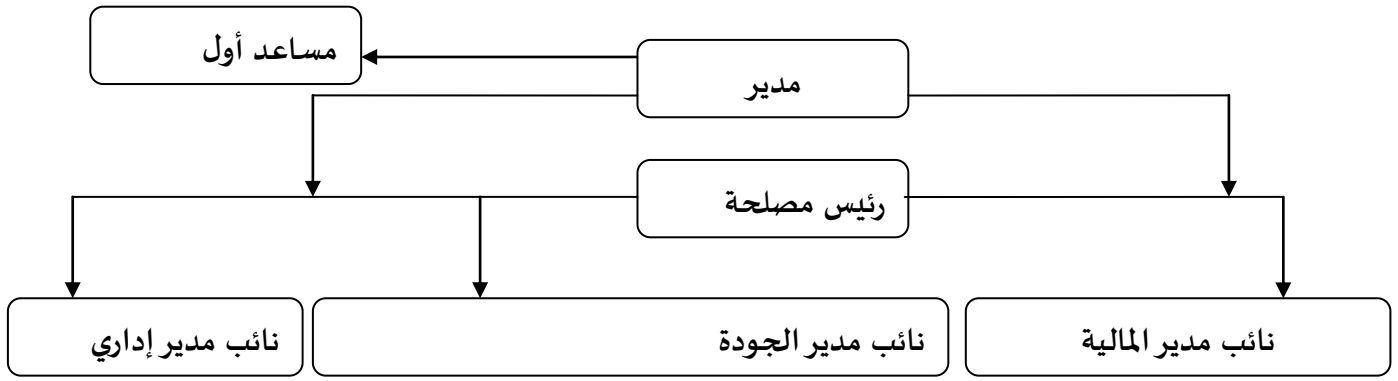
❖ إطارات وسطى27

❖ مراقب العمال66

❖ التنفيذ¹34

في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني وتطبيقا لتعليمات المديرية العامة للديوان الجزائري المبني للحبوب، وفرت المؤسسة في خلال المرحلة ما بين 2009-2013، 30 منصب دائم في مختلف التخصصات، للشباب خريجي الجامعة ومعاهد التكوين المهني.

¹- وثائق المقدمة من طرف مسئول المؤسسة



| الإدارة والوسائل العامة | مصلحة الصيانة | مصلحة الأمن | مصلحة الجودة | مصلحة الاستغلال |
|-------------------------|-----------------|----------------|--------------|-----------------|
| مصلحة المحاسبة | رئيس مصلحة | رئيس مصلحة | قسم حماية | رئيس الاستغلال |
| المصلحة | تقني سامي | الوقاية والأمن | الحبوب | رئيس المركب |
| الاجتماعية | ميكانيكي | رئيس مجموعة | قسم التحاليل | مراقب أشغال |
| مصلحة الوسائل | رئيس مصلحة | الوقاية والأمن | | البناء |
| العامة | المخزن الرئيسي | عون الوقاية و | | رئيس وحدة |
| مهندس في الإعلام | تقني سامي | الأمن | | التخزين |
| الآلي | الإلكترونيك | | | رئيس قسم |
| رئيس مصلحة | مسؤول صيانة | | | |
| العبور | السيارات | | | |
| موزع المكالمات | ميكانيكي الآلات | | | |
| الهاتفية | سائق | | | |

الشكل رقم 1-2: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

من خلال الشكل يتضح ما يلي :

المدير: يعتبر المدير المسؤول الأول والأخير ، وتعود إليه مسائل اتخاذ القرارات ودراسة كل القضايا، ورسم السياسة العامة من التخزين ،مراقبة نشاط الوحدة وكذلك تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم . وينصب هذا الأخير عن طريق المديرية العامة (OIAC) وتتم إقالته عن طريق هذا الأخير. والتعاونية الفلاحين تتكون بدورها من عدة مصالح ونيابات متمثلة فيما يلي :

نائب المدير: ويتمثل دوره في استلام الفاتورات والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها الوحدة وكذلك تسديد مبالغ هذه الفاتورات ومراقبة التحركات برصيد البنك .
نائب مدير الجودة: حيث يقوم بتخزين الحبوب وحفظها وحمايتها من جميع الأخطار التي تتمثل في الحشرات والتحليل المستمر.
نائب مدير إداري : من مهامه :

- رسم مخطط لتسيير المسار المهني .
- تسيير الموارد البشرية والمتابعة القانونية.
- يساعد اللجنة في تسيير الاجتماعي.
- يهتم ويتابع المكاتب وأدواتها في المؤسسة.

الأمانة العامة: نعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير إلى الميادين الخاصة بنشاطات العمل والتخزين والتنسيق بين المدير ورؤساء المصالح وتنظيم الاجتماعات من أجل السير الحسن داخل المؤسسة.

1. الإدارة والوسائل العامة: وتتكون من مجموعة من المصالح وهي كالتالي:

❖ مصلحة المحاسبة: وتتكون من ثلاثة محاسبين، حيث يتمحور دورهم في جمع المعلومات المحاسبية وتسجيلها ومراقبتها، وتوجيه وتقييم حسابات المحاسبة وهذا بعد إنشاء الميزانية السنوية لافتتاحية والختامية.

❖ مصلحة الشؤون الاجتماعية: هذه المصلحة تتكفل بملفات حوادث العمل. توقفات العمل لأسباب مرضية وسداد التكاليف الطبية إضافة التصفية حساب ملفات المتقاعدين ومتابعة الأجهزة الطبية وضمان تصرف الطب الجماعي للعمال.¹

¹ - من إعداد الطالب انطلاقا من الوثائق المقدمة من طرف مسؤولي المؤسسة

❖ مصلحة الوسائل العامة:

- تشرف على ملفات التامين وعلى مسؤولية الحفاظ على المكاتب والوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة.
- وضع قوائم للحاجيات وتسليمها للمورد لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار.
- مراقبة وتسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها في المخازن والسهر على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل: الهاتف، الفاكس... الخ.
- ضمان تنظيف النفايات والمساحات الخضراء في الشركة والإشراف على تسيير مرائب السيارات ووضع حاجات الدورية وتوجيه السائقين والذين لديهم مهام خارج المؤسسة.
- متابعة حالة الاستهلاك، وتنظيم فواتير الغاز والكهرباء وكذا إعداد الميزانية للدوائر وتقديمها للسلطة السليمة.

❖ قسم الإعلام الآلي: يسهر على شبكة الإعلام الآلي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل والبحث والسرعة في التنفيذ.

❖ مصلحة العبور: ويتمثل دور هذه المصلحة في التخليص الجمركي، وذلك بالترخيص بدخول المنتج (الحبوب) ومعاينته وتحديد جودته والتصريح باستيراده

❖ موزع المكالمات الهاتفية : يقوم هذا القسم بالتنسيق بين جميع المصالح ومتطلباتها وذلك باستقبال المكالمات الداخلية وتحويلها حسب الطلب وكذلك استقبال المكالمات الخارجية والتعامل معها و السهر على التسيير الحسن داخل المؤسسة.

❖ عاملة النظافة: تقوم بتنظيف جميع المكاتب والمحافظة عليها، والحفاظ الجيد والنوعي للعتاد.

2. مصلحة الصيانة: يتمثل دور هذه المصلحة في:

➤ مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤوليتها.

➤ تؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.

➤ تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسائر.

➤ ضمان الصيانة والحفاظ الجيد على ممتلكات المؤسسة.

وتحتوي هذه المصلحة على مجموعة من العمال الموضحين حسب وظائفهم كالآتي:

◆ مصلحة تقني سامي: وهو مسئول على جميع آلات المؤسسة وصيانتها ومراقبتها وكذلك مسائل الكهرباء وغيرها.

- ◆ ميكانيكي: ويقوم بصيانة جميع الأعطال التي تصيب الآلات والمحركات.
- ◆ رئيس مصلحة مخزن رئيسي: يقوم رئيس المصلحة بتخزين جميع احتياجات المؤسسة من قطع غيار والأدوات الكهربائية.... الخ وتتعامل هذه المصلحة مع مصلحة الصيانة لتلبية حاجياتها ومتطلباتها.
- ◆ تقني سامي في الإلكترونيك: ويقوم بصيانة ومراقبة جميع الآلات والمحركات الالكترونية والكهربائية.
- ◆ مسئول صيانة السيارات: وهو مسئول على صيانة سيارات المؤسسة والتكفل بجميع عوامل السيارات الخاصة بالوحدة.
- ◆ ميكانيكي الآلات: وهو يقوم بصيانة آلات المؤسسة وتصليح أعطابه لعدم الوقوع في المشاكل التي تعيق عمل المؤسسة.
- ◆ سائق: ومهامه متمثلة في الاستجابة لمتطلبات المصلحة وتلبية حاجياتها وذلك بالقيام بالخروج مع العمال لقضاء حاجة المؤسسة مع الأفراد والموردين والمؤسسات المتعامل معها.
- 3. مصلحة الأمن: يتمثل دورها في مراقبة دخول و خروج الشحنات وكذلك مراقبة العمال وإثبات مزاوله عملهم، كذلك ضمان الأمن داخل المؤسسة.
- كما تحتوي هذه المصلحة على أعوان و منشطين ورؤساء مجموعات وهم كالأتي:
- رئيس مصلحة الأمن والوقاية: يقوم بتحديد مهام كل عون أمن ووقاية ومراقبتهم على حسن سير عملهم المتمثل في حماية العمال من المخاطر وحرص على أمن المؤسسة وعلى وسائل العمل.
- رئيس مجموعة الوقاية والأمن: وتتمثل مهامه في:
 - مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة.
 - يؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق .
- منشط فيا النظافة والأمن:
 - ويقوم هذا الأخير بالحرص على نظافة المساحة والتكفل بالمساحات الخضراء والمحافظة عليها وتوفير الأمن داخل المؤسسة
- عون الوقاية والأمن: وتتمثل مهامه في:
 - توفير الأمن داخل المؤسسة.

- مراقبة العمال عند دخولهم وخروجهم منا المؤسسة والبضائع المحملة .
 - المحافظة على ممتلكات المؤسسة وعلى الوسائل ضد الكوارث .
 - 4. مصلحة الجودة: تقوم هذه المصلحة على مراقبة البضائع بالمؤسسة والمحافظة عليها وتحديد مدة تخزينها كما تحتوي على قسمين هما:
 - قسم حماية الحبوب: دورها يتمثل في حفظ الحبوب لأقصى مدة من الحشرات.
 - قسم التحليل: يقوم بتحليل البضائع المخزنة وتحديد نوعيتها ومدة صلاحيتها.
 - 5. مصلحة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بإدخال البضائع وتخزينها ثم إعادة توزيعها حسب مهام المؤسسة.
- وتتكون هذه المصلحة من رؤساء المصالح ومحاسبين ومراقب هم كالآتي:
- رئيس الاستغلال: وهو المسئول عن المصلحة، بحيث يقوم بالتحكم في جميع عمال المصلحة، وتحديد مهام ووظيفة كل عمال كما يحرص على تنظيم وتسيير المؤسسة على أحسن ما يرام .
 - رئيس المركب: وترتكز مهامه على استقبال البضائع الآتية عبر البواخر من الخارج وإفراغها، بحيث يقع المركب بالميناء (ميناء مستغانم).
 - رئيس وحدة التخزين: بحيث يقوم هذا الأخير بالتخزين فقط، والمحافظة على المخزونات لأقصى مدى.
 - رئيس قسم محاسبة المادة: يقوم بتسجيل جميع البضائع (الحبوب) الآتية من المركب والخارجة من المؤسسة، والتدقيق الجيد في الحسابات.
 - مراقب أشغال البناء: ويتمثل دوره في مراقبة البناءات الخاصة بالمؤسسة والمركب والتكفل بجميع الترميمات.
 - عامل يدوي: ويقوم بجميع الأعمال اليدوية الخاصة بالمركب والوحدة والتفريغ و الماء وكذلك تنظيف المخازن وإلى غير ذلك¹.

¹ - من إعداد الطالب انطلاقاً من الوثائق المقدمة من طرف مسؤولي المؤسسة

المطلب الثاني: نشاط مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية :

نشاط المؤسسة لعام 2015: قراءة في التقرير السنوي لعام 2015 تبين أن المؤسسة استوردت كميات هامة من القمح (بنوعية الصلب واللين) وكذلك الشعير وتقدر الكمية الإجمالية ب: 197438852 قنطار بواسطة 17 سفينة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 1-2 : واردات المؤسسة لسنة 2015:(القمح الصلب و اللين و الشعير)

| N | إسم السفينة | المنتج | الكمية (قنطار) | تاريخ بداية التنزيل | تاريخ نهاية التنزيل |
|----|----------------|-------------|----------------|---------------------|---------------------|
| 1 | PEACE | القمح اللين | 155879,20 | 19/01/2015 | 25/01/2015 |
| 2 | ZELADADESGANES | القمح الصلب | 100000,00 | 12/02/2015 | 15/02/2015 |
| 3 | PEACE | القمح اللين | 157469,98 | 01/03/2015 | 04/03/2015 |
| 4 | BARU SATU | القمح اللين | 1500000,00 | 20/05/2015 | 23/05/2015 |
| 5 | OCEAN BREEZE | القمح اللين | 15770,00 | 09/06/2015 | 15/06/2015 |
| 6 | SENATA | الشعير | 119430,10 | 19/08/2015 | 22/08/2015 |
| 7 | SEVKETTIN SONY | القمح الصلب | 115894,51 | 08/10/2015 | 10/10/2015 |
| 8 | GEORGE | القمح الصلب | 116073,10 | 12/10/2015 | 15/10/2015 |
| 9 | TIP COPENHAGEN | الشعير | 6285,40 | 25/10/2015 | 27/10/2015 |
| 10 | SEVKETTIN SONY | القمح الصلب | 1164463,19 | 2015/11/01 | 05/11/2015 |
| 11 | TIP COPENHAGEN | الشعير | 5876,58 | 07/11/2015 | 08/11/2015 |
| 12 | DERIN | القمح الصلب | 80000,00 | 11/11/2015 | 13/11/2015 |
| 13 | BALD | القمح الصلب | 87312,46 | 2015/11/15 | 17/11/2015 |
| 14 | BARU SATU | الشعير | 119990,00 | 22/11/2015 | 28/11/2015 |
| 15 | SEA BAREEZA | الشعير | 119981,20 | 02/12/2015 | 06/12/2015 |
| 16 | AMBER | القمح الصلب | 136496,58 | 14/12/2015 | 17/12/2015 |
| 17 | CENTURY HOPE | الشعير | 119990,00 | 20/12/2015 | 22/12/2015 |
| | | المجموع | 1974388,52 | | |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

وفي التقرير السنوي لي سنة 2016 جاء أن المؤسسة استوردت كميات من القمح (الصلب و اللين) وتقدر الكمية الإجمالية ب: 129738728 قنطار عن طريق 12 سفينة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 2-2: واردات المؤسسة لسنة 2016: (القمح الصلب و اللين)

| N | اسم السفينة | المنتج | الكمية (قنطار) | تاريخ بداية التنزيل | تاريخ نهاية التنزيل |
|----|----------------|-------------|----------------|---------------------|---------------------|
| 1 | PATRIA | القمح اللين | 147628,20 | 30/01/2016 | 03/02/2016 |
| 2 | LEANDRA | القمح الصلب | 102792,60 | 07/02/2016 | 10/02/2016 |
| 3 | ADATRANS | القمح الصلب | 82000,79 | 14/04/2016 | 17/04/2016 |
| 4 | SKYROS | القمح اللين | 157002,00 | 25/06/2016 | 28/06/2016 |
| 5 | SUNROSE E | القمح اللين | 120873,82 | 25/08/2016 | 28/08/2016 |
| 6 | SANTANA | القمح اللين | 101003,70 | 07/09/2016 | 10/09/2016 |
| 7 | NORWIND | القمح الصلب | 82199,82 | 08/10/2016 | 10/10/2016 |
| 8 | STARVIP | القمح الصلب | 823228,44 | 16/10/2016 | 18/10/2016 |
| 9 | ALLSMEERGRACHT | القمح الصلب | 94000,00 | 13/11/2016 | 16/11/2016 |
| 10 | ALERT | القمح الصلب | 113485,11 | 08/12/2016 | 11/12/2016 |
| 11 | ZEALAND | القمح الصلب | 114018,75 | 25/12/2016 | 27/12/2016 |
| 12 | SEDNADESAGNE S | القمح الصلب | 100062,05 | 30/12/2016 | 03/01/2017 |
| | | المجموع | 1297387,28 | | |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة¹

¹ - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية:

دور (UCA) اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم يكمن في استقبال وتخزين وتسويق الحبوب لحساب الديوان الجزائري المني للحبوب المستوردة أو إنتاج المحلي.

الهدف الرئيسي للمؤسسة هو إرضاء قدرا لمستطاع حاجيات المطاحن الخاصة و العامة للولاية ، من المنتوجات المستوردة أو المحلية، وكذلك تعاونيات أخرى مجاورة تحت وصاية المؤسسة الأم (OAIC).

ومع دخول الخواص في دائرة استيراد الحبوب، وكنتيجة لذلك نهاية احتكار الدولة لهذا المنتوج فإن مؤسسة (UCA) واجهت في السنوات الأخيرة منافسة القطاع الخاص.

هذه الحالة أدت إلى تقليص النشاط إلى 40% مع هذا التقليص فإن مؤسسة (UCA) تعرضت للأزمة مالية حادة نجمت عن سوء التسيير العقلاني للموارد على المدى المتوسط هذه الإستراتيجية سمحت للمؤسسة بإيجاد توازنها المالي.

ولقد صرح رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية بأن المؤسسة تواجه عدة تحديات من أجلها تحصل

على تنظيم وتسيير جيد وتمثل في:

جلب أكبر عدد من الإطارات: إذ يعتبر هذا الجزء من المعرفة التي تساعد على عملية الاستقطاب و توظيف الأفراد وتطوير العمل في المؤسسة

وضع الأهداف والبحث عن بلوغها: لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق ما تطمح إليه إلا إذا وضعت أهداف إن ساهم في عملية تنظيم العمل ضمن التخطيط والتصميم الصحيح.

المبحث الثالث: أبعاد وظيفة التكوين على مستوى مصلحة الموارد البشرية

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المصالح في الوحدة وهذا كونها حلقة اتصال بين

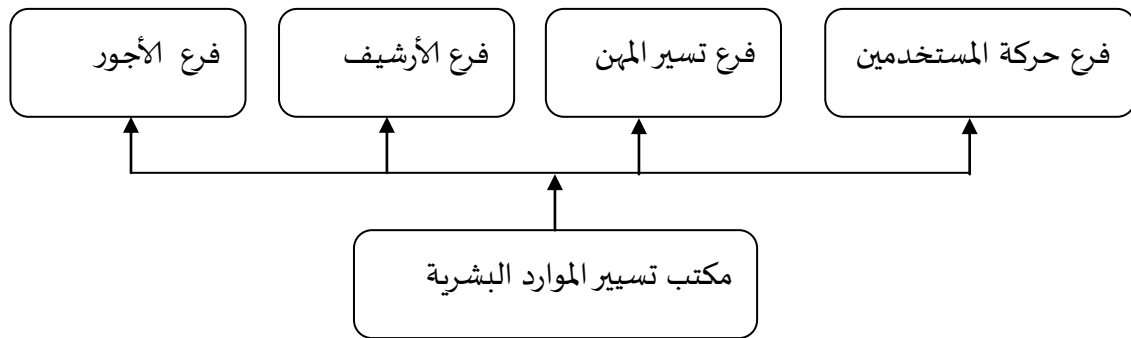
الإدارة والعمال، فإدارة الموارد البشرية حديثة النشأة في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم وهذا لا يعني بأنها لم تكن موجودة سابقا، لكنها تعرف بمصلحة المستخدمين ولكن في أواخر 1997 أصبحت إدارة مستقلة .

وقد كانت إدارة الموارد البشرية تهتم بالتوظيف. تسيير المستخدمين، الأجور، تقييم الأداء.....الخ. لكنها بدأ تتطور مهامها ولم تعد مسئولة عن الأعمال الروتينية كضبط حضور العمال وانصرافهم وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالأفراد، بل أصبحت تشمل عدة وظائف والتي تتمثل في:

- ✓ تطوير الموارد البشرية
- ✓ تسيير الأفراد.
- ✓ الإجراءات القانونية.
- ✓ التكوين.
- ✓ كما أن إدارة الموارد البشرية تتضمن كذلك الفروع التالية.
- ✓ فرع تسيير المهن.
- ✓ فرع حركة المستخدمين.
- ✓ فرع الأرشيف.
- ✓ فرع الأجور.

ويمكن توضيح إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم كما يلي:¹

الشكل رقم 2-2: الهيكل التنظيمي لمكتب تسيير موارد البشرية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

¹ من إعداد الطالب انطلاقا من الوثائق المقدمة من طرف مسؤولي المؤسسة

- فرع حركة المستخدمين: يضم هذا الفرع مساعدا واحدا رئيسي، وعون إداري حيث يتم بإدارة الفرد المعني من حيث تطوير وتنميته، وتلجأ إليها لإدارات من أجل ترقيته وتنصيبه في مناصب أخرى. إضافة إلى منح العطل بكل أنواعها (مرضية، سنوية مهنية).
- فرع تسيير المهن: يضم هذا الفرع مساعدين إداريين رئيسيين وتقنيين سامين في الإعلام الآلي، ويعتبر هذا الفرع مهما جدا حيث يختص في توظيف الأفراد وترقيتهم، ومنح التقاعد وإجراء الامتحانات.
- فرع الأجور: يضم مساعد إداري رئيسي وتقني سامي في الإعلام الآلي، وهو يعمل على دفع أجور العمال وهذا ابتداء من ملئ، وثيقة تدعى بكشف المرتبات الشهرية فيها اسم العامل ورقمه التسلسلي ومردود يته الجماعية والفردية، عدد الأيام والساعات التي عملها.
- فرعاً لأرشييف: يضم هذا الفرع كاتب رئيسي وعون إداري. وهذا يعمل على حفظ ملفات المستخدمة.
- المودعة لدى المصلحة وكل الوثائق الإدارية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية، وكذا المستخدمين.

المطلب الثاني: وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة

❖ حالة التشغيل بالمؤسسة :

- عدد العاملين بالمؤسسة 132 موظفا كالتالي:

الإطارات العليا : 05

الإطارات الوسطى : 27

التحكم : 66

التنفيذ : 34

الجدول رقم 2-3: تصنيفات العمال

| التصنيف الاجتماعي المهني | العمال الدائمين | | العمال المؤقتين | | المجموع |
|--------------------------|-----------------|------|-----------------|------|---------|
| | رجال | نساء | رجال | نساء | |
| الإطارات العليا | 04 | 01 | / | / | 05 |
| الإطارات الوسطى | 22 | 05 | / | / | 27 |
| التحكم | 49 | 01 | 14 | 02 | 66 |
| التنفيذ | 12 | 01 | 21 | / | 34 |
| المجموع | 87 | 08 | 35 | 02 | 132 |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

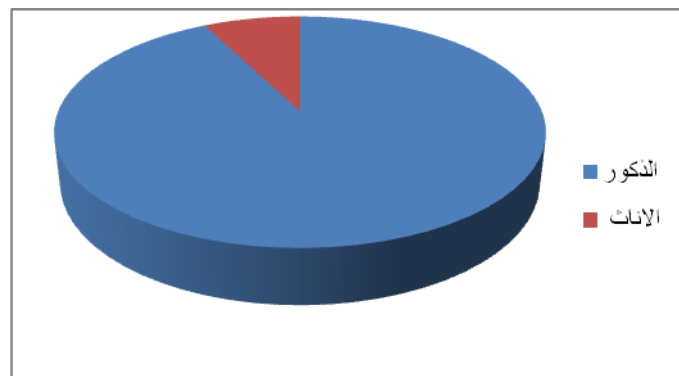
عدد العمال المتقاعدون 2017 هم: 14 عاملا

عدد العمال المستقلون هم: 01 من نفس السنة

توزيع العمال حسب الجنس :

| النسبة | التكرار | |
|--------|---------|---------|
| 92,42 | 122 | الذكور |
| 7,58 | 10 | الإناث |
| 100 | 132 | المجموع |

الشكل رقم 2-3: توزيع العمال حسب الجنس

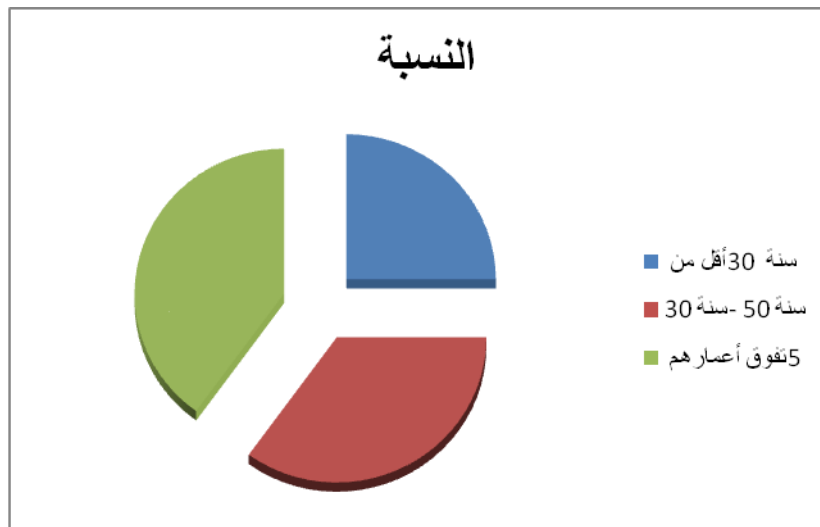


المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

توزيع العمال حسب السن

| النسبة | |
|--------|---------------------|
| 25 | أقل من 30 سنة |
| 35 | [30 سنة - 50 سنة] |
| 40 | أكثر من 50 سنة |

الشكل رقم 2-4: توزيع العمال حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة¹

المطلب الثالث: طبيعة التكوين على مستوى اتحاد التعاونيات الفلاحية

الفرع الأول: خصائص التكوين

نحاول في البداية عرض بعض المواد والنصوص القانونية الخاصة بالتكوين في المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق ل 03 مارس 1996 والذي يظهر من خلاله الأهمية المعطاة للتكوين، وفيما يلي عرض بعض النصوص القانونية:

- يحدد هذا المرسوم الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص " التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية و تجديد معلوماتهم كما يحدد قواعد وكيفية ذلك .

¹ - من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

- يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ولهذا تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكليف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات .
- يجب أن يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية -تقوم المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيف العمومي عقب كل سنة مالية بإجراء تقويم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة .
- تنشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المعنيين بمتابعة دورة التكوين و تحسين المستوى وتحديد المعلومات .
- يجب أن تكون قائمة المرشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات موضوع إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية في أجل لا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- ينشر القرار قبل ثلاثة (03) أشهر على الأقل من تاريخ بدا التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بكل وسيلة ملائمة لصالح المرشحين.
- يمكن القيام بأعمال تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم حسب الأسلاك في شكل متناوب ومتواصل وفق الدورات الآتية :
 أ/ دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن 06 أشهر أو تساويها.
 ب/ دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق 06 أشهر وتم تساوي سنة واحدة أو تقل عنها.
 ج / دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق السنة الواحدة وتساوي 03 سنوات أو تقل عنها.
- يقتضي المرشحون الخارجون المقبولون في دورة تكوين متخصصة منحة دراسية وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.
- لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة تكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات بنسبة 15 % من العدد الحقيقي للسلك المعني.
- يتقاضى الموظفون المقبولون للمشاركة في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في مؤسساتهم الأصلية ما باتي :
 أ / المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين، باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمرودية والنتائج.
 ب/ المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبهم الأصلية خلال السنة الثالثة .

- تقوم بعمليات التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات:
 - المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل.
 - المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقا للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى.
- يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصصة أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات أحد الامتيازات الآتية :

1/ في دورات التكوين المتخصص: الترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة.

2/ في دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات: التسجيل بصفة تفصيلية في قائمة التأهيل الترقية عن طريق الاختبار، التخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختبار يساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر.

الفرع الثاني: أنواع التكوين

أولاً: التكوين المهني المتخصص: Formation Professionnelles Spécialise

يتم تكوين الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل وبالتالي يعمل هذا التكوين على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات المنصب الذي يشغلنا ، وهذا بإضافة معلومات ومعارف وكذا خبرات جديدة للموظف المتكون تمكنه من استغلال قدراته بما يتوافق مع عمله مدة هذا التكوين من شهر إلى 03 سنوات ، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى قسمين هما :¹

1/ التكوين المستمر والمتواصل Formation Continue

ويتم طوال الحياة المهنية للعمل ويهدف إلى تكييف لفرد بصفة دائمة وتطوير مستمر المستوى المعرفة الذي يفرضه التطور النقي والتكنولوجي مع متطلبات المنصب الذي يشطه

2/ التكوين المتقطع Formation Alternée

ويكون هذا النوع من التكوين لفترات معينة من المسار المهني للفرد وكمثال من أجل الترقية، أو تكوين الموظفين الجدد لشغل من عملهم.

ثانياً : التحسين المهني المتخصص Perfectionnement Professionnelle Spécialisé

¹ - من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

ويسمى كذلك بالتكوين الأصلي حيث يبعث لموقف لي دورات تكوينية من أجل بنية معلومات جديدة، ويحق لكل موظف الدخول في هذا التكوين بطلب منه عند الحاجة لو حسب طلب المسئول عنه، ومدة هذا التكوين من 05 أيام إلى شهر.

ثالثا: الملتقيات Le séminaires

يتم من خلالها إضافة معلومات و الاستيعاب خبرات جديدة أو تجديدها ومدة هذا النوع من التكوين من 01 إلى 05 أيام ، ولا يوجد في هذا النوع من التكوين ، ويمكننا أن نميز عدد أشكال لهذا النوع ، فنجد د :

1. الأيام الدراسية journée d'étude
2. ندوات conférence
3. إعادة التكوين recyclages
4. الورشات ateliers

رابعا: التكوين أثناء العمل Formation sur le tas

ويكون هذا النوع من التكوين أثناء العمل و داخل القطاع و هو يمس في تين و هما:

أ. تكوين الموظفين الجدد: حيث يوضح لهم كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة وهذا من خلال تعريفه لمتطلبات المنصب وكذا كافة المصالح والإدارات التي يتعامل معها، وبالتالي اكتسابه المهارات والخبرات الكافية لشغل المنصب.

ب. تكوين الموظفين القدامى: ويتم تزويدهم بمعارف وخبرات جديدة أثناء العمل تخصص المنصب الذي يشغله من كل جوانبه، وتكون مدة هذا التكوين إما قصيرة أو طويلة المدى، أي حسب قدرة استيعاب الفرد لمعلومات و ترسخ الأفكار في ذهنه.

خامسا: التمهين Apprentissage

يتم هذا النوع من التكوين عن طريق جلب المتكويين من مراكز التكوين خارج المؤسسة وهذا وفقا للإمكانيات المتاحة في المؤسسة ، بحيث يتم تكوين تطبيقي و عملي في شتى التخصصات المتوفرة في القطاع وبالتالي اكتساب الفرد معارف وخبرات جديدة بصفة تطبيقية تمكنه من ترسيخ الأفكار ومن مساهمة التطورات التقنية والتكنولوجية الحادثة في المحيط ومن أشكاله نجد ما يلي :

1. التبرصات التطبيقية Les stages pratiques

ومدته تدوم 15 يوم وهو يخص طلبة الجامعات والمعاهد العليا الخ.

2. التبرصات لإنهاء الدراسة : ومدتها من 03 أشهر إلى 06 أشهر وهي تخص الطلبة الذين يشرفون على إنهاء دراستهم و من مختلف المؤسسات كما يصل إلى عامين فيما يخص مدرسة التكوين شبه طبي في جميع فروعها

سادسا: التكوين خارج الوطن Formation a l' étranger

ويتم هذا التكوين خارج الجزائر حيث يتم اختيار المتكويين من طرف المسؤولين وهذا الاختبار يكون حسب الكفاءة والقدرات الشخصية للفرد وكذا قدراته على استيعاب المعلومات المقدمة بصفة سريعة ودقيقة . فهذا التكوين يسمح بإضافة معلومات جديدة واكتساب خبرات تمكن المتكويين من مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية وبالتالي تعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العاملين.

الفرع الثالث: تحديد مجتمع البحث و العينة

أولاً: تحديد مجتمع البحث

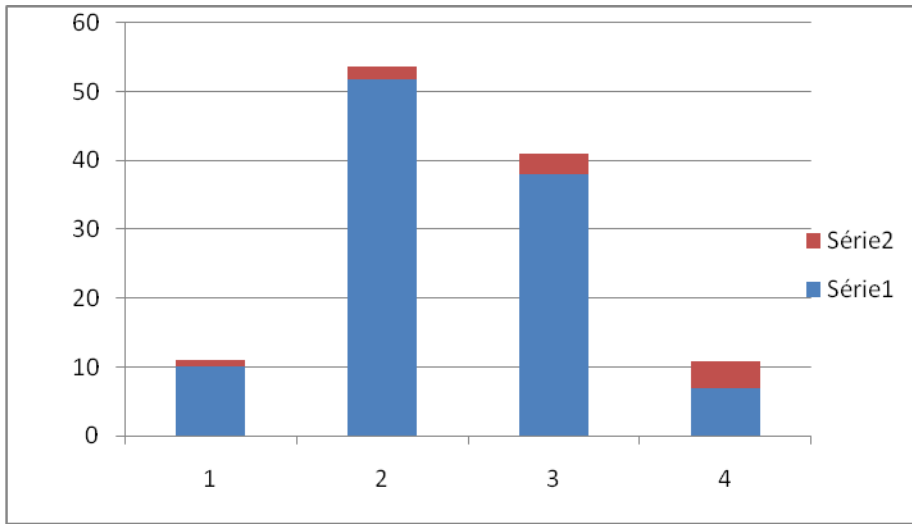
يتكون مجتمع الدراسة من هياكل الإدارة المؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم ، لذلك شكلت المجموعات المهنية للمؤسسة حيث الرتب والأسلاك الخاضعة لتعداد المستخدمين على مستوى المؤسسة ويمكن تمثيل ذلك أدناه وفق الجدول :

الجدول رقم 2-4: تحديد مجتمع البحث

| النسبة المئوية | العدد | المصالح |
|----------------|-------|------------------------------|
| 10.34 % | 03 | الإطارات (الصنف 15 فما فوق) |
| 51.72 % | 15 | التحكم (الصنف 11 الى 14) |
| 37.93 % | 11 | التنفيذ (اقل من صنف 10) |
| 100 % | 29 | المجموع |

المصدر : مكتب الموارد البشرية و المنازعات

الشكل رقم 2-05 : رسم تخطيطي لي عينة الدراسة



المصدر: مكتب الموارد البشرية

ثانيا : عينة الدراسة

من خلال إحصائيات 2012 كان في بادئ الأمر قد تم تحديد مجتمع البحث كما أسلفنا الذكر ، تم تحديد الأفراد المراد بحثهم و الذين يدرجون ضمن العينة المقصودة للبحث على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم ، حيث تم ذلك عن طريق استخدام العينة حسب الأصناف و الرتب و تعداد المستخدمين .

1. عينة صنف الإطارات :

يهدف هذا البرنامج إلى التركيز على الوظيفة وليس الموظف ، وذلك عن طريق التحكم في الوظائف واختارنا في هذا الإطار شريحة مكونة من السلك الإداري وكان عددهم ثلاثة أفراد (03) بنسبة مئوية 10.34 % والذين تم إدراجهم في دورة تكوينية للتكيف مع التطورات التي تطرأ من وقت إلى آخر .

2. عينة صنف التحكم :

اختارنا في هذا الإطار شريحة مكونة من سلك التحكم وهم رؤساء المصالح والذين تم إدراجهم في دور تكوينية وكان عددهم (15) فرد بنسبة 51.72 % يهدف إلى الترقية لأن التكوين طويل المدى يتعدى السنة وهذا عن طريق شهادة .

3. عينة صنف التنفيذ :

اخترنا في هذا الإطار شريحة متكونة من أعوان التنظيف و أعوان الأمن والوقاية والذين يتم إدراجهم في دورة تكوينية وكان عددهم (09) أفراد بنسبة 31.03% .

أما فيما يخص الأعوان الإداريون كان عددهم فردين (02) بنسبة 9.89% كذلك تم إدراجهم في دورة تكوينية للتكيف مع التطورات التي تطرأ من وقت لآخر.¹

المبحث الرابع : حقيقة تسيير الكفاءات بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات من الكفاءات.

أولا : تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

أكد مسؤول الموارد البشرية على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء عمالها، بحيث يعتبر أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث تبنى عليه قرارات ذات أهمية كبيرة التنمية أداء الأفراد وتحسين مستوى الإنتاجية فعلى أساس نتائج تقييم تحدد قرارات الترقية أو النقل أو الفصل أو التدريب وعلى ضوءه يتم تقييم فاعلية أنشطة الاختيار والتعيين الخ

أ - نظام تقييم الأداء بالمؤسسة :

تبنى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم نظام التقييم أداء مواردها البشرية ويقوم هذا النظام على مجموعة من المبادئ والأهداف ومجموعة أخرى من الأساليب العلمية المعتمدة في هذا المجال :

(1): مبادئ وأهداف نظام تقييم الأداء بالمؤسسة:

- يهتم نظام تقييم الأداء المؤسسة على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:
- تقييم الأداء على وتيرة المعلومات والعلاقات المستمرة بين العامل الخاضع للتقييم ورئيسه المباشر.
- تتمحور عملية التقييم حول نسبة انجاز الأهداف المسطرة في برامج العمل .
- التغذية العكسية لنتائج التقييم بما يضمن في المستقبل تحقيق الفاعلية وتنمية أداء الأفراد .
- التقييم الموضوعي والعادل لأداء .

¹ - من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

بالإضافة إلى هذه المبادئ فإن نظام تقييم الأداء يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- تحسين نوعية أداء الأفراد وخاصة الإطارات.
- مكافئة مجهودات الإطارات والعمال والمنفذون تبعاً لنتائج المحققة على ضوء التقييم .
- إقامة الترابط والحوار والتعاون بين المسؤولين ومساعدتهم من أجل خلق جو تعاوني وتحقيق التزام جميعاً لأفراد بانجاز أهداف المؤسسة وتحفيزهم على ذلك .
- تحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية والتي يجب ترقية الإدارة مهام المؤسسة.

(2): تقنية تقييم الأداء بالمؤسسة :

تم عملية التقييم بالمؤسسة بالاعتماد على تقنيتين أساسيتين هما:

المحادثة وملئ استمارة تقييم أداء

المحادثة: تعتبر المحادثة تقنية من تقنيات تقييم الأداء وهي عبارة عن حوار منظم يتم مرة واحدة بشكل رسمي خلال فترة برنامج العمل الفردي بين الفرد الخاضع للتقييم ورئيس المباشر (القائم بعملية التقييم)

وذلك بهدف تحفيز الفرد على تحسين أداءه ، كما يتضمن هذا الحوار ويدور حول ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- مدى وضوح الأهداف المنتظر تحقيقها من طرف العامل الخاضع للتقييم
- مدى تحقيق الأهداف.
- استخراج النتائج

استمارة التقييم : تشمل الاستمارة التقييم على المعلومات الأساسية لعملية التقييم والتي يتم ملئها مرة واحدة عند نهاية فترة التقييم وتمثل المعلومات في ما يلي:

الجدول رقم 5-2: استمارة تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة

| N | معايير | جيد جدا | جيد | لا بأس | مقبول |
|---|------------------|---------|-----|--------|-------|
| 1 | حجم العمل | | | | |
| 2 | جودة العمل | | | | |
| 3 | المبادرة | | | | |
| 4 | الحضور والمواظبة | | | | |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

التنقيط يكون على النحو التالي :

■ جيد جدا: 05 نقاط .

■ جيد: 04 نقاط.

■ لا بأس: 03 نقاط¹.

■ المقبول: 02 نقاط.

ب - ترجمة نتائج تقييم الأداء بالمؤسسة

بالنسبة لما هي استخدامات نتائج التقييم من خلال الإجابة المتحصل عليها فان عملية تقييما لأداء تترجم نتائجه بالمؤسسة إلى قرارات تهدف بمجملها إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد والتي تنعكس في الأخير إلى تحسين الإنتاجية، أن هذه القرارات تتمثل فيما يلي

● مكافئة الأفراد على مجهوداتهم .

● اتخاذ القرارات من أجل استحقاق الفرد، ترقية، التدريب، وإتقان، إعادة التأهيل

● توجيه توبيخات أو إنذارات إلى الأفراد ومعاقبتهم

ت - مكافأة القوى العاملة :

تترجم نتائج تقويم الأداء للمؤسسة إلى مكافآت مالية على شكل منحة المردودية الفردية، والمردودية الجماعية .

❖ منحة المردودية الفردية : تهدف علاوة المردود الفردي إلى تحسين إنتاجية الأفراد

وتشجيعهم على العمل ، والتقييم يكون شهريا وتدفع كل شهر، كما تحسب على أساس المعايير المحددة في استمارة التقييم وتصل نسبة هذه المنحة إلى 10 من الأجر القاعدي.

❖ منحة المردودية الجماعية : تهدف علاوة المردود الجماعي إلى تحسينا لإنتاجية لمجموعة من العمال،

وتسدد شهريا حسب معايير ومقاييس تحدد سنويا بقرار داخلي للمؤسسة وتحدد نسبتها القصى ب30% من الأجر القاعدي تحدد إدارة المؤسسة كيفية تحديد هذه النسبة انطلاقا من الأهداف المحققة والأهداف المخططة مع الأخذ بعين الاعتبار نتيجة المحاسبة السنة.

إضافة إلى القرارات السابقة والمتعلقة بمنحة المردودية الفردية والجماعية، يتم كذلك

ترجمة نتائج التقييم إلى قرارات تتعلق بالمصير المهني للفرد وتتمثل هذه القرارات فيما يلي :

● التعيين: التعيين هو الفعل الذي يترجم من خلاله احتلال الوظيفة أو المنصب من طرف

الأجير، وعلى ضوء نتائج التقييم وإذا اثبت الشخص الخاضع للتقييم كفاءته في احتلال

منصب هي مكن للمؤسسة تحرير قرار تعيينه النهائي في منصبه.

¹ - من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

- إعادة التعيين: في حالة عدم تمكن الفرد من القيام بمهام مرتبطة بمنصب عمله يمكن للمؤسسة إعادة تعيينه في منصب جديد معادل لقدراته الجسمانية والفكرية لحسب الإمكانية المتوفرة لدى المؤسسة ويمكن أن يكون المنصب الجديد أقل من ذلك المنصب القديم.
- الترقية: الترقية في التنقل من مستوى تأهيلي إلى آخر وتختلف عن التقدم الذي يعتبر التنقل من الدرجة إلى أخرى داخل نفس المستوى، وترتبط الترقية ب:
 - شغور منصب العمل.
 - يحتاج التقييم المسؤول المباشر للكفاءات المهنية.
 - استحقاق المترشح للترقية.
- التنزيل إلى رتبة: على ضوء نتائج التقييم إذا لم يؤدي الفرد المهام المتصلة بمنصب عمله بطريقة متواصلة مع احترام للقواعد المهنية الموضوعية من طرف المؤسسة يمكن للمؤسسة إعادة تعيينه في منصب ذو مستوى تأهيلي أدنى للمنصب الذي كان يشغله. نلاحظ أن نظام تقييم الأداء بالمؤسسة يركز على مبادئ وأهداف تساهم في تحسين العمل كما نلاحظ أن نتائج تقييم الأداء تعتبر مصدر معلوماتي يتحدد على ضوءها قرارات تتعلق بالزيادات في الأجور والمتمثلة في منح المردودية الفردية والجماعية، كما تعتبر هذه النتائج أساسية لتحديد استحقاق الفرد. ترقية أو نقل أو فصل أو عقوبة ... الخ أي بصفة تحديد الحوافز المادية أو المعنوية. ولا شك أن الأخذ بهذه القرارات يساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال تنمية وترقية أداء الأفراد بالمؤسسة. ويشير هذا إلى أن المؤسسة تميل إلى الأساليب العلمية لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الاختبار والتعيين بالمؤسسة

عملية الاختيار والتعيين (التوظيف) تعتبر أساسية في نجاح المؤسسة لاسيما في الأجل الطويل، حيث تضمن هذه المرحلة تحقيق التوافق بين ما تتطلبه الوظيفة وما يتصف به الفرد المتقدم لشغل الوظيفة.

إن نشاط الاختيار والتعيين هو النشاط الوحيد الذي يضمن تحقيق هذا التوافق، وبمقتضاه يتم اختيار والمفاضلة بين مجموعة من الأفراد لاختيار أفضلهم بما يتناسب مع متطلبات وشروط الوظيفة حيث نضمن حسن فاعلية وكفاءة أداء الفرد في هذه الوظيفة ودنا إلى تحسين أداء المؤسسة.

1 - وثيرة عملية الاختيار والتعيين بالمؤسسة:

تناولت الاتفاقية الجماعية مسألة التوظيف الخارجية وأوضحت كيفية و شروط تطبيقها وقد حددت هذه الاتفاقية مجموعة من الشروط الأساسية لهذا التوظيف وتتمثل بصفة عامة فيما يلي:

- أن يكون السن المطلوب طبقا للقوانين المعمولة بها.
- شروط تحصيل القدرات الفكرية والمهنية المطلوبة حسب كل وظيفة أو منصب.
- الاعتراف بالقدرات البدنية والجسمانية .
- عدم تجاوز سن 45 للأفراد المرشحين الذين لم يثبتوا مساهماتهم في أعمال السابقة.
- كما يجتاز المرشحون في المرحلة الأولى بدون أي تعهد بالتوظيف اختبارات مهنية وفحوصات طبية تسمح لإدارة الموارد البشرية أن تقيم قدراتهم البدنية والفكرية والمهنية، ويلتزم المرشحون بإعطاء المعلومات المطلوبة المتعلقة بالسوابق المهنية والحالات الصحية المرتبطة بمتطلبات التوظيف .

وبناء على هذه الشروط وعلى أساس الملاحظات العامة الناتجة عن اكتشاف قدراته الفكرية والمهنية والبدنية وكذا على نتائج الامتحانات والاختبارات يتحدد توظيف العامل ومنصب تعيينه.

كما يتم التوظيف بالمؤسسة بتحرير عقد عمل بين المستخدم والمؤسسة يوضح فيها

النقاط التالية:

- نوع علاقة العمل لمدة محددة وغير محددة .
- تاريخ سريان علاقة العمل.
- منصب العمل ومكان تعيين المحدد.
- مدة التجريب وكيفية إمكانية تمديدها.
- كيفية إنهاء علاقة العمل أثناء مدة التجريب أو نهائيتها.
- شروط تقاضي الرواتب.

كما يخضع هذا العامل الموظف حديثا في القرار تعيينه النهائي على فترة تجريبية قابلة للتجديد لا تتجاوز 12 شهرا وتتوزع هذه المدة حسب طبيعة منصب العمل على النحو التالي:

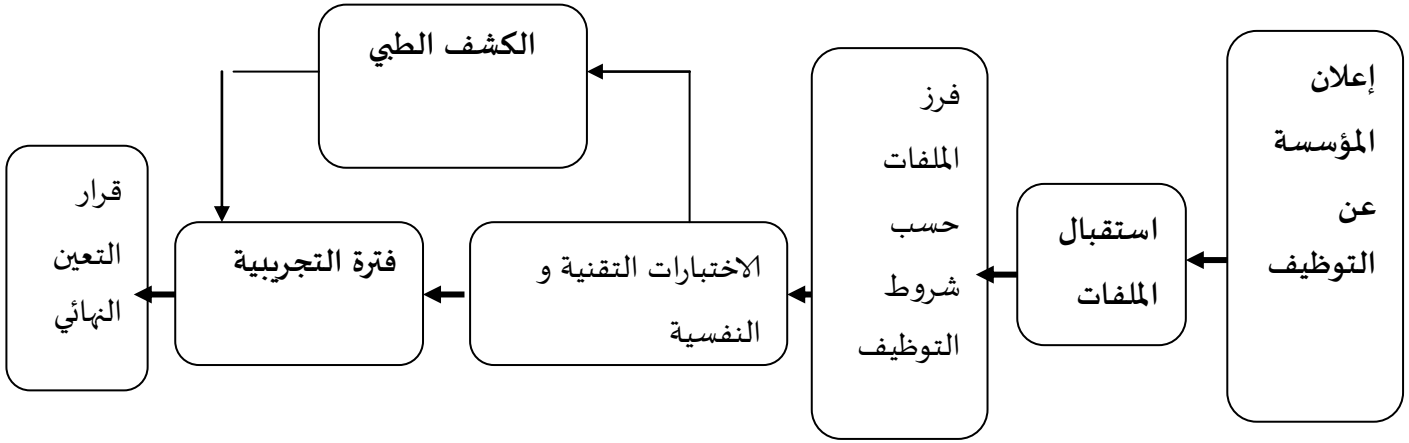
- ✓ شهرين لوظائف التنفيذ.
- ✓ أشهر لوظائف الأعوان المهرة.

✓ أشهر لوظائف الإطارات والإطارات السامية.

وفي نهاية هذه الفترة (فترة التجريب)، وإذا كانت النتائج والملاحظات مرضية يتسلم العامل إشعار الترسيم ويعتبر موظفا رسميا في المؤسسة، أما إذا كانت النتائج عكس ذلك تضع المؤسسة حدا أو فسخا لعقد العمل¹.

وبصفة عامة تستطيع أن نوضح مراحل الاختيار والتعيين (التوظيف الخارجي) بالمؤسسة في الشكل

التالي:



الشكل رقم 2-6: مراحل الاختيار والتعيين عند التوظيف الخارجي بالمؤسسة

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المؤهلات المهنية والاستحقاقات والأقدمية بالإضافة إلى الشروط السابقة الذكر. يخضع العامل الموظف داخليا إلى فترة التكيف والاختيار في المنصب الجديد. وتختلف هذه الفترة باختلاف فئة العمال:

- شهر واحد لوظائف التنقل.
- ستة أشهر لوظائف الإطارات والإطارات السامية.

وعند نهاية فترة التكيف والاختيار، وبعثا للنتائج المتحصل عليها يمكن للموظف أن يثبت في منصبه الجديد أو يعاد إلى مستوى تأهيله السابق أو يحول إلى منصب موافق، أما حالة فوات فترة التكيف والاختبار ودون أي إشعار يعتبر الموظف مثبت مباشرة في منصبه الجديد.

¹ - من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: تفعيل وتنشيط الكفاءات بالمؤسسة

أولاً: التدريب بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية

أ- نظام التدريب بالمؤسسة :

يهدف التدريب بالمؤسسات إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتها التطبيقية من خلال اكتساب هذا الأخير (الفرد) خبرات ومهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله، حيث يعتبر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل ومن ثم تحسين مستويات المؤسسة ككل .

ومن أجل ذلك تطرقنا لمدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة ستقوم بالتعرض إلى سيرة هذا النشاط وتحديد أهدافه وذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الأساليب العلمية في هذا النشاط.

1- أهداف نظام التدريب بالمؤسسة

يعتبر التدريب بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية ركيزة أساسية في نشاطها وهو يهدف إلى رفع مستوى معارف المستخدمين من أجل تطوير كفاءاتهم في أعمالهم المهنية والمساهمة بصفة أكثر فاعلية وخلق القيمة المضافة للعمل، وهذا المجال بحيث إدارة الموارد البشرية عن الفرص والبرامج التدريبية الأفضل في ظل إمكانياتها المادية المتاحة

ويهدف التدريب بالمؤسسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
 - التكيف المستمر للعمال في مناصب عمل يتم من أجل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال
 - تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم من التأقلم وأداء مهامهم بفاعلية
- ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر تنظم إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية، وتصنيف هذه البرامج إلى ما يلي :

- برامج تدريبية لإتقان العمل في مكان العمل .
- برامج تدريبية لإعادة تأهيل العامل .
- برامج تدريبية لرفع المستوى .

وتهدف البرامج التدريبية في مكان العمل إلى اكتساب العامل أو العامل الموظف حديثا إلى اكتساب مهارات واستعمال تقنيات وتجهيزات جديدة بالمؤسسة تؤدي إلى تأهيل مرتفع عن ذلك

الذي أكتسبه العامل كما يقصد بالتخصص المهيأ وإعادة التأهيل كل دورة تدريبية تهدف إلى جعل العامل المؤهل يكتسب مهارة خصوصية لازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات جديدة ويمكن أن تؤدي إلى تأهيل عالي للعامل عند ذلك الذي كان بحوزته .

كما نعني برفع المستوى كل دورة تدريبية تدخل في إطار التدريب المستمر للعمال من أجل النمو الثقافي أو ما يسمح له بالترشيح إلى مهنة أخرى أكثر فائدة وكذلك إمكانية الترقية داخل المؤسسة وتنظم الدورات التدريبية المذكورة أعلاه.

● في أماكن العمل بالمؤسسة.

● في مراكز مهياً ومخصصة التابعة للمؤسسة أو مؤسسات أخرى وهذا في إطار الأنفاق في ما بين المؤسسات.

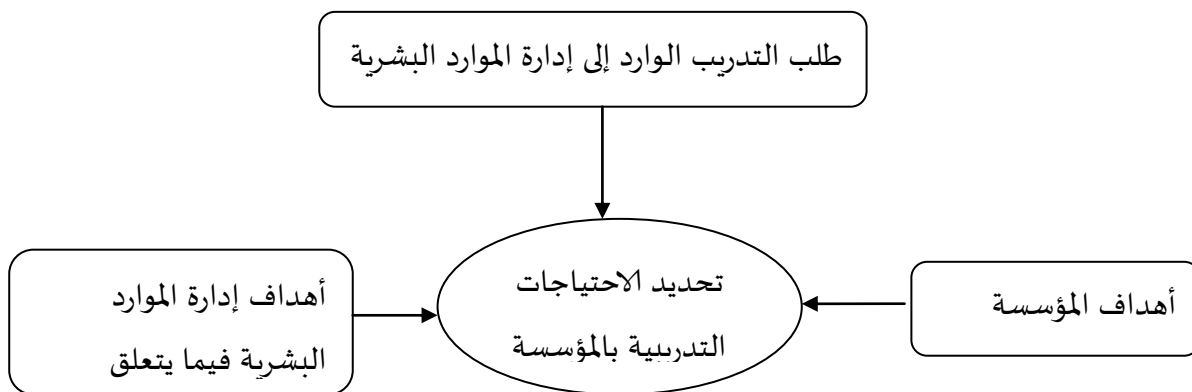
2- إدارة النشاط التدريبي بالمؤسسة:

تتضمن العملية التدريبية بالمؤسسة أربعة مراحل أساسية وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية. إعداد المخطط التدريبي، تنفيذ ومتابعة برامج تدريبية. تقييم النشاط التدريبي.

أ تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم تحديدا لاحتياجات التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقاً من:

- إستراتيجية المؤسسة فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة .
- إستراتيجية الموارد البشرية في ما يتعلق بتنمية تطوير أداء الأفراد.
- دراسة وتحليل طلب التدريب الموارد عن المصالح الإدارية بالمؤسسة وبالتشاور مع مصلحة الموارد البشرية.

الشكل رقم 2-7: تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

نلاحظ من الشكل أعلاه غياب لطريقة العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية. كما أن نتائج تقييم أداء الأفراد لا يعتمد عليه كمستند أساسي في تحديد هذه الاحتياجات. حيث أن المرجع الأساسي في تحديدها هو احتياجات المؤسسة من القوى العاملة لأداء عمل معين. وهذا ما يؤكد فرضنا القائم بأن المؤسسة تفتق إلى الأساليب العلمية في إدارة موردها البشري .

إن الغياب الشبه الكلي للطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية يجعل النشاط التدريبي يتعد عن الدور الاستراتيجي لهذا الأخير بما ينعكس في الأخير على النتائج أو الأهداف المتوخاة منه .

أعداد المخطط التدريبي: بعدما تم تحديد الأفراد الذين تم اختيارهم للتدريب فإن المرحلة الموالية تتضمن إعداد مخطط تدريبي وهذا المخطط يتضمن النقاط التالية:

- تحديد بدقة ووضوح لأهداف المرجوة من النشاط التدريبي .
- تحديدا لشروط والمعايير الواجب توفرها في الأفراد للالتحاق والمشاركة في الدورة التدريبية .

- تقدير الإمكانيات المالية والوسائل اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي (ميزانية التدريب).

- تحديد أماكن التدريب والتعاقد معهم تحديد مدة التدريب وكذا تاريخ بدء واختتام

دورة التدريب.

- تحديد طبيعة ومحتوى المادة التدريبية.

تنفيذ ومتابعة برامج التدريب: بعد أن يتم وضع البرنامج التدريبي في صورة نهائية و

تحديد عقد اتفاق بين المؤسسة والجهة المخصصة أو المكلفة بالتدريب ويتم هذا من

خلال تلقي المدربين إلى المادة التدريبية سواء في صورة تعلم أو تمهين في المراكز المتعاقد

معهم.

كما يتم متابعة وتنفيذ البرامج التدريبية من خلال تتبع حضور المتدربين إلى مراكز

التدريب وتسجيل غياباتهم حيث أن كل تغيب غير مبرر خلال فترة التدريب يعاقب عليه

المتدرب ويخصم من الأجر حسب مدة الغياب.

ث- تقييم النشاط التدريبي: تعتبر عملية التقييم أساسية لنجاح البرامج التدريبية والعمل

على تطويره وتحسينه ، ومن أجل ذلك يتم بالمؤسسة تقييم فعالية النشاط التدريبي في

تحقيق أهدافه بالاعتماد على المتابعة والنتائج والتقارير التي تقدمها الهيئة القائمة على

التدريب وتحتوي هذه التقارير المواصفات التالية :

✓ التعريف الكامل بالعامل المتدرب.

- ✓ مدة التدريب ومكان إجراء التدريب.
- ✓ المواد المدروسة.
- ✓ منصب العمل قبل بداية التدريب .
- ✓ نقاط نهاية التدريب و ملاحظات أعضاء اللجنة المكلفة بالتدريب .
- ✓ مكان و تاريخ تحرير التقرير .

كما يتم تقييم النشاط التدريبي بالاعتماد على مجموعة من تقارير دورية يقدمها رؤساء المباشرين للعمال، الذين تم تدريبهم، في برز ونفيه النواحي الضعف ونواحي القوة الذي ظهرت في أداء العاملين وسلوكهم بعد تلقي البرنامج التدريبي، وهذه الشهادة هي وثيقة تسلم للعامل الذي تابع بنجاح وتثبت كذلك الاكتساب الفعلي للعامل للمؤهلات التي تسمح له بالقبول في منصب عمل معين .

ثانيا: الإشراف والاتصال بالمؤسسة

تسعى المؤسسة بكل ما لديها من إمكانيات لخلق بيئة يمكن في إطارها تنفيذ مختلف الخطط المحددة من خلال الاهتمام بالروح المعنوية الفريق العمل والمناقشة الجيدة مع العامل ينفي إطار جو الوظيفة في سبيل اتخاذ قرارات تنفيذ جميع الأطراف بناء على سعة الصدر وقبول المناقشات إضافة إلى الاهتمام بعدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين وعدم التعامل أو إلقاء الضرر بهم، وبناء علاقة حميمة معهم واستعمال الوسائل المناسبة فيحمل مشاكل العاملين إن وجدت وأخيرا وضع كامل الثقة في المرؤوسين و الاهتمام بأدائهم ومراقبته كل فترة لمعرفة العمل الجيد ومكافأته .

في حالة مواجهة العامل لبعض الصعوبات هل بإمكانه حلها دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر، فقد أكد مسؤول الموارد البشرية بأنه يمكن للعامل حلا لصعوبات التي تواجههم في العمل دون الرجوع إلى مسؤولهم المباشرين، أي أن لديهم إمكانية التصرف مع هذه الصعوبات مما يعني تمنع هؤلاء الأفراد بنوع من الحرية في التصرف .

هل الوصول إلى المدير أو رئيس الدائرة لي التقديم أي اقتراح: أمر سهل؟ أو غير ممكن؟

فالإجابة كانت هي الوصول إلى المدير لتقديم أي اقتراح أمر معقد، لأنهم يشددون على ضرورة احترام السلم الهرمي، أي تقديم الاقتراح المسؤول المباشر وهو يوصلها بدوره إلى المسؤولين .

هل أن العمال يحظون بتقدير واحترام في العمل؟

تؤكد الإجابة بأنهم يحظون بتقدير واحترام رؤسائهم في العمل وأن هذا التقدير والاحترام يكون في إطار الاحترام المتبادل وهذا ما لاحظنا هو تأكيد لنا طول الفترة التريص.

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تجسيد كل العناصر التي تم استخلاصها في الشق النظري على مؤسسة اقتصادية، مركزي ن على برنامج التكوين داخل المؤسسة، كالدقة في تحديد الأهداف الكلية والجزئية للبرنامج التكويني ومحتواه.

ويمكننا أن نلخص ما توصلنا إليه في العنصرين التاليين:

1. التكوين عنصر أساسي داخل المؤسسة وذلك من خلال التطرق إلى أبعاد وظيفة التكوين على مستوى المؤسسة.
2. معرفة وتحديد برنامج التكوين داخل المؤسسة وذلك من خلال معرفة أهم الخطوات و المراحل التي تتبعها المؤسسة.

فجل هذه العمليات التي تم العمل بها لتحضير البرامج التكوينية تندرج ضمن التسيير التقديري للموارد البشرية بهدف تنميتها وتسييرها بفاعلية والمحافظة على مواردها المتاحة واستقطاب الكفاءات من داخل وخارج المؤسسة ، وهذا يقودنا إلى الجزم أن نظام التكوين بعد عملية متطورة مستمرة ، وفي تبادل وتفاعل متكامل بين الأنظمة الفرعية لنظام التكوين ، وكذا مع الأنظمة الكلية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الخاتمة العامة

بعد دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية حيث تطرقنا إلى أبرز العناصر التي تتضمنها وظيفة الموارد البشرية ووظيفة التكوين ، وبعد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج ملها :

أن للتكوين علاقة مباشرة مع مختلف نشاطات وظيفة الموارد البشرية حيث يستطيع التكوين أن يلبى الحاجيات من اليد العاملة بصلة والتي تعبر عن تخطيط الموارد البشرية بالحفاظ على كفاءة اليد العاملة بصفة مستمرة ، وكما له علاقة بتحليل تقييم الوظائف بتعويض النقص الموجود بين الكفاءات التي يملكها العامل .

كما أن للتكوين علاقة برفع مستوى العامل و كنتيجة ترفع رتبته وأجره ، وللتكوين علاقة بالتوظيف حيث تختار المؤسسة تكوين الموظفين بدل تشغيل مرشحين جدد لأن ذلك يكلف مالا ووقتا ، وللتكوين تأثير على تقييم الموارد البشرية ففي إطار تكوين الموارد البشرية يمكن أن يسمح هذا النشاط بتحديد الحاجيات من التكوين لكل موظف . ونجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه وتطوير معلوماته وتكيفه مع التحولات والتغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم والنمو الديناميكي للمؤسسة ، وهذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في الدول ، وإدراكها أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن استقلال وليس تكلفة يجب تدليتها وأن التكوين استثمار منتج و ليس جامد .

وكذلك استنتجنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع ما يلي :

- ✓ بما أنه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في اي منظمة فإنه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة تساعده في العمل .
- ✓ يتطلب من كل مكون أن يستعمل كل المهارات المكسبة لاستثمارها بأحسن الطرق لكي يجني منها بالفائدة للمؤسسة.
- ✓ عملية تقييم كفاءة وفعالية التكوين تعد عملية مركبة ومعقدة فمتى أوليت بالأهمية أسفرت على نتائج معتوية
- ✓ يجب تحديد محتويات البرنامج التكويني لأن دقة وتسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفاعلية في التكوين، إضافة إلى مراعاة خصائص الأفراد المشاركين في الدورة
- ✓ تخصيص مكتب مهتم بالتكوين وكذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بها .
- ✓ الاهتمام بإدراج دورات تكوينية تساعد الموظفين لمواكبة النقص في الأداء الوظيفي.

وعلى ضوء هذه الاستنتاجات تمكنا من استخلاص بعض التوصيات التالية :
ل ي نجاح مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية في تطبيق البرامج التكوينية نقترح بعض
التوصيات :

1. إجراء دراسات الاحتياجات التكوينية في مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية وترجمة هذه
الاحتياجات إلى برامج تكوينية .
 2. يستلزم التفكير في ربط التكوين بتحفيز الموظفين كتعويض نتائج التكوين بالترقية
وتعويضات مرتبطة بالرتبة .
 3. توفير البيئة التكوينية الملائمة لتنفيذ البرنامج داخل المؤسسة
 4. وضع عقود قانونية مع المتكولين لدى المؤسسة كي يضمن بقائهم
المهارات المكتسبة للمصلحة الخاصة
- أفاق الدراسة :

وعلى ضوء ما سبق من خلال دراستنا التطبيقية، ونظرا للتكاليف الضخمة المخصصة للدورات
التكوينية يمكن اقتراح مواضيع للمناقشة حول:
- دراسة وتحليل تكاليف التكوين ومرد وديته على المؤسسة .
- كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي في المؤسسة.

قائمة المراجع

باللغة العربية

1. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الزقازيق ، بنها . القاهرة، 2000.
2. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، 1995.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 1999.
4. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن 21 ، جامعة بنها ، كلية التجارة ، 2000 .
5. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مصر، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر عام 1984.
6. احمد طاطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون سنة نشر.
7. احمد عامر راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981 .
8. احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات. الكويت. 1997.
9. حسين دوري ، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مطبعة القاهرة ، بدون سنة نشر.
10. زكي محمد هاشم ، " إدارة الموارد البشرية , جامعة الكويت ، 1989 .
11. زهير ثابت ، كيف يقيم أداء الشركات والعاملين ، سلسلة الدليل العلمي المدير القرن 21 ، دارقباة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 .
12. سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، 2000 .
13. صالح عود سعيد، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الانتصار، طرابلس، 1994.
14. د.صالح عودة، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994.
15. المذكرات:
16. ابراهيم زوبيدة ، بلحاج فايزة ، تقييم أداء الفرد في المؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، معهد العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 1996 .
17. العيشي بلعيد ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، دورة 2002 .
18. بن نوي بلقاسم ، نور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، دورة 2002 .
19. بولمسامر حدة ، بن رابحة فاطمة ، أثر التكوين على مردودية المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، 1998.
20. حسن باية امين ، سياسة التكوين وأهميتها في تنمية كفاءة الموارد البشرية ، مذكرة تخرج النيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال ، 1998 .
21. كمال طايطاي ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، 2002 .

باللغة الأجنبية:

بالفرنسية:

1. André petit. Purant Belanger. Jean lois bergero : G.R.H une approche globale et intégrée. 3ème impression 1984. Paris.
2. Jacque soyer. Fonction formation 2 me édition. Les éditions d'organisation. Paris 1996.
3. LAKANDERS SEKIOLI : gestion des personnel, des éditions ème d'organisation 3eme éditions.canada 1990.

بالانجليزية :

Marsick vjet : wathinsmki informal and incidental in the work place London 1991.

مواقع الانترنت :

www.sarambite.com

www.noor-book.co

الملخص:

لقد حولنا في هذا البحث تقديم نظرة عن سياسة التكوين في المؤسسات الجزائرية وهذا الأخير كان موضوع بحثنا، وذلك بهدف معرفة مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بالعنصر البشري و تقديم مفهوم شامل وبسيط عن التكوين وإدارة الموارد البشرية حيث قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين :

الفصل الأول والذي كان نظريا حيث قمنا بتعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها وكذا التحديات التي تواجهها وكذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى التكوين حيث قمنا بتعريفه وتقديم أهدافه وأساليبه وأنواعه وخطواته .

أما الفصل الثاني فكان عبارة عن دراسة تطبيقية في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم ، حيث أننا قمنا بالاطلاع على مختلف مصالحي المؤسسة ونشاطها و قدمنا تعريفا شاملا عن مؤسسة وتاريخها وكذلك قمنا بالتركيز على سياسة التكوين داخل المؤسسة حيث ذكرنا مراحل التكوين والأساليب المتبعة و ذلك من بداية إلى غاية التعيين، معتمدين على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة وكذلك المقابلة و الاستبيان و المشاركة و الملاحظة.

الكلمات المفتاحية :

التكوين، إدارة الموارد البشرية، العنصر البشري، سياسة، أهداف، أهمية.

Abstract:

We have transformed in this research an overview of the training policy in Algerian institutions, and the latter was the subject of our research, with the aim of knowing the extent of the Algerian institution' sinterest in the human element and presenting a comprehensive and simple concept about training and human resource management. We divided our research in to two chapters:

The first chapter, which was theoretical, where we defined human resource management and its importance, as well as the challenges it faces, as well as in this chapter we touched upon training, where we defined it and presented its goals and methods, as well as the types of training and its steps.

As for the second chapter, it was an applied study in the Foundation of **the UAC in Mostaganem**, as we examined the various interests of the institution and its activities and provided a comprehensive definition of the institution and its history, and we also focused on the training policy within the institution where we mentioned the stages of formation and the methods used and that. From the beginning to the end of the appointment, depending on the documents submitted by the institution, as well as the interview, questionnaire, participation and observation.

Key words:

Training, human resources management, the human element, policy, goals, impor

