

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل



عنوان المذكرة :

سيرورة عملية تكوين الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع صوميز - ارزيو - وهران

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة :

إعداد الطالبة :

أ/عزوز نوال

حمادي إكرام .

عزوز

رئيسا

لجنة المناقشة

أ/ بلهوارى الحاج

مشرفا و مقررا

أ/عزوز نوال

مناقشا

أ/ عثمان عز الدين

السنة الجامعية

2019/2018

شكر و تقدير

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا

ترغضهم "

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر و التقدير الأستاذة "عزوز نوال" لما قدمته لنا من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث . كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، و نخص بالذكر أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة علم إجتماع تنظيم و عمل ، و إلى الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا .إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات ، فلمن منا كل الشكر ، . أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا إلى كل طلبة علم الإجتماع بجامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم ، و أجدى بالذكر زميلي و أخي " جربوع حذيفة محمد الأمين "، فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة العمل و حلاوة البحث ، و لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلمن منا كل الشكر ...

إهداء

إلى من علمتني
الإنسانية... أمي .
إلى أبي الحبيب حفظه
الله

شكراً

شكر و تقدير

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

المبحث الأول

1-الإشكالية4

2-أهداف الدراسة6

3-أهمية الدراسة6

4-المنهج6

5-المجال الزمني و المكاني للدراسة.....8

6-صعوبات الدراسة11

المبحث الثاني

1-المقاربة السوسولوجية.....13

2-الدراسات السابقة15

3-تحديد المفاهيم20

الفصل الثاني: تكوين الموارد البشرية

المبحث الأول : الموارد البشرية

- 1- مفهوم و أهمية الموارد البشرية 24
- 2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية 26
- 3- المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية 29
- 4- أهمية إدارة الموارد البشرية 30
- 5- أهداف إدارة الموارد البشرية 31
- 6- وظائف إدارة الموارد البشرية 32
- 7- التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية 33

المبحث الثاني: التكوين

- 1- مفهوم التكوين..... 35
- 2- أهمية التكوين 36
- 3- مبادئ التكوين و أسسه..... 38
- 4- أهداف التكوين 39
- 5- أنواع التكوين 41
- 6- أساليب التكوين و أساسياته..... 44
- 7- تقييم عملية التكوين..... 45

الفصل الثالث : الإطار الميداني

المحور الأول : عملية التكوين في مؤسسة صوميز

- 1-التكوين و سيرورته 52
- 2- الموارد الموفرة لعملية التكوين..... 55
- 3- اهداف عملية التكوين 56
- 4- المتغيرات التي جعلت المؤسسة تلجأ الى عملية التكوين 60
- 5-مسؤولية التكوين..... 63

المحور الثاني : تقييم عملية التكوين

- 1- تقييم الإطارات عملية التكوين 67
- 2- مراحل تقييم العملية التكوينية 68
- 3- الفئات التي تستهدفها عملية التكوين 70
- 4-المجالات التي تمسها عملية التكوين 72

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة

مقدمة :

ان تطور المجتمعات المعاصرة واكبه تطور في المنظمات باختلاف طبيعتها ،هذا التطور فرض مفاهيم جديدة ،تختلف المنظمة في الخمسينيات عن المنظمات في الوقت الحالي ، ومن الوظائف الإدارية الرئيسية التي نلمس فيها مثل هذا التطور هي إدارة الموارد البشرية التي تلقى في عصرنا الحاضر اهتماما كبيرا و متزايدا و هي فرع حديث متخصص في الإدارة وظيفته لا تقل أهمية عن الوظائف الإدارية الرئيسية الأخرى .

و بم أن العنصر البشري يعتبر تركيبة معقدة يصعب التحكم فيها و لا يمكن ضبطها كآلة ،و هو سلوك يستدعي مرونة في المعاملة لاضطرابه الشديد اعتبر رأس مال لا يستهان به ،و تسييره وحسن إدارته يستلزم تخطيطا ، توجيهها و تنظيمها .

ومن بين الوظائف التي يقوم بها مسؤولو تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي وظيفة تسيير الحياة المهنية و هي عبارة عن مجموعة تحولات و تنقلات يمر بها الموظف خلال فترة تواجده بالمنظمة و تبدأ منذ توظيفه إلى غاية انتهاء هذه الحياة سواء بالتقاعد أو بالاستقالة أو بالوفاة .

وقد يمر العامل خلال هذه الفترة على عدة مراحل تعتبر هامة وحاسمة قد تقرر في بعض الأحيان مصيره المهني من بين هذه المراحل نذكر على سبيل المثال : تقييم أداءه وكفاءته و إمكانية تكوينه ليتماشى مع أي تطور علمي أو تكنولوجي قد يمس الإدارة و قد يكون هذا التكوين قصد التحسين من مستواه ثم ترقيته إلى مناصب كان يطمح في الوصول إليها .

أصبح العنصر البشري في الوقت الراهن أهم مورد من بين موارد المؤسسة ، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة و مسؤولية جد صعبة ، هذا لان نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفير هذه الإدارة لعمال أكفاء و متكونين و متحمسين للعمل بجدية ، و التكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط ، بل استراتيجية تضعها المؤسسة لتأمين تطوير كفاءات العمال و توفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية ، و من الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برامج لتوجيه و تكوين العمال و الاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار .

نظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها المورد البشري في المؤسسة ، وجدنا من الضروري الخوض في مثل هذه المواضيع التي تهتم به منذ دخوله للمؤسسة حتى خروجه منها و التكوين أحد أهم هذه المواضيع التي نالت اهتمامنا .

تكوين الموارد البشرية وهو ما سنحاول معالجته من خلال هذه الدراسة التي نحاول من خلالها فهم سيرورة عملية التكوين ، و الأهداف المرجوة منها و استعراض أهم المجالات و الفئات التي تستهدفها عملية التكوين بمؤسسة سوناطراك فرع صوميز ميدان دراستنا .

و من خلال هذا الطرح المركز ، حاولنا تقسيم البيئة البحثية إلى ثلاث فصول رئيسية ، سوف نعرض محتواها كالاتي :

الفصل الأول : يتناول الإطار المنهجي للدراسة ، الذي قمنا بتقسيمه الى مبحثين :المبحث الأول ولقد تم طرح فيه الإشكالية و الأهمية و أهداف الدراسة و المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة ،و من ثم التعريف بالمجال المكاني و الزماني و البشري للدراسة،و في الأخير استعرضنا أهم الصعوبات التي واجهتنا و كيف تعاملنا معها . أما المبحث الثاني فلقد تناولنا فيه الدراسات السابقة التي إعتدنا عليها ، و الإقتراب النظري أو السوسيوولوجي الذي يحوي على علاقة موضوع الدراسة "تكوين الموارد البشرية "بتخصص علم إجتماع تنظيم و عمل ، و موضوع الدراسة العلمية ، و في الأخير قمنا بتحديد المفاهيم .

الفصل الثاني : يتناول الإطار النظري للدراسة ، تم فيه تقديم مبحثين : المبحث الأول تحت عنوان الموارد البشرية ،مفهومها ، أهميتها ، مراحل تطور إدارة الموارد البشرية ، المبادئ العامة لها ، أهميتها ،أهدافها ، وظائفها و في الأخير التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية .أما المبحث الثاني المعنون بالتكوين ،فلقد تطرقنا فيه إلى مفهوم التكوين ، أهميته ،مبادئ التكوين و أسسه ،أهدافه ، أنواعه ، أساليب التكوين و أساسياته ، و في الأخير تقييم عملية التكوين .

الفصل الثالث : و هو الفصل الأخير الذي يتناول تفاصيل الإطار التطبيقي ، في عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة ،الذي قمنا بتقسيمه إلى محورين : المحور الأول تناولنا فيه عملية التكوين ، المحور الثاني تقييم عملية التكوين.

و في الأخير خاتمة التي كان محتواها أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، و قائمة المراجع المعتمد عليها و قائمة الجداول و الملاحق .

الإطار المنهجي

المبحث الأول :

الإشكالية

تسيير الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجيا الحاصلة في العالم ويمكن المؤسسة من مواجهة التحديات و المنافسات .ومن اجل التسيير الأحسن للمؤسسة والتكيف مع التحولات الحالية و المستقبلية وخاصة التقدم التكنولوجي و تطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية و ترقية مواردها البشرية و تجديد و تحديث معلوماتهم و معارفهم و تعديل اتجاهاتهم و تغيير سلوكهم و تطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم حيث يعد التكوين احد العمليات الجزئية لمصلحة تسيير الموارد البشرية .

يعد التكوين من النشاطات الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة يهدف الى صقل مهارات و كفاءات المورد البشري من اجل المساهمة في حياة المؤسسة لميزة تنافسية تجعلها تستمر في بيئة شديدة التنافس في ظل التغيرات و التحولات التي فرضت واقعا جديدا على مختلف المستويات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية .فقد كان لهذه المتغيرات تأثيرا واضحا على المورد البشري حيث أصبح يحظى باهتمام أكبر باعتباره الدعامة الأساسية التي تشيد عليها المؤسسة وهو مصدر للفكر و التطور و الإبداع من خلال توظيف مهاراته و قدراته .

فالتكوين من أحسن الوسائل التي تستعملها المؤسسة لاعداد مورد بشري اكثر اندماج و تكيف مع التطورات التقنية الجديدة لكونه من اهم العناصر المؤثرة في الانتاج .

عملت المؤسسات الصناعية الجزائرية على تطوير و تحسين منتجاتها حسب المعايير العالمية للجودة لكي يتسنى لها منافسة المنتجات الأجنبية و ضمان الوجود الاقتصادي في الوقت الذي لا يسمح فيه ببقاء المؤسسات الضعيفة من حيث التسيير و الإنتاج.

ومن بين المؤسسات الصناعية الجزائرية التي أثبتت وجودها الاقتصادي من حيث التسيير و الرأسمال و الاستمرارية هي مؤسسة سوناطراك أول مؤسسة عمومية جزائرية بعد الاستقلال ،أبدت سوناطراك اهتماما كبيرا لتسيير الموارد البشرية خاصة في عملية التكوين الذي تابعوه في المؤسسة بمختلف وحداتها و المعاهد المتخصصة .

إن عملية التكوين لضرورتها و طبيعتها في التعريف بمنهج العمل و صلاحيات العمال ، حيث أن أهميتها ظهرت جليا في مكان الدراسة "صوميز" أحد وحدات "سوناطراك" بالمنطقة الصناعية "أرزيو" ولاية وهران ، وتتميز بأنها وحدة تهتم بتوزيع الوحدات الصناعية و مصالح الصيانة الضرورية التابعة للوحدات الأخرى بالإضافة إلى الأعمال التأهيل و التركيب .

و لمحاولة فهم عملية التكوين عن قرب سنحاول من خلال دراستنا هذه الإجابة على التساؤلات التالية، والتي تتمحور حولها مختلف جوانب إشكالتنا :

التساؤل الرئيسي :

كيف تتم عملية تكوين الموارد البشرية بمؤسسة صوميز؟

التساؤلات الفرعية :

- ما هي أهداف عملية التكوين ؟
- ماهي المجالات التي تمسها عملية التكوين ؟

أهداف الدراسة

- التعريف بمصلحة تكوين الموارد البشرية بمؤسسة صوميز.
- محاولة معرفة كيف تتم عملية تكوين الموارد البشرية بمؤسسة صوميز.
- التعرف على الاهداف التي تود المؤسسة الوصول اليها من خلال عملية التكوين.
- الكشف عن أهم البرامج التكوينية المقدمة من قبل المصلحة .
- الاطلاع على صلاحيات المسيرين و رؤساء المصلحة و دورهم في انجاح عملية التكوين.

أهمية الدراسة

- للتكوين أهمية كبرى و ضرورية باعتباره عامل أساسي في تطوير و تنمية الموارد البشرية و ترقيتها.
- تعد عملية التكوين في المنظمات الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تساهم في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل .
- تقلص عملية التكوين الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد و متطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله و ما يطلبها العامل نفسه.

المنهج

المنهج الكيفي هو السبيل البحثي الذي اعتمدنا عليه في هذه الدراسة ، حيث فتح لنا مجالات عديدة من نواحي مختلفة كالتوفير الملائم والكثيف للمادة العلمية ، حيث يعرف المنهج الكيفي على أنه " مجال فسيح يقوم على تداخل فروع العلم وهو مجال غني بالمنظورات الفكرية إلى بناء المعرفة ، كما أنه يستمد قوته من استعماله لعدد كبير من الطرق و الأساليب المتاحة لتوليد المعرفة ، وتوفر الممارسة الكيفية المشتغلين بالبحث طائفة من الإمكانيات الاستيمولوجية (أي المتعلقة بنظرية المعرفة) والفكرية و المنهجية ، و نظرا لما تتسم به عملية بناء المعرفة من طبيعة كلية ، فإن البحث الكيفي يكون بحثا فريدا سواء من حيث المحتوى أو بؤرة الاهتمام أو الشكل،

و حين نقول إن براعة البحث الكيفي تتضمن اتجاهها فكريا كليا ، فإننا نعني أن ممارسة البحث الكيفي ممارسة انعكاسية (أي نقدية) ، وخاضعة للتطوير والتعديل أثناء العمل¹ .

يعرف المنهج الكيفي عموماً على أنه الدراسة التي يمكن القيام بها أو إجرائها في السياق أو الموقف الطبيعي، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات، أو الكلمات، أو الصور، ثم يحللها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها المشاركون، وتصف العملية بلغة مقنعة ومعبرة. أو هو تحقيق للفهم، مستندة على التقاليد المتميزة لمنهج البحث العلمي التي تقوم بالكشف عن مشكلة اجتماعية أو إنسانية. ويقوم الباحث ببناء صورة معقدة وشمولية ويحلل الكلمات، ويضع تقريراً يفصل فيه وجهات نظر المرشدين ثم يقوم بإجراء الدراسة في الموقف الطبيعي. ولذلك يمكن توضيح ماهية البحث الكيفي من خلال توضيح منهجية البحث في العلوم تركز على وصف الظواهر والفهم والأعمق لها، ويختلف عن البحث الكمي الذي يركز عادة على التجريب وعلى الكشف عن السبب أو النتيجة بالاعتماد على المعطيات العددية. فالسؤال المطروح في البحث الكيفي سؤال مفتوح النهاية ويهتم بالعملية والمعنى أكثر من اهتمامه بالسبب والنتيجة.

وقد استعملنا في بحثنا هذا **تقنية المقابلة** بالرجوع الى ادبيات علم الاجتماع بصفة عامة و المنهجية بصفة خاصة ، نجد ان المقابلة اخذت العديد من المعاني فلقد عرفها موريس انجرز بانها : "تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمساءلة افراد على انفراد وفي بعض الحالات مجموعات بطريقة نصف موجهة"² ، فلقد اجريت هذه الدراسة بمؤسسة سوناطراك فرع صوميز ، وقد اعتمدنا في بحثنا على المقابلة نصف الموجهة "ففي هذا النوع من المقابلة يقوم الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة بغرض طرحها على المبحوث، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح الأسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع"³ . أجرينا مقابلات مع إطارات و عمال مصلحة التكوين ، عددها ستة مقابلات مع عينة البحث المتكونة من : رئيس قسم التكوين ، مدير الموارد البشرية ، رئيس مصلحة التكوين و ثلاث إطارات إدارية مكلفة بالتكوين.

¹ شارلين هس و باتريشيا ليفي ، البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية ، تر: هناء الحواري ، المركز القومي للترجمة ، مصر ، 2011 ، ص 38.

² موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية - تدريبات عملية ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، ط 2 ، 2004.ص

³ نبيل حميدشة ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد الثامن ، جوان 2012 ، ص 102.

بالاعتماد على دليل المقابلة الذي قسمناه إلى محورين ، المحور الأول المعنون بعملية التكوين و كيف تتم ، الوسائل الموفرة لها ، الأهداف التي تود المؤسسة تحقيقها من خلال عملية التكوين . أما المحور الثاني تحت عنوان تقييم عملية التكوين الذي كان يحتوي على مجموعة من الأسئلة ، أغلبيتها كانت موجهة لإطارات مصلحة التكوين .

إن فترة الإفطار هي التي اخترناها لإجراء المقابلات مع العينة المستهدفة و بالتالي كانت الإجابات سريعة و مقتضبة لحد كبير، فكانت مدة إجراء المقابلة تتراوح ما بين 25 دقيقة إلى 40 دقيقة كحد أقصى .

جميع خطابات المبحوثين كانت باللغة الفرنسية ما عدا تصريح واحد فقط كان باللغة العربية و الدارجة ، فقمنا بترجمة كل الخطابات الى اللغة العربية.

المجال الزمني و المكاني للدراسة :

1- المجال الزمني : بدأ العمل الميداني في 23 ديسمبر 2018 الى غاية 06 جانفي 2019.

2- المجال المكاني : مؤسسة سوناطراك ، فرع صوميز بأرزو - وهران - الجزائر .

أ/تعريف المؤسسة :

صوميز هي الشركة الوطنية للصيانة الصناعية *somiz* و هي فرع من مؤسسة سوناطراك 100 % تأسست في 05 ماي 1991 الكائن مقرها بمنطقة أرزو ، هذه المؤسسة من مهامها الرئيسية تزويد كافة الوحدات الصناعية بخدمات الصيانة اللازمة للمحافظة على وسائل الانتاج .

تأسست مؤسسة صوميز برأس مال قدره 300.000.000 دج ، يعمل بها حوالي 1912 عامل ، منهم 242 عامل دائم و الباقي عمال متعاقدون يتغير عددهم من شهر الى اخر ، حسب عدد العقود المتحصل عليها من طرف الشركة .

منذ تأسيسها اعتمدت الشركة على نشاطاتها الأصلية وهي الصيانة و التلحيم خاصة لدى مؤسسة سوناطراك ، لكن مع المتغيرات الاقتصادية و انفتاح السوق و ظهور المنافسة الأجنبية و المحلية اثر سلبا على مردوديتها .

هذا التراجع دفع الشركة الى انتهاج سياسة و استراتيجية جديدة تحت اشراف المدير العام في اواخر سنة 2003 ، و تتمثل في ابرام عقود مع العديد من الشركات الأجنبية العالمية من اجل أعمال الاشراف ، معناه ان الشركة

تستخدم الخبرات الأجنبية من أجل الاشراف لمشروعاتها لكن بيد عاملة جزائرية .دون ان تصبح هذه الشركات مساهمة أو شريكة معها ، و كانت هذه العقود ذات فائدة كبيرة بحيث ارتفع رقم اعمالها بصفة كبيرة و ضمن لها الاستقلالية الخبرة و الفائدة .

وهنالك نوعين من العقود :

اتفاقيات لمدة 5 سنوات .

اتفاقيات حول مشاريع خاصة ، اتفاقيات مع اكثر من 45 شركة وطنية عمومية و خاصة عاملة في مجال الهندسة المدنية .تقع هذه الشركة بالضبط في المنطقة الصناعية بارزيو على الطريق الوطني عين البية و المحقن، وهي محددة من الشرق بشركة RTO، في شمال ارزيو و غربا SOTRAZ.

ب/ مهمة المؤسسة

تمثل مهمة مؤسسة صوميز بتوزيع الوحدات الصناعية و مصالح الصيانة الضرورية لحماية منشآت الانتاج لمختلف الاقسام التابعة لها ، و تطوير الصيانة الصناعية و الترقية والانجاز .

اما عن نشاطها الاساسي فيتمثل في :

-وجوب ضمان اعادة التاهيل كلية او جزئية من المكائن الدوارة (مضخات ، توربينات ، ضاغط ...)

-اعادة التاهيل لصمامات (8 MAX).

-اعادة التاهيل الكلي من الصمامات كل الأنواع (26 MAX).

-اعادة تجديد التجهيزات (محرك ، محول ، اعمدة ...)

-اعادة بناء سوارج للمخازن .

-الصيانة الكهربائية : و هي صيانة و اعادة التجهيزات الكهربائية .

-تركيب شبكات الاضاءة .

-لف المحركات 380/220 فولط كل السلطات .

-إنجاز و مراقبة و صيانة مختلف أجهزة التهوية .

-الحماية الصناعية : و هي حماية مختلف المساحات .

ج-الموارد

تتمثل في الموارد المالية ، والموارد المادية ، و الموارد البشرية و هي كالتالي :

-الموارد المالية :شركة مساهمة ذات رأسمال اجتماعي يقدر ب 1.009.400.000 دج .

-الموارد المادية : تحتوي شركة صوميز على ورشات رئيسية مجهزة بآلات خاصة: ورشات الصناعة الميكانيكية .

صعوبات الدراسة

تلعب البحوث و مذكرات التخرج دورا هاما في تكوين الطالب ، فإذا كان هدفها على المستوى الأكاديمي هو الحصول على شهادة علمية ، فإنها على المستوى المعرفي تسمح بالتحكم أكثر في مناهج و تقنيات البحث السوسولوجي .

و بالرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها هذه البحوث في المجال التعليمي و المعرفي من خلال إثراء المكتبة العلمية بمختلف البحوث و النظريات و الدراسات ، فإن البحث يتعرض للكثير من الصعوبات و العراقيل البحثية المختلفة ، بداية من الموضوع نفسه وكل ما يتعلق بها من مصادر و مراجع ، وصولا إلى الميدان الذي يعتبر خطوة مهمة في عملية التقصي و استخراج المعلومة ، و أول خطو في هذا التكوين هو إمكانية النقد لما توصل إليه الطالب من خلال دراسته لذا أردنا في هذا العنصر إثارة أهم الصعوبات التي سجلت في الدراسة .

1- و يمكن حصر هذه الصعوبات في النقاط التالية :

- يعتبر مكان الدراسة الميدانية من أهم المؤسسات الحساسة و الإستراتيجية في الجزائر ، و بالتالي الإحتياطات الأمنية المركزة و المشددة في هذه المؤسسة كانت تعتبر من أهم العراقيل التي واجهتنا في بحثنا ، وهذا راجع للتفتيش اليومي و و صعوبة التنقل من مصلحة إلى أخرى إلا بإذن مركزي يقيد كل تحركات الباحث .

- إن مصلحة التكوين تعتبر من المصالح المهمة في المؤسسة ، فالعمال و الإطارات داخل هذه المصلحة يفتقرون لفراغات زمنية بحكم العمل المكثف في هاته المكاتب و بالتالي صعب علينا تحديد فترة معينة لإجراء المقابلات بالرغم من تواجدي في المصلحة من الساعة 8 صباحا إلى غاية 16 مساء .

- إن فترة الإفطار هي التي إختارناها لإجراء المقابلات مع العينة المستهدفة و بالتالي كانت الأجابات سريعة و مقتضبة لحد كبير وهذا ملموس في الكثير من التصريحات مع الأطارات في هاته المصلحة المهنية .

- عدم إمكانية إجراء المقابلات من خلال دليل المقابل الذي كان يحتوي على مجموعة من الاسئلة و هذا راجع لتخوف بعض من الإطارات التصريح بما تحتويه هذه المصلحة ، و خصوصا عند إكتشافهم أنني أخت مدير الموارد البشرية في المصلحة .

-المدة التي أجرينا فيها البحث الميداني كانت تتزامن دخول السنة الجديدة ، وبالتالي إنشغال العمال و الإطارات في هذه المصلحة على أعلى مستوى تحضيراً للنسبة الجديدة و كذا مراجعة ميزانية السنة الماضية 2018 ، وهذا كان سبب في عدم توفر وقت كافي لإجراء البحث الميداني لإنشغال المبحوثين .

2-تعاملي مع صعوبات البحث :

من خلال تطرقنا للصعوبات المذكورة أعلاه ، التي واجهتنا خلال الإستكشاف النظري و الميداني ، قمنا بفرض نوع من الذكاء في التعامل مع هذه الصعوبات ، حيث أن عملية البحث في أرض الواقع تعتبر أكثر صعوبة ، خاصة عند تعاملي بمؤسسة بحجم صوميز التابعة سوناطراك ، فالاحتياطات الأمنية وضيق حجم الفراغ الساعي بالنسبة للموظفين شكل لنا نوع من الارتباك في إجراء المقابلات، و من خلال ترددنا المكثف لمكان البحث توصلنا إلى أن هناك أوقات فراغ مرتبطة بالقوانين الداخلية للمؤسسة ، فكانت وقت الغذاء هو الأنسب لإجراء كل المقابلات مع المبحوثين ، و لقد قمنا بإجراء المقابلات في ظروف قياسية ، تحدينا فيها الوقت من جهة و عدم تعطيل المبحوث في وقت الراحة من جهة أخرى .

المبحث الثاني :

المقاربة السوسولوجية

لإثراء المادة المعرفية والعلمية ، لابد من أرضية و قاعدة خصبة تبنى عليها المعطيات النظرية لتساعد على توجه و التقصي الميداني ، فالسوسولوجيا هي الأخرى تحمل في خلفياتها الكثير من الجهود الفكرية و المحاولات العلمية لكي تحيط بجوانب هذا العلم الثري ، فحاولت جاهدة من خلال منظريها و مفكرها أن تبني نموذج نظري خاص بها يحاول تفكيك الرموز والشفرات الاجتماعية في الجوانب الحياتية المختلفة ، و إعطاء أبعاد مختلفة و متعددة حول الظواهر الموجودة داخل زوايا و أركان المجتمع . الاقتراب النظري من جانب قضايا و أساسيات المتعلقة بتكوين المورد البشري في المؤسسة أخذ اهتمام كبير من المدارس الفكرية الكبرى ، وكل حاول تفسيره وخصوصية قاعدته العلمية ، فكل ما يتعلق بالمورد البشري يعتبر محور أساسي في الدراسات الحديثة لارتباطها الشديد بواقع التنمية والنشاط الاقتصادي . لقد اعتمدنا في موضوع دراستنا على نظرية رأس المال البشري لروبينسون روسلر **ROPINSSON ROSSLEUR** ، حيث تعتبر هذه النظرية العنصر البشري وحدة إقتصادية ، فالأفراد هي التي تخلق القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد و ما لديه من مهارات و خبرات و دوافع داخلية ، تظهر أهمية العنصر البشري من حيث أنه العنصر المحفز و المنشط لكل أنواع الأصول بها و لذلك يجي أن نفهم كيف يتفاعل العنصر البشري مع باقي أنواع الأصول بالمؤسسة و يقوم هذا المدخل على ¹ :

أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته و تنميته حيث يمكن أن يحقق الإستثمار مكسب لأجل المؤسسة و تظهر في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاج و برامج الأفراد يجب أن تنفذ و توضع مراعيًا بذلك تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المؤسسة .

و ترى هذه النظرية أن المتدرب و المتكون يعد استثمار هام ، و يظهر ذلك من خلال الإستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة للتصورات الإقتصادية و الإنتاجية و التوسع في استخدام نظم العمل و تغيير مفاهيم و أساليب الإدارة و إدخال الحاسبات الإلكترونية في طرق و أساليب الإنتاج .

¹ الصرن رعد حسن ، نظريات الإدارة و الأعمال ، دار الرضا للنشر و التوزيع ، سوريا ، 2004، ص371.

و بالتالي فوظيفة التدريب و التكوين تعتبر بمثابة إستثمار حقيقي نظرا لإتساع نشاطات المؤسسة و زيادة حدة المنافسة مما يؤدي إلى وجود التخطيط للموارد البشرية و ربطها بإحتياجات المؤسسة و تحسينها و التقليل من مدة الإنجاز و إنخفاض نسبة التغيب و دوران العمل و هذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات و تحقيق الأهداف.

لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الإتفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق حوافز لتحفيز العمال ففي الماضي كانت هذه النفقات تعتبر بمثابة تكاليف بدلا من إعتبارها إستثمارات هامة ، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري و الذي يركز على الأبعاد التالية :

-الإهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج ، و بكيفية إعداد و تدريب الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة .

-الإتفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا و عقليا و مهاريا ، و يشمل ذلك ذلك الإتفاق على الصحة ، التدريب ، التكوين ، و التعليم ، و من ثم يقيم رأس المال البشري بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الإستثمار .

و لقد قدم روبنسون من خلال نظريته رأس مال البشري نظرة جديدة لعملية التدريب و التكوين بإعتبارها استثمارا بدلا من كونها تكلفة على المؤسسة ، فالتطور التكنولوجي الحاصل و إتساع نشاط المؤسسة و تطوره يحتم عليها الإهتمام بتدريب و تكوين أفرادها ، حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات و التغيرات الحادثة على مستوى المؤسسة و السوق الداخلية و الخارجية فعملية التدريب و التكوين في هذه الحالة تدعم تحقيق النوعية في الخدمات و الإنتاج¹.

¹ الصرن رعد حسن : نفس المرجع ، ص 372.

الدراسات السابقة

بعد عرض الإشكالية و الفرضيات البحثية المختلفة التي ترتبط بموضوع الدراسة بشكل أساسي ، لا بد لنا أن نعرض حول المواضيع و البحوث الأكاديمية والعلمية المتنوعة التي تطرقت لموضوع التكوين داخل المؤسسات بإختلاف أحجامها و نشاطاتها كانت إقتصادية ، أم خدمتية ، أو مالية ، فعامل التكوين الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات يعتبر من الركائز الأساسية في عملية التنمية و ضمان الإستمرارية و تحقيق الإنتاجية الربحية كانت مالية إستهلاكية أو خدمتية إدارية ، و لفهم أكثر خصائص موضوع الدراسة "تكوين الموارد البشرية" لا بد لنا من الإطلاع على الإرهاسات النظرية و البحثية المختلفة في كافة أنحاء العالم ، وهذا لإكتشاف أكثر خصوصية هذا العامل و مميزته الأساسية و الرئيسية ، و لقد إعتدنا في هذا البحث على دراسات عديدة و متنوعة منها الأجنبية والمحلية (جزائرية) و هي كالتالي :

1-الدراسات الأجنبية :

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة متنوعة من الدراسات الأجنبية الناطقة باللغتين الفرنسية و الإنجليزية ، و أرتأينا أخذ نموذجين قريبين من موضوع الدراسة :

● الدراسة الأولى :

L'acquisition des ressources humaines en PME. Québécoises

Bruno Fabi et Denis J. Garand .1994

و تتناول هذه الدراسة موضوع الإهتمام بالموارد البشرية في الشركات المتوسطة و الصغيرة في كندا ، وهذا من خلال التجهيزات الإدارية كالتكوين و التدريب الذي يساعد المورد البشري في الإستعداد الذهني والنفسي للعمل ، وهذه الدراسة عبارة عن دراسة إحصائية كمية قام بها مجموعة من الباحثين في كندا لمعرفة قدرة الشركات على تفعيل التكوين و التدريب من خلال المخططات العامة و الأهداف المراد تحقيقها ، حيث تنطلق الدراسة من تساؤل رئيسي حول إمكانية الشركات المتوسطة و الصغيرة من تخطيط حقيقي لإدراج مواد التطوير كالتدريب والتكوين في عملية بناء المورد البشري ، من خلال عملية الإستهداف و الإستراتيجيات التي تسطرها هذه المؤسسات .

و لقد اعتمدت الدراسة على المقاربة الإستكشافية أو مايسمى في علم الإجتماع الأمريكي (مدرسة شيكاغو) المقاربة الإمبريقية ، بالإضافة إلى التحليل الموضوعي والتحليل المحتوى لأكثر من مائة وثيقة دورية تنبث دورات التكوين و التدريب في المنطقة الجغرافية المراد دراستها .

و لقد انطلقت هذه الدراسة من مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- دراسة تأثير التكوين و التدريب على المورد البشري في المؤسسات .
- معرفة الآليات و الخطط لتفعيل خصائص تطوير الموارد البشرية .
- مقارنة الشركات من مختلف الجنسيات العالمية في مدى إحترامها لمعايير الجودة في تطبيق هذه الخصائص .
- تحديد طبيعة العلاقة بين منظومة من الممارسات العالية للإدارة الفعالة للموارد البشرية و الأداء التنظيمي في سياق المشاريع اصغيرة و المتوسطة .

و لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- التفاوت المقترن بحجم الشركات المتوسطة و الصغيرة مؤشر هام في تطبيق عمليتي التدريب و التكوين في المنطقة .
- عمليات الإشراف داخل المنظومة العمالية للبرامج التدريب والتكوين تتصف بالارسمية مقابل اللوائح و القوانين العالمية والمعايير الدولية التي يجب إتباعها في تطبيق هذه البرامج .
- برامج التكوين و التدريب تقوم بتصحيح مسار العامل للأداء السليم و الفعال في المنظمة بشكل كبير مقارنة بفترات سابقة .

الدراسة الثانية :

The Effect of Training on Employee Performance ; amir elnedja and amen imran .2013

تحاول الدراسة الكشف عن أهمية المورد البشري باعتباره مجرى الدم التجاري و الصناعي ، و هذا من خلال برامج التدريب والتطوير ، فهذه الورقة المفاهيمية تهدف إلى دراسة تأثير التدريب على أداء الموظف وتقديم اقتراح بشأن كيفية قيام الشركة بتحسين أداء الموظفين من خلال برامج التدريب الفعال، فمنهج البحث المعتمد للدراسة يتوافق مع البحث النوعي (الكيفي) ،تركز هذه الدراسة في المقام الأول على دور التدريب في تحسين أداء الموظفين،

فتدريب يلعب دورا حيويا في بناء كفاءات الموظفين الجدد والحاليين لأداء وظائفهم في على نحو فعال، كما هو يستعرض الأدب ودراسات الحالة المتعددة على أهمية التدريب في تعزيز أداء القوى العاملة .

و لقد انطلقت الدراسة من تساؤل جوهري : كيف يؤثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسات المختلفة ؟

و للإجابة عن التساؤل الرئيسي حاولت الدراسة طرح مجموعة من الأهداف نذكر منها :

-التحقيق في معنى وأهمية التدريب.

-التعرف على أهمية أداء الموظف.

- إ ستكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين.

- وضع مبادئ توجيهية لتقييم أداء الموظف .

و قد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج البحثية ، و هي كالتالي :

-أن لتدريب أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين .

-تجد علاقة طردية بين التدريب و الأداء .

-أهمية أداء الموظفين و تحسينه .

-برامج التدريب هي المنبه الذي يحتاجه العمال لتحسين أدائهم وقدراتهم ، وبالتالي زيادة الإنتاجية التنظيمية

لذلك ينبغي تصميم التدريب على أساس الشركة الاحتياجات والأهداف المحددة.

2-الدراسات الجزائرية :

● الدراسة الأولى :

بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة

ماجستير في علم إجتماع تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 .

حملت هذه الدراسة عنوان التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، حيث تعتبر الدراسة أن المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد و أكثرها تطوراً ، حيث أنه يمثل عجلة التنمية الإقتصادية والإجتماعية و السياسية ، و كذا التكوين الذي يعتبر سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر ، وقد تم طرح التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي :

- كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سلطت الضوء على قدرة التكوين في تطوير الذات و قدرات الموظف و سلوكياته ، حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين عامة و التكوين أثناء الخدمة خاصة، و على كيفية تسييرها، خاصة وأن هذه الوظيفة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية وتحسين أدائها .

الفرضية الرئيسية التي صاغها الباحث كانت على الشكل التالي :

- يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية .

وقد توصلت النتائج البحثية إلى قبول صحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بدور التكوين أثناء الخدمة في تحسين الأداء الموظفين . و يشكل موضوع التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم .

الدراسة الثانية :

العبادي أحمد ، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي -دراسة حالة للمدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، قسم العلوم التجارية ، جامعة وهران ، 2013.

تهدف الدراسة إلى إبراز الأثر الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية في بيئة لها ميزاتها وخصوصياتها و هي قطاع الوظيف العمومي، و من اجل هذا تخصصت الدراسة في معرفة هذا الأثر من خلال المنطلقات

النظرية و البحث الميداني الذي قاموا به بالمدرسة الوطنية للمناجمت إدارة و الصحة، وهي عبارة عن كيان عمومي يسهر على تكوين مسيري قطاع الصحة بما فيها المؤسسات الاستشفائية بمختلف أنواعها وأحجامها. و يشمل مجتمع الد ارسه على 87 موظف ينتمون إلى قطاع الصحة و يزاولن عملهم كمسيرين للمؤسسات الاستشفائية من مختلف ولايات الجزائر ، وقد استفادوا من دورة تكوينية أو أكثر و بصفة مستمرة أو متناوبة خلال الفترة الممتدة بين 2011/07/10 إلى غاية 2012/07/15 ، و تجاوزت مدة الد ارسه 12 عشرة شهر، و هذا بغية معرفة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية وإعطاء تقييم موضوعي لهذه العملية و امتدادها إلى ما بعد التكوين أي بعد بداية من مزاولة الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني وظيفتهم بشكل اعتيادي، و قد احتوت الدارسة نوعين من التقييمات للتكوين، التقييم الساخن (مع بداية وأثناء تنفيذ العملية التكوينية)، التقييم البارد(بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التكويني و مع مزاولة العمل).

و لقد صاغ الباحث تساؤله الرئيسي بهذا الشكل :

ما هو اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي الجزائري ؟

و من خلال هذا التساؤل الرئيس حاول الباحث صياغة مجموعة من الفرضيات البحثية ، محاولا الإجابة عن أهم التساؤلات الفرعية و الرئيسية للدراسة :

التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الوظيف العمومي يؤثر بصورة ايجابية على تنميتهم.

و لقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

المشاكل التي تعاني منها المؤسسات والمنظمات هي من جهة متطلبات و الاحتياجات المتزايدة و المتنامية للمواطنين أو المجتمع، و من جهة اخرى المنافسة الشرسة التي يفرضها القطاع الخاص لها. يتعين على هذه المنظمات العمومية لمعالجة هذا الإشكال القيام بتكوين الموظفين لتنمية أفرادها من اجل تحقيق الأهداف التي سطرها سابقا .

إن التكوين الذي يتلقاه موظفو قطاع الصحة في المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة يؤثر بصورة ايجابية على تنميتهم .

العلاقة الشخصية هي التي تتحكم في تحديد قائمة المستفيدين من البرنامج التكويني، و أغلب الأحيان لا يتوافق التكوين الذي يستفيد منه الموظف مع منصب عمله. هذه الوضعية لن تتغير ما دام هناك إشكال في ذهنيات المسؤولين القائمين على تسيير الموارد البشرية، لاعتبارهم أن التكوين مضيعة للوقت و لعدم معرفة و تقدير أهمية الفرد والمؤسسة.

تحديد المفاهيم

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل الصعبة عند لقيام باي بحث، خاصة منها البحوث الاجتماعية الانسانية و ذلك لتعدد التعاريف الخاصة بكل مفهوم ،لذلك على الباحث ان يحدد المفهوم حسب الغاية من استخدامه ،المفاهيم "تصورات مجردة لا تكتسب معناها الا من خلال ظواهر تتحقق في الواقع و هي الفاظ تعكس تجريدات تلخص العديد من الملاحظات¹ " وبهذا المعنى فان المفاهيم "حلقة وصل بين النظرية و الميدان ،ودونهما تنفى الصلة بينهما"².

و على هذا الاساس اتجهنا الى تحديد المفاهيم الرئيسية الواردة في عنوان البحث و هي :التكوين ،الموارد البشرية ،المؤسسة .

التكوين: هو "تنمية منظمة و تحسين الاتجاهات و المعرفة و المهارات و نماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة ،من اجل قيام الافراد بمهامهم احسن قيام ،و في اقل وقت ممكن"³

كما يعرفه ديفيد هو "النشاط المخطط الذي يهدف الى اكساب العاملين معارف و مهارات وقدرات جديدة تمكنهم من اداء الاعمال الموكلة اليهم بكفاءة"⁴

من خلال هذه التعاريف الموضحة لمفهوم التكوين يمكن القول ان القصد منه اعداد العامل مهنيا ،للقيام بمهمة ما، لاجل رفع قدراته مما يكسبه مهارات جديدة تمكنه من اداء عمله بوجه حسن.

الموارد البشرية : هي مجموعة السكان القادرين على العمل و الذي يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي ،فالانسان يعد موردا اقتصاديا و ذلك لكونه يساهم فعلا في تحقيق العملية الانتاجية .و يختلف هؤلاء السكان فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم ، و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الادارية و في مساراتهم الوظيفية ، و تستعمل المؤسسة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق اهدافها ، و تصميم و تنفيذ استراتيجياتها⁵ .

¹ مصطفى التير ، مقدمة في مبادئ و أسس البحث الاجتماعي ، منشورات الجامعة المفتوحة ، ط2 ، 1995 ، ص62.
² علي غربي ، أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي بين الأطر النظرية و المحددات الواقعية:أسس المنهجية في علم الاجتماع ، مطابع دار البحث ، دط ، 1999 ، ص96.

³ بوفلجة غياث ، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دط ، ص5.

⁴ Cherrington Davidmthe management of humans ressources Englewood cliffs Ed 4 new Jessy p 88.

⁵ احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، دار المعارف ، 1995 ، ص 15.

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث خبرتهم سلوكهم تكوينهم .

المؤسسة : يعرفها ماكس فيبر انها تمثل انماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية ،مثل تحديد الوظائف و الواجبات و الحقوق و المسؤوليات و التسلسل الاداري و التنسيق بين المسؤوليات التنظيمية¹ و تعرف أيضا :بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد المالية و البشرية للإنتاج الاقتصادي ،بغرض تحقيق نتيجة ملائمة².

من خلال هذه التعاريف يتضح أن المؤسسة منظمة اجتماعية اقتصادية نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ،المالية ،المادية و العالمية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني معين .

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن ، **سوسيولوجيا التنظيم** ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1987 ، ص 30 .
² يعقوب عبد الكريم ، **المحاسبة التحليلية** ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 1998 ، ص 25 .

الإطار النظري

تكوين الموارد

البشرية

تمهيد

إن المورد البشري لم يعد ينظر إليه كفرد عامل داخل المنظمة فقط ، بل أصبح أحد أهم العناصر التي تحقق الميزة التنافسية .

قبل أن تتطور و تتغير هذه الرؤية حتى وصلت إلى المفهوم الذي نعرفه اليوم ، مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل كل مرحلة لها خاصيتها التي ساعدت المرحلة التي تليها من أجل تدارك النقائص .

تعتبر إدارة الموارد من أحد الإدارات الأساسية و الرئيسة في كافة أنواع المنظمات ، لأن محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها ، و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية ، من مرحلة تقدير الإحتياجات و الإستقطاب و الإختيار ثم التعيين حتى ساعة إنتهاء العمل و الخدمة في المنظمة .

إلا إنه حدث في الأونة الأخيرة تحول جذري في عالم الأعمال ، مما أوجد تحديات متعددة تواجه المنظمة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ، و أصبحت هذه الإدارة تطور من قدراتها على التكيف من التحولات الناتجة عن جملة من العوامل الخارجية البيئية . و يعتبر المورد البشري أحد أهم دعائم التكيف والتطور للمنظمات ، و للإستفادة من هذا العنصر يجب تفعيل دور الإدارة التي تهتم به كأداة فعالة من أجل خلق و كسب ميزة تنافسية للبقاء في هذا العالم المتغير .

المبحث الأول : الموارد البشرية

1- مفهوم وأهمية الموارد البشرية .

إن الموارد البشرية هي مجموعة السكان القادرين على العمل و الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي، فالإنسان يعد موردا اقتصاديا و ذلك لكونه يساهم فعلا في تحقيق العملية الإنتاجية. يختلف هؤلاء السكان فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية ، تستعمل المؤسسة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها ، و تصميم و تنفيذ استراتيجياتها¹.

أ- مفهوم الموارد البشرية : هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، و يختلف

هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية .

يعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية على مستوى مؤسسات الأعمال بأنها :مجموعات العمال المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات².

يستخدم مصطلح السكان للإشارة إلى الإنسان كمورد اقتصادي يشمل على جميع أعداد السكان .بينما يستخدم اصطلاح القوى البشرية للإشارة إلى الإنسان كعنصر إنتاجي يشمل على جميع السكان الذين هم في سن العمل . كما يستخدم اصطلاح القوى العاملة للإشارة إلى الإنسان كمدخل إنتاجي يشمل على جميع سكان الذين يعملون فعلا .

إن غنى الشعوب في توفرها للموارد البشرية لأنها تعتبر أهم مورد اقتصادي ، و هذا إذا توفرت لدولة الموارد الطبيعية و لكنها تفتقر إلى وجود الموارد البشرية فيها ، ففي هذه الحالة سوف تعجز الدولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية . فمن الملاحظ أن الدول التي تتمتع الآن بأعلى معدلات النمو الاقتصادي في العالم هي التي تتميز بوجود شعب نشيط مجتهد ، كما هو الحال في اليابان فعلى الرغم من ضآلة الموارد الطبيعية الموجودة فيها ، إلا أنها استطاعت تحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي ، و ذلك بسبب الموارد البشرية الموجودة فيها . ومن ناحية أخرى نجد

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعارف ، 1995 ، ص 15.

² حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ، ص 16.

أن الدول الإفريقية هي أقل تحقياً لمعدلات النمو الاقتصادي و ذلك على الرغم من توافر الموارد الطبيعية بها و هذا لافتقارها للعنصر البشري الكفاء¹.

توفير مورد بشري يمتلك المعرفة و المهارات في المؤسسة يعني وجود مخزون من الموارد البشرية في هذه الأخيرة و تكون المعرفة و المهارة و الاتجاهات هي المكونات الحرجة و المهام لهذا المخزون . ومن ثم ينبغي على المؤسسة ان تحافظ على بقاء هذا المخزون لسببين :

-وجود العمال الذين يمتلكون الاستعدادات ، عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب و كاف و يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف .

-من خلال المهارات و المعرفة و الاستعدادات يصبح العمال في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية ، الرضا الوظيفي ، و تحقيق الذات².

ب-أهمية الموارد البشرية :

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز . و أن رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية يتم عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة و القابلة لعمليات التشكيل و التأهيل و التكوين ، و قد ينتج عن الاتفاقيات الاقتصادية بعض الآثار على العناصر البشرية .

إن العنصر البشري له أهمية قصوى التي تعادل أهمية التطور التكنولوجي و التحديث التقني إن لم تزد عليهما. كما أصبح له اثر فعال على اقتصاديات الدول في جميع مراحل نموها و تطويرها، فهو من أسباب تخلف بعض الدول النامية و أيضا من أسباب انطلاق الدول المتقدمة .

و يمكن للمورد البشري أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته و معرفته و ليس من خلال عملية التحويل و التغيير الذي يحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة ، فمن دون هذه المهارات و المعرفة يصبح العامل عاجزا أو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول و التغيير ، لذلك لكي يصبح العال موردا لا بد أن يمتلك الخبرة ، و المهارات ، و القدرات و الاستعدادات لأداء مهامه متخصصة³.

¹ ابو السعود، محمد فوزي ، مقدمة في الموارد و اقتصادياتها ،الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002، ص 5.
² حسن راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 29-30.
³ حسن ابراهيم بلوط ، نفس المرجع ، ص18.

2-مراحل تطور إدارة الموارد البشرية :

أ-مرحلة الاستعباد (الرق): إن سبب ظهور هذه المرحلة و التي كانت قبل عصر النهضة الصناعية الأوروبية ، يعود إلى نشوء النظام الإقطاعي و الذي انتشر في أوروبا في القرن التاسع ، و بلغ ذروته في القرن الثالث عشر ، و كان أغلب مجتمع الرق يتكون من سكان أوروبا ، حيث أن الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية .وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة خلال هذه المرحلة كانت تتمثل في شراء و بيع العبيد بالكمية و الميزات التي تحتاجها المنظمة ، و تقوم باستخلاف من يموت منهم بآخرين ، بدون الحاجة للاهتمام بتعويضهم أو تحفيزهم أو تكوينهم ، أو توفير السلامة لهم ، حيث أنهم لا يملكون أدنى حق في ذلك .

ب-مرحلة أصحاب الحرف و الطوائف المهنية: بدأت هذه المرحلة مع ظهور الصناعات المنزلية و نظام الطوائف ، و كانت هناك بداية لعلاقة ملموسة و هامة بين رب العمل و العاملين ، حيث ظهرت مجموعة من الصناع و المهنيين و أصحاب لحرف الذين يملكون وسائل الإنتاج (رأسمال ، اليد العاملة ، الأرض) و يتولون إدارة العمل بأنفسهم ، وقد بدأ هذا النظام بالاختفاء مع بروز التغيرات التي صاحبت الثورة الصناعية ، و لم يتلاشى تماما إلا بعد الثورة الصناعية .

ج- مرحلة الثورة الصناعية : مع ظهور الثورة الصناعية تغيرت النظرة لليد العاملة ، حيث كانت حياة العمال قبلها محصورة في نظام الطوائف الصناع المتخصصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة¹ ، لكن بظهور الثورة الصناعية التي صاحبتها عدة نتائج :

-انتشار و إحلال اليد العاملة بالآلة .

-التوسع في استخدام الآلات .

-تجمع كبير من العمال في مكان واحد (الورشة) .

د- مرحلة الإدارة العلمية : ترجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله و مبادئه و أسسه إلى مطلع القرن العشرين ، و بشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم الإدارة و الفكر الإداري ، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية ، عندما نادى فريدريك تايلور بان زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته لا يتمان إلا على أساسين هما :

¹ سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001 ، ص 28.

-الاختيار السليم للعاملين .

-التوزيع الذي يتناسب مع قدرات العمال و مهاراتهم على الأعمال ، من أجل ان يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة .

وضع تاليور نظريته على مبدأ الفصل بين مهام الإدارة و جهود العاملين ، فوظيفة الإدارة تقوم على أساس التخطيط و التنظيم و المراقبة ، بينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يكلفوا به من مهام و أعمال من قبل الإدارة . و من أبرز المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية ، أهمية الحاجة الى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل و هي : دراسة الوقت و الحركة ، تحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل لأداء عمله و ضرورة تدريبيه على ذلك الأسلوب ¹ .

هـ - حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد 1920) : يقود المتتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية إلى

الإستنتاج بان هذه الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد ، و إنما انتبعت إلى جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل و الجماعات داخل المنظمة . ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على الملاءمة ما بين الفرد و الجماعة ، و الجماعة و المنظمة ، الجماعة و الجماعة ، داخل المنظمة إضافة إلى الملاءمة التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية .

عن طريق الربط بين أفكار و مبادئ الحركتين ، يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم ، و سلسلة القيادة و السلطة و نطاق الإشراف ، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي و معايير و ضغوطات الجماعة ، و برامج المشاركة و الأخذ بنظر الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان ² .

ساهمت التجارب التي قام بها إلتون مايو و زملائه في بلورة مفهوم إن المنظمة هي تنظيم اجتماعي قبل أن تكون كيانا ماديا ، و ان ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي فقط ، و إنما أيضا مشاعر و أحاسيس ، و عواطف الفرد و غيره من الأفراد ، و ذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم ، و أنماط القيادة و الإشراف و نماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة .

¹ يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 58.

² عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، المكتبة الالكترونية للكتب العربية ، 2003 ، ص 21.

توصل رواد حركة العلاقات الإنسانية إلى نتائج أدت إلى تحسين ظروف العمل و الأجور و مناصرة النقابات العملية بها ، إلا أنها لم تحقق هدفها الرئيسي بزيادة الإنتاجية و زيادة الرضا عن العمل و زيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون فيها ، و يرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية ، و إن لم تكن الوحيدة ، في التأثير على سلوك الفرد في الأداء ، حيث استأثرت الجماعة و العلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته و الدوافع النفسية و الذاتية المحددة لنمط سلوكه . من ناحية أخرى ، لا يمكن الجزم بصورة مطلقة إن تحقيق الأهداف الغير رسمية للمنظمات كفيل بالوصول إلى أهداف المنظمة الرسمية . كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات و الإجراءات و المعايير و قواعد العمل الجيدة في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المنظمة ، لهذه الأسباب و غيرها أدى إلى التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية و حدها لزيادة الإنتاجية و تحقيق مستويات عالية من الرضا .

و- مرحلة التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980) : بالرغم من

التطور النظري في المبادئ الإدارية ، إل أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بإدارة الأفراد ، و بوضع تنظيمي و وظيفي غير محدد حتى مطلع الستينات من هذا القرن و الذي بشر بظهور مدرسة الموارد البشرية .

إن هذا التحول يترجم من خلال الانتقال من إدارة الموارد البشرية ، و كان هذا مع بداية الثمانينات ، و يتمثل بالأخذ بعين الاعتبار للعنصرين الذكري و الأنثوي كمورد هام في المنظمة ، شأنها شأن رأس المال المالي أو الأصول المادية ، و بالتالي ضرورة إدارتها بطريقة نظامية بمعنى التنسيق شكلا و مضمونا بين مختلف التطبيقات و السياسات التقليدية لإدارة الأفراد¹ .

¹ عادل محمد زايد ، نفس المرجع، ص 21.

3- المبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية .

لإدارة الموارد البشرية أسس و مبادئ ترتكز عليها ، استمدتها من رغبتها الفعلية في خدمة المؤسسة أو المنظمة التي تنتمي إليها ، قوامها التركيز على العنصر البشري ، كمورد ثمين ، و طاقة وظيفية ، ذات بعد سوسيو إنساني ، و فلسفة إدارية استمدتها من الهيكل الإداري الجديد للمنظمات المعاصرة ، تحاول من خلالها ، الإشارة إلى أهمية الإنسان في ظل التغيرات التي تشهدها المنظمات ، من خلالها مناشدتها للتفوق و التقدم ، و الإستمرارية ، إذ يعتبر هذا المورد المحرك الأساسي لكل هذا .

و قد تمثلت أهم مبادئ إدارة الموارد البشرية في :

-ان المورد البشري ، هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية ، و قدرة فكرية ، و مصدر للمعلومات و الاقتراحات ، و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي.

-ان الإنسان في المؤسسة أو المنظمة ، يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية ، و لا ي

قتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام ، تحدها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة ، و السعي إلى التطوير و الإنجاز .

-ان الإنسان اذا أحسن اختياره ، إعداده ، و تدريبه ، و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته ، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد ، و بشكل غير مباشر ، و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من الرقابة لضمان أداء عمله .

-ان الانسان يزيد عطاؤه ، و ترتفع كفاءته ، اذا عمل في إطار مجموعة (فريق) ، من الزملاء ، يشتركون جميعا ، في تحمل مسؤوليات العمل ، و تحقيق نتائج محددة ، و قد تكاملت لأجل ذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية ، من منظور شامل ، و متكامل ، يعكس كل الإسهامات و الإضافة الإيجابية ، لتيارات فكرية متجددة مستمدة من بحوث و مداحل التطوير التنظيمي ، أهمها نظرية النظم ، النظرية الموقفية ، و مدخل إدارة الجودة الشاملة¹ .

¹ محمدالفتاح ، محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار جنان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2016 ، ص 23-24.

4- أهمية إدارة الموارد البشرية :

لإدارة الموارد البشرية أهمية على مستوى المنظمة ، و مستوى الأفراد الفاعلين الذين يشكلون جزءا هاما من بناء هذه المنظمة ، وقد تمثلت الأهمية فيما يلي :

- تأتي أهمية الإلمام بإدارة الموارد البشرية ، لتمكين المدراء من فهم سلوك الأفراد و توجيههم نحو الهدف العام للمنظمة ، عن طريقة ، دراسة و تحليل سلوكيات الموظفين ضمن الظروف السائدة ، فالأنظمة و القواعد و الخبرات و العادات و التقاليد تساعد على التنبؤ بالسلوك المتوقع من العاملين في المنظمة .

- تهتم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بحسن استخدام المورد البشري ، من حيث اختياره و تحفيزه و تدريبه ، و المحافظة عليه و حل مشاكله ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة و إستمراريتها .

- في ظل ثورة المعلومات و الإتصالات ، اتضح أن أهمية إدارة الموارد البشرية أكثر فأكثر ، حيث ازدادت المنافسة بين الدول الصناعية و التجارية و الاستشارية نحو العولمة ، و تقدمت التطورات التقنية و تغيرت توقعات العاملين و العملاء .

- نتيجة لكل هذه التغيرات ، ازدادت أهمية التوظيف و التحفيز و الإصالات ، و الخبرات و التعاون و السلطة في مواجهة الحالات و المواقف الإدارية ، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة باستقدام الأفراد و مساعدتهم في إنجاز أعمالهم و تعويض جهودهم و حل مشاكلهم¹ .

- اجتياح التكنولوجيا ، و ثورة المعلومات للعديد من الوظائف ، مما يتطلب إلغاء وظائف و استبدالها باخرى .

- التوسع في القطاعات الخاصة ، و تدفق عدد كبير من الأفراد للعمل فيها ن مما يستوجب معرفة عناصر منظومة الأفراد² .

مما سبق ذكره يمكن القول، ان أهمية إدارة الموارد البشرية كجهاز إداري حيوي ، يضم أهم أصول المؤسسة و أبرزها ، تكمن في محاولة حماية هذه المؤسسة ، و الرفع من مكانتها التنظيمية ، و الإلمام بشؤون الأفراد العاملين ، و الإهتمام بهم كموارد بشرية ، انطلاقا من استقطابهم ، و تتبع مسارهم الوظيفي حتى التقاعد .

¹ موفق حديد محمد ، وظائف المدير المبادئ و الممارسات في إدارة الأعمال ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 ، ص 163.

² رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار البازنوري للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2017 ، ص 23-24

5- أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف ، على صعيد المنظمة ، وعل صعيد الأفراد الفاعلين فيها ، اذ يخلق هذا التكامل الوظيفي بين الفرد و المنظمة ، حالة من التوازن و الاستقرار الكبيرين ، و يعود بالنفع على الطرفين (المنظمة و مواردها البشرية) ، اذ يؤدي هذا التوازن إلى نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها ، فكل هدف تنظيمي يقابله هدف على المستوى البشري ، و تحقيق الأول يقابله بالضرورة تحقيق الثاني ، لأن التنمية في المورد البشري ، و تحويله لرأس مال إستثماري يعود بالفائدة على مؤسسته .

تمثلت أهم الأهداف التنظيمية و البشرية كما ذكرها محمود عبد الفتاح رضوان ، في الجدول التالي ¹:

الجدول (1) : أهداف إدارة الموارد البشرية

| الأهداف التنظيمية | أهداف الأفراد |
|------------------------------|----------------------|
| الكفاءة و الفعالية. | فرص عمل عادلة. |
| النمو و التكيف و الاستقرار . | ظروف عمل مناسبة . |
| البقاء و الزيادة . | اجور و حوافز مرضية . |
| تطوير و تنمية المهارات . | مسار وظيفي مناسب |

المصدر : محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات و الصراعات في

العمل ،المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ،ط1، 2013 ، ص 14 .

¹ محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات و الصراعات في العمل ،المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ،ط1، 2013 ، ص 14 .

6- وظائف إدارة الموارد البشرية

أ- تخطيط الموارد البشرية : و يعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و كيفاً في فترة قادمة .

ب- الاستقطاب : و تعني عملية اجتذاب العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة .

ج- التدريب و تطوير المسار الوظيفي : و يعتبر عملية مستمرة مخططة لإكساب العاملين المعارف و المهارات و أنماط السلوك الإيجابية ، و تأهيلهم لمستقبل وظيفي أرقى .

د- التعويضات و المكافآت و الخدمات : و يتمثل في النشاط الخاص بتعويض العاملين عما يقدمونه للمؤسسات في صورة أجر أساسي ، و مزايا عينية ، و تأمين اجتماعي و طبي .

هـ- إدارة الأداء : و تعني عملية إدارة و قياس أداء العاملين ، و إسهاماتهم الوظيفية للمنظمة ، و كذلك تحسينو تطوير أداء العاملين في المستقبل¹ .

و هناك من يقسم وظائف إدارة المورد البشرية إلى ثلاثة وظائف رئيسية ، تتفرع منها عدة وظائف فرعية و المتمثلة في :

-الحصول على الموارد البشرية : اذ يعد الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة لإدارة أجهزة الإدارة العامة أو أجهزة الخدمة المدنية ، أولى الوظائف الأساسية ، و هو ما يمكن ان يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية التي تتعلق بما يلي : تصنيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب ، الاختيار و التعيين² .

-تنمية الموارد البشرية : يقصد بها عملية تنمية المعارف و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات .

¹ - فيصل الحسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص 22-23.
² سعود بن محمد النمر و آخرون ، الإدارة العامة الأسس و الوظائف ، مكتبة الشقري للنشر و التوزيع ، الرياض ، ط 7 ، 2011 ، ص 259.

-استخدام الموارد البشرية : و تنحصر الوظيفة الثالثة في حسن استخدام الموارد البشرية ضمانا لاستخراج أفضل ما في العاملين و حسن معاملتهم و تدبير شؤونهم ، و تشمل دراستها على عدد من الأنظمة منها : الرواتب ، الحوافز ، تقويم الأداء ، الترقية¹ .

7- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

أ- إدارة الجودة الشاملة : لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف إدارات الموارد البشرية ، من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة ، إلى التركيز على العنصر البشري ، و إيلائه أهمية كبيرة ، لما له من دور فاعل في تحقيق الجودة في الخدمة ، مقرونة بتحسين الأداء و تطويره .

ب- تحديات العولمة التنافسية : لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية ، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة ، نستطيع من خلال ثوابي معدودة ان نتعامل مع مختلف المنظمات ، و نحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة ، كذلك إمكانية التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية ، فخضعت طرائق الحصول على القوى البشرية و اختيارهم ، للعديد من الاعتبارات ، و المعايير التي نصت عليها الاتفاقيات الدولية ، و هذا ما يجعل سبل التعامل مع القوى العاملة خاضعا للعديد من التشريعات و القوانين.

ج- التحديات التكنولوجية : لقد لعب التطور التكنولوجي ، و تحديات ثورة المعلومات و الاتصالات ، دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية ، مما أدى بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من ناحية ، و تعدد المهارات و التخصصات ، التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية من ناحية أخرى ، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد دورا في تأكيد قيم جديدة ، أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية ، مع احترام العمل ، و مواعيد تنفيذ و تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين ، و ذا محاولة تحسين مختلف الجوانب التنظيمية و الإدارية المختلفة² .

¹ سعود بن محمد النمر و آخرون ، نفس المرجع ، ص 259.

² خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، عمان ، ط5، 2013 ، ص 24.

د-التحديات البيئية : إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجاباتها للمتغيرات المتسارعة ،أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية ، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة ، يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية ، أما الثبات و الاستقرار فحالة شاذة ، مما أثر على سوق العمل ، و مهارات القوى العاملة ، و على قيمهم الاجتماعية و الثقافية ، لذا فإن البناء الاستراتيجي و التنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ، تركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات ، من خلال التحلي بالمرونة الشاملة و الفاعلة اتجاه هذه المتغيرات البيئية و نتائجها المختلفة¹

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة ، نفس المرجع ، ص 25.

المبحث الثاني: التكوين

1- تعريف التكوين

التكوين هو "تنمية منظمة و تحسين الاتجاهات و المعرفة و المهارات و نماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة، من اجل قيام الافراد بمهامهم احسن قيام، و في اقل وقت ممكن¹". يعرف التكوين على أنه عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف إلى احداث تغييرات محددة و سلوكية و فنية كمقابلة احتياجات محددة مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل بها و المجتمع الكبير. هذا التعريف يوضح أن التكوين عملية منظمة و هذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ، كما يبين على انه عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

و هذا التعريف اشار بان التكوين عملية هادفة و انه وسيلة و ليس غاية في حد ذاته كما يعرف على انه تلك الجهود التي تندرج ضمن مدخل تضيق الفجوة بين قدرات و كفاءة القائم بالعمل و متطلبات الوظيفة أو بمعنى اخر نشاط محدد يهدف الى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات الخبرات المهارات معدلات الأداء و طرق العمل السلوك و الاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة و إنتاجية عالية². و من هنا يتضح ان التكوين عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى إكساب الفرد معارف و مهارات حول العمل الذي هو بصدد التكوين له³.

يعرف الدكتور وصفي عقيلي التكوين على أنه برامج متخصصة، تعد و تصمم من اجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف و المهارات⁴.

¹ بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، ص5.
² صلاح الشنواين، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب الجامعية للطباعة و النشر، الاسكندرية، 1994، ص159.
³ أحمد عزة رابع، علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1965، ص 107.
⁴ أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ن بيروت، ط1، 2002، ص 236.

من خلال هذه التعاريف الموضحة لمفهوم التكوين ، يمكن القول أنه سلسلة من السلوك المبرمج او مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا¹. يهدف التكوين الى اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة افضل و تتعارض اراء الأفراد حول الاستثمار في التكوين فمنهم من يراه استثمار بدون عائد و الاخرين يرى ان الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في راس المال الفكري أي الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التكوين و التدريب و التطوير .

2- أهمية التكوين

إن للتكوين أهمية كبرى و ضرورية باعتباره عامل أساسي في تطوير و تنمية الموارد البشرية و ترقيتها ، و هو العنصر المكمل و الركيزة الأساسية للتسيير الناجح و الفعال لتلك الموارد ، حيث أنه من الضروري توفير تكوين جيد للمهام و الوظائف التي سيشغلونها بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية و أدائهم لأقصى حد ممكن ، بما يكفل تنمية مواهبهم و قدراتهم ، و هذا باكتساب مهارات و معارف جديدة تمكنهم من الاضطلاع باعباء و وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية ، إلى جانب فهمهم و تطبيقهم لما يتلقونه من معارف و معلومات التي تتعلق بأساليب و أسس الأعمال المنوطة بهم. و في هذا الإطار نورد المقولة المعروفة للأستاذ M.CROZIEZ بان الاستثمار في الموارد البشرية ، أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى ، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية².

كما أن للتكوين أهمية تتعدى الوظيفة المحتلة إلى فرصة الانتقال إلى مستويات أعلى و افضل منها ، و يشترط في التكوين عنصران أساسيان هما : القدرة على التكوين ، و الرغبة فيه .³

يجتل التكوين مكانة مهمة و كبيرة في وقتنا الحاضر فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية لانه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية ، و تزويدها بالمعارف و المعلومات، و يكسبها المهارات مما يؤدي إلى التغيير الايجابي في سلوك الموارد البشرية و تطوير أدائهم ، و هنا تكمن أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة ، و العمال ، و كذا الأهمية في تطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

¹ نور الدين حروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، النهضة العربية ، بيروت ، ط1 ، 2011، ص 70.
² ابراهيمي عبد الله حميدة المختار ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد 7 ، فيفري 2005 ، ص 9.

³ السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2001 ، ص12- 13 .

أ- الأهمية بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

ب- الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل فيما يلي :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

ج- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: تتمثل فيما يلي :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها .
- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة¹.

¹ <http://formationdz.ahlamontada.com/t31-topic> الوقت/التاريخ الآن هو الخميس مايو 23، 2019 11:26

3- مبادئ التكوين و أسسه :

ان لممارسة اي نشاط تكويني و لنجاح و فعالية التكوين لابد من مراعاة عدة مبادئ و اسس أهمها :

أ- الاستمرارية : ليس التكوين امراكاليا تلجا اليه الإدارة أو تتخلى عنه باختيارها و إنما هو عملية ضرورية ، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة ، تأتي عملية الاعداد و التهيئة ، حيث تهدف عملية الإعداد الى تعريف الفرد بالعمل المسند اليه . و لا يمكن ان تقوم ادارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط و تنفيذ برنامج اعداد الافراد و تهيئتهم للعمل الجديد و لكنها مسؤولة مشتركة و مجهود تعاوني بين ادارة الموارد البشرية و كذلك الادارات الأخرى بالمؤسسة .

اذن فمبدأ الاستمرارية يتحقق بتكوين الفرد في بداية حياته الوظيفية و الاستمرار في تكوينه خطوة بخطوة قصد تطويره و تنميته بما يتماشى و متطلبات سوق العمل الجديد .¹

ب- التكامل : التكوين ليس نشاطا عشوائيا اي أن هناك ترابط و تكامل في العملية التكوينية ، و يكمن في ما يلي:

-التكامل و التجانس و التفاعل الايجابي ، و لمقصود هنا الافراد المطلوب تكوينهم ، و المعارف و المعلومات المراد إكسابها لهم ، و كذلك القائمين بهذه العملية التكوينية، و المشكلات التي تعترضها المنظمة .

-التكامل في الأنشطة التكوينية من حيث توصيف و تحليل العمليات و الإجراءات و سلوك الأفراد ، و تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم برامجها و تنفيذها و متابعة و تقييم العملية التكوينية .

-التكامل في نتائج التكوين .

ج- التدرج : حيث يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج او ينتقل إلى الأكثر صعوبة ، و هكذا حتى يصل الى المشكلات الأكثر تعقيدا .²

¹ صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث للنشر ، الاسكندرية ، 1988 ، ص 356-357.

² السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2001 ، ص 13.

د-التغير و التجدد: أي أن التكوين يتعامل مع تغيرات عديدة في داخل و خارج المنظمات ، و لهذا فهو يتصف بالتغير و التجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغير في عاداته و سلوكه و مهارته، و لذلك فإدارة التكوين مسؤولة عن تجديد و تطوير التكوين من خلال التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية و أساليب التكوين المستخدمة .

هـ-التكوين عملية إدارية و فنية : وذلك باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاء و هي :¹

-وضوح الأهداف و السياسات و تناسقها و واقعيتها .

-توازن الخطط و البرامج .

-توفر الموارد المادية و البشرية مع الرقابة و التوجيه المستمرين .

كما أن التكوين يحتاج الى عمل فني يتمثل في :

-الخبرة المتخصصة في كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية و في اختيار الأساليب و إنتاج المساعدات التكوينية .

-الخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ، و متابعة و تقييم فعالية التكوين .

و-الواقعية : و يقصد بالواقعية ان يلبي التكوين الاحتياجات الفعلية له ، و أن تتناسب العملية التكوينية مع المستويات المحددة لهذه العملية .²

4- أهداف التكوين

لا شك ان الخطوة التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني في تحديد أهدافه بدقة و وضوح ، لان هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي الى تحقيقها ، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بنجاح او الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف و هي كالتالي :

¹ علي السلمي ، ادارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب للنشر ، القاهرة ، ط3، 1985 ، ص 358.

² السيد عليوة ، مرجع سابق ، ص 14 .

أ- الأهداف التنظيمية حسب بعض الباحثين أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه طالب التكوين ، و النتائج التي يصبوا إلى تحقيقها التنظيم من وراء عمليات التكوين إذ تعتبر هذه الأهداف كاقترحات للعمليات التكوينية لمعالجة المشاكل التنظيمية أو تحسين الوظائف و يكون الحكم على مدى تحقيق عملية التكوين لهذه النتائج في نهاية البرنامج في موقع العمل .

عندما يكون التكوين قائما على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين، وعليه يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني¹.

ب- الأهداف التوجيهية والإرشادية : التي تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرقهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية و يضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين ، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية .

ج- الأهداف التنظيمية و الإدارية : و التي تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماما واهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين.

انخفاض كفاءتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة .

د- أهداف النمو الفكري : التي تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة و سياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيدته بمقومات تؤهله للترقي للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي إضافة إلى أهداف ذات بعد تكتيكي التكوين من أجل الترقية ، إن أغلب الاقتصاديين يرون أن

¹ <http://formationdz.ahlamontada.com/t31-topic> الوقت/التاريخ الآن هو الخميس مايو 23، 2019 11:26 p11

التكوين يرمي دائما إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولون المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابياً.¹

هـ- التكوين من أجل تنويع اليد العاملة: يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية. كما تهدف إلى تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات، تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم، رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة.

5- أنواع التكوين

إن للتكوين عدة أنواع، وهي تختلف باختلاف نشاطاته وأهدافه واحتياجاته، وذلك حسب نوع الوظائف والأمكنة وحسب مرحلة التوظيف، وتمثل أهم أنواع التكوين فيما يلي:

1- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

- توجيه الموظف الجديد: إن الموظف الجديد يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه وتقدمه بعمله وبالمؤسسة التي سيعمل فيها، وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها هذا الموظف في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتجاهاته النفسية لسنوات عديدة، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تهيئة الموظف الجديد للعمل وتدريبه على كيفية أداء عمله.

وتختلف طرق تقديم الموظف الجديد لعمله، فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بما كل المعلومات الضرورية إضافة إلى غيرها من الطرق.

- التكوين أثناء العمل: وهو تكوين العامل، ويكون في نفس موقع العمل وليس مكان آخر، وذلك بهدف تحسين كفاءة العامل، ويكون الرئيس المباشر هو المسؤول عن تكوينه، ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي يستوجب أن يتلقى تكويننا مباشرة على الآلة نفسها ومن

¹عاطف محمد علي، إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، 1996، ص 282.

المشرف عليها ، و من مزاياه هو محدودية كلفته ، كما أنه يكون الفرد على العمل مباشرة ، و يعاب عليه عدم الكفاءة في التكوين ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ، كذلك عدم إعطاء وقت كافي للتكوين¹ .

-التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات : عندما تتقدم معارف و مهارات الأفراد و خاصة إذا أدخلت أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة يستوجب تقديم تكوين مناسب لذلك ، و هذا حتى نرفع من كفاءة الأفراد في تأدية العمل المنوط بهم .

و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في الأعمال المختلفة ، كأعمال المشتريات يحتاج شاغلوا هذه الوظيفة إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

- التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى : و هو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد و لسد الفروقات في المهارات و المعارف ، الموجودة بين المنصب الحالي للوظيفة التي سيترقى إليها ، كترقية عامل من وظيفة فنية إلى أخرى إدارية لا بد من تكوينه و تدريبه على المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية لسد ذلك النقص أو الفرق بين كلا الوظيفتين .

ب-التكوين حسب المكان :

-التكوين الداخلي : و يعني تقديم المعلومات و الإرشادات اللازمة للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف و الشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة و التي هو معتاد عليها و التي سوف تؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين² .

في هذا النوع يكون التكوين تحت إشراف شخص أو جهة داخلية ، و يسمح التكوين بموقع العمل للمسؤول المباشر أو أعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل وكيف يمكنهم من تحسين معارفهم و اتجاهاتهم و سلوكياتهم .

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 325 .
² ناصر دادى عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1996 ، ص 287 .

يمكن الاستعانة ببعض الخبراء و الممتهين من خارج المؤسسة اذا اقتضت الضرورة ، لذلك فالتكوين بموقع العمل يرفع من قدرات اندماج العامل في مركز عمله .اذ تقوم تقنيات التكوين على منح النشاطات في الواقع يوميا و من هذه التقنيات مثلا نذكر الدوران على مراكز العمل و الاشراف المباشر الذي يوكل الى عامل مؤهل تستطع من خلال سلوكه و توجيهاته و تعليماته و نفوذه المعنوية تسهيل تطوير مهارات العامل الجديد بكيفية نسبية .قد يحدث ان تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المؤسسة او ان طبيعة المشكلة التي يتم تشخيصها تحتاج الى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الأمر بالموارد البشري أو المورد المادي من مادة تعليمه.

-التكوين الخارجي : و هو التكوين خارج المؤسسة و هو يتفرع الى عدة امكانيات مثل المحاضرات ، التطبيقات العلمية ، يتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية اكثر منها تطبيقية و هذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة و بمركز العمل ، و يطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل اذ يجب تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين و ربما استخلافهم بعمال مؤقتين ، و هذا ليس سهلا دائما اذ قد تجد المؤسسة صعوبات في استخدام عمال مؤهلين . كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة اذا كان مكان التكوين بعيدا عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل و الايواء و هذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون ان يكون عائد التكوين مضمونا¹.

ج- التكوين حسب نوع الوظائف :

-التكوين المهني و الفني : و هذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية مثل : النجارة ، اللحام ، البناء ، و صيانة الأجهزة ... و هناك نوع آخر من التكوين المهني و الفني و المتمثل في التلمذة الصناعية ، و فيه يقوم بعض الشركات أو النقابات العمالية بتعلم هؤلاء الأفراد ، و يحصلون غالبا على شهادة فنية ، و كثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم². -التكوين التخصصي : و يشمل هذا النوع من التكوين على المعارف و الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل مخصص ، مثل وظائف المهندسين و الأطباء و المحاسبين ، و يهدف هذا التكوين الى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة قصد توفير الامكانيات لمواجهة مشاكل العمل ، و تصميم الأنظمة و التخطيط لها ، و متابعتها و اتخاذ القرار فيها .

¹ عبد الكريم بوحفص ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010 ، ص 188-189.
² احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص325.

-التكوين الإداري القيادي : هذا النوع من التكوين يمكن العامل من اكتساب معارف و مهارات إدارية و إشرافية ، اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا ، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ القرار ، و توجيه و قيادة و تحفيز و غدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال¹

6- أساليب التكوين

هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل البرنامج التكويني الى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب ، و على المكون ان يختار الأسلوب التكويني المناسب ، و الذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها :

أ-أسلوب المحاضرة : و تعد طريقة مفيدة لا يصلح المعرفة ، و اثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق و الممارسة ، وهي أكثر الطرق شيوعا و أقلها تكلفة ، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد ، و قد لا يكون المحاضر قادرا على الايصال أو شد الحضور إليه ، و قد تؤدي زيادة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها و خلوها من النقاش و الحوار و تبادل الأفكار².

ب-أسلوب دراسة الحالات : يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها و يطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات و تحديد او تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة³.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكونين على حل المشاكل المختلفة ، و تنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا و فعالا .

ج-أسلوب الندوات و المناقشات : يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد ، حيث يتبادلون الآراء و يناقشون الحجج و يؤيدون و يعارضون و يدافعون و يقنعون ، و هم في كل ذلك يستعملون خبراتهم و يستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم ، و من مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار و تنشطها ، و تنمي عندهم قدرة التحليل و

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ،ص 326.

² محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون و موزعون ، الأردن ، ط1 ، 2010، ص 241.

³ بريقي حسين ، أسس نظام التدريب و فعاليته في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و التسبير ، جامعة الجزائر ، 1996 ، ص 57-58.

المقارنة ، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة تحفز المتكويين على التفكير و الإدلاء بالآراء و الاستماع لآراء الغير¹.

د- أسلوب تمثيل الأدوار : يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث ، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ، و يقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته ، و يعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية و يقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتكويين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين ، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف اثناء تمثيله².

7- تقييم عملية التكوين

تعتبر عملية تقييم البرنامج من أهم مراحل العملية التكوينية و أكثرها صعوبة و تعقيدا فمن خلالها فقط يمكن تحديد مستوى التغيرات التي يقصد تحقيقها ، و ذلك ان خبرة تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون أيضا بإثبات فوائد عائدات العملية التكوينية من خلال أدلة و إحصائيات و أرقام تكون دليلا عن متابعة هذا البرنامج و وسيلة تأكيد من مدى تحقيقه للأهداف و انحرافه عنها .

يقصد بتقييم برنامج التكوين انه العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج و التي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين³.

1- مفهوم تقييم العملية التكوينية : هي العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج و التي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين ، و التي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرها لتتجاوز النقائص و المشاكل التي تحد من قدرات أداء الأفراد للمهام الموكلة إليهم و ان تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فاعلية و كفاءة الخطة التكوينية و مقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة ، و ابراز نواحي الضعف و القوة فيها.

¹ ظاهر محمود لكلاله ، تنمية و إدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2008 ، ص 66-67.
² كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت ، 1997 ، ص 172.
³ سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، مصر ، ط1 ، 1999 ، ص 120.

ب- أهداف عملية التقييم :

- تحديد مواطن القصور و القوة في البرنامج التكويني .
- اكتساب التحسينات التي يمكن ادخالها على البرنامج فقط أي ما توصلت اليه عملية التقييم .
- التعرف على جملة الفوائد المباشرة و غير المباشرة و التي ستعود على مختلف المستويات الوظيفية و ادارتها نتيجة مشاركة افرادها في العملية التكوينية .
- مساندة اصحاب القرار في المنظمة و القائمين على التكوين بتزويدهم بالمعلومات التي تساهم في اتخاذ قرار يمكن تبديل البرنامج التكويني بشكل مستمر .
- مساعدة المدرب على تحسين البرامج متى كان ذلك ضروريا .
- اختيار مدى مصداقية و وضوح الاستيانات و الادوات و الاساليب المستخدمة في النشاط التكويني .
- التعرف على فائدة التكوين من خلال مساهمة المتكونين في تطبيق الخبرات و المهارات التي اكتسبوها و تعلموها في مجال اعمالهم .
- تحديد ما اذا كان هناك عائد على الاستثمار الذي قد يكون عائدا ماديا من خلال ما بذل من مجهود تكويني¹ .

ج- مراحل تقييم العملية التكوينية : هنالك جملة التي تتبعها العملية التكوينية و المتمثلة في مرحلة تحديد احتياجات تكوينية ، و مرحلة تصميم برنامج تكويني ، ثم مرحلة تنفيذ البرنامج و في الأخير مرحلة تقييم البرنامج التكويني .

يمكن تقسيم عملية تقييم الى ثلاث مراحل :

- مرحلة تحديد الاحتياجات : حيث تقوم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني على مستوى منظمة و ذل باتباع جملة من المعايير و المقاييس التي تحدد بدقة مدى الحاجة الى التكوين و ارتباطها بأهداف و سياسات و نشاطات المنظمة كما يمكن أن تشمل تقييم احتياجات على المستوى الوظيفي أو النشاط و ذلك لتحليل توافق

¹ سهيلة محمد عباس ، نفس المرجع ، ص 120.

بين الحاجة الى التكوين و المسؤوليات و الصلاحيات و نشاطات مهام الوظيفة محل التطوير أو التكوين، بالإضافة الى حاجات التقييم ، الاحتياج التكويني على مستوى الفرد و مدى استعداداته و مؤهلاته و اتجاهاته لتوافقها مع الحاجة الى التكوين .

-مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني : و ذلك من خلال تقييم و تصميم موضوعات المنهج التكويني و مدى مراعاتها للأولويات و عدم اغفال أي مادة أو موضوع قد يكون ضروري بالإضافة الى كفاية التوقيت المخصص لكل موضوع و مراجعة اسلوب التكوين الذي تم اختياره من اجل تقديم هذه المادة و مدى ملاءمته لمستوى المتكويين و كذا مراعاة قضية التسلسل المنطقي للمواضيع و التدرج في بناء المادة العلمية و التنوع في عرضها .

-مرحلة تقييم تنفيذ البرنامج التكويني : و تشمل عملية التقييم الوسائل المستخدمة في البرنامج التكويني و كذا الطرق و التقنيات المستخدمة ، يكون من خلال قيام مدير البرنامج بالإشراف على متابعة تنفيذ البرنامج التكويني ، و ذلك بالكشف عن المؤشرات الرئيسية التي سيتابع طبقا لها البرنامج هذه المؤشرات ، التي قد تتمثل في مدى استكمال التحضيرات البشرية و النفسية لعقد البرنامج و ما مدى استحابة المادة العلمية المقدمة ، بالإضافة الى اكتشاف مدى نجاح أساليب التكوين في جذب اهتمام المتكويين و كيفية تفاعلهم معها و ما اذا كانت هذه الوسائل تساهم فعلا في ايصال المادة العلمية بطريقة صحيحة للمتكويين و مدى فهمهم و استيعابهم لها و على مدير البرنامج أيضا التأكد من تغطية جميع الموضوعات المصممة للدورة التكوينية¹ .

¹ عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصبار ، ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 112 .

خلاصة

التكوين عملية منظمة و مستمرة ، تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز و المثمر ، و لأن يكون أكثر معرفة و استعدادا و كفاءة لأداء المهام المطلوبة منه بما يرفع فعالية التنظيم و قدرته لمواجهة التحديات الداخلية و الخارجية التي يتعرض لها. يعد التكوين استثمار هام و مطلوب ، و ضروري للعنصر البشري الذي يمثل الثروة الحقيقية للتنظيم.

ونظرا للتحديات العديدة التي يواجهها التنظيم ، و التغيرات السريعة التي يعرفها المحيط الاجتماعي و الاقتصادي ، لم يعد دور التنظيمات قاصرا على إنتاج السلع و تقديم الخدمات فقط بل تعداه إلى الاستثمار في الرأسمال البشري ، فأصبح من اللازم عليها أن تولي أهمية لتنمية القوى العاملة بالتعلم المستمر و التكوين للمنافسة و التميز في عصر السرعة و العولمة .

إن للتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية أثر كبير على الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة على اختلاف نشاطاتها و اهتماماتها ، مما أدى إلى تقدم المهارات المكتسبة ، فلجأت الكثير من هذه المؤسسات إلى القيام بعمليات التكوين ، فهي عملية تعلم للمعارف و اكتساب للمهارات.

الإطار الميداني

عرض و مناقشة نتائج

الدراسة

المحور الأول : عملية التكوين في مؤسسة صوميز

تمهيد

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية و تطوير المؤسسات ، و قد اختلف الباحثون حول تعريف التكوين عموما و التكوين الإداري خاصة ، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام و الأعمال المطلوبة منه بكفاءة و فعالية أفضل ، و بما يسهم في تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة و المجتمع ، فقد عرفها عبد الباقي و صلاح الدين على أن "عملية التكوين و التنمية الإدارية للعمال في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية و أهم مقومات التنمية ، بحيث تعتمد عليها هذه المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية ، التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي تربط مباشرة بالعامل كونه إنسان و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى¹ .

أما عن عملية التكوين بميدان دراستنا مؤسسة سونا طراك فرع صوميز ، سنحاول في هذا الإطار أن نستعرض الأبعاد الرئيسية التي تهدف لفهم عملية التكوين ، والأهمية التي توليها المؤسسة لها ، و كيف تتم هذه العملية ، و ماهي الأهداف التي تود المؤسسة تحقيقها من خلال عملية التكوين ، و محاولة التعرف على المتغيرات التي جعلت المؤسسة تلجأ إلى عملية التكوين .

¹ عبد الباقي و صلاح الدين ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،المركز العالمي ،القاهرة ، 2002 ، ص 207.

أولا : التكوين و سيرورته بمؤسسة صوميز .

1-عملية التكوين بمؤسسة صوميز :

تولي مؤسسة سوناطراك عامة و فرع صوميز خاصة ، أهمية كبيرة للمورد البشري من خلال تحسين أدائه و الرفع من كفاءته ، و ذلك عن طريق عملية التكوين إذ تعود نشأتها منذ نشأة المؤسسة ، حيث يعد "التكوين عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى إكساب الفرد معارف و مهارات حول العمل الذي هو بصدد التكوين له¹ . "ومن خلال المعطيات المتحصل عليها في الميدان .

المبحوث رقم 01 :

"La formation est un intérêt important dans le système de l'institution, où elle a contribué à lui fournir des compétences capables de développer celle-ci" (رئيس قسم التكوين منذ 2018)

ترجمة :

" يعتبر التكوين أساسيا و ضروريا في منظومة المؤسسة حيث ساهم في تموينها بالكفاءات القادرة على تطوير هذه الأخيرة "

بمعنى يتزايد الاهتمام بوظيفة التكوين، نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية، باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة، وحتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

¹ أحمد عزة رابح ، علم النفس الصناعي ، الدار القومية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 1965 ، ص 107.

ومن هنا تتضح الأهمية البالغة لعملية التكوين ، إذ زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة خاصة في الدول المصنعة ، نتيجة التغير السريع في الميدان التكنولوجي و تطور المهارات المطلوبة ، فبعدما كانت تقنيات الإنتاج لا تتغير إلا بعد مضي أجيال متعددة ، أصبحت هذه التقنيات تتغير في عصرنا أكثر من مرة في حياة الجيل الواحد .

أما عن الدول النامية و الجزائر بالأخص فإن أهمية التكوين أكبر من ذلك نتيجة الرغبة في التصنيع السريع ، و هذا ما التمسناه في ميدان دراستنا ، فمؤسسة صوميز تهتم بتزويد مواردها البشرية بالمعارف و الاتجاهات التي تساعد المؤسسة على التكيف مع المحيط الاجتماعي ، كما تساعد العامل على التكيف المهني من جهة ، و تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية .

كما يعتبر التكوين أحد التحفيزات التي تستخدمها مؤسسة صوميز لدفع عمالها للعمل أكثر من ناحية ، و للحفاظ عليهم من ناحية أخرى ، و هذا ما أكده :

المبحوث رقم 05 :

" التكوين حافز يجلي الخدام بحس روحه *alaise* على خاطر يعلمه أكثر و يوربه بزاف صوالح كيشغل يضمئله بلاصته " (عون إداري مكلف بالتكوين منذ 2018).

ترجمة :

" التكوين حافز يجعل الموظف يحس بالارتياحية لأنه يعلمه و يمكنه من التعرف على جميع الأمور في منصبه و هذا يجعله يحافظ على منصبه "

بمعنى التكوين "تلك العملية المنظمة و المستمرة التي تهدف إلى اكتساب الفرد معارف و مهارات حول العمل الذي هو بصدد التكوين له ، و لذلك فإتقان الفرد لعمله أو عجزه عن أدائه ، إنما يقتصر على مدى اكتساب المهارات التي تتطلبها العمل¹ ."

¹ أحمد عزة رابع ، علم النفس الصناعي ، مرجع سابق ، ص 108.

و هذا ما أكده روبنسون في نظريته رأس المال البشري التي اعتمدها كمقاربة نظرية لموضوع دراستنا ، ف"لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الإنفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق حوافز، ففي الماضي كانت هذه النفقات تعتبر بمثابة تكاليف بدلا من اعتبارها استثمارات هامة ، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري و الذي يركز على الاهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج ، و بكيفية إعداد و تدريب الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة ، إضافة الى عدة مجالات ، التكوين ، التعليم ، الإنفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف من خلال بناء الإنسان بدنيا و عقليا و مهاريا ، و يشمل كذلك الإنفاق على الصحة ، التدريب ، ، و من ثم يقيم رأس المال البشري بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الاستثمار"¹ .

2- سيرورة عملية التكوين بمؤسسة صوميز :

التكوين " عملية منظمة و مستمرة تهدف إلى إكساب الفرد معارف و مهارات حول العمل الذي هو بصدد التكوين له "² ، و هذا حسب ما جاء في الاتفاقية الجماعية للشركة :

"هذه الإجراءات يتم التخطيط لها وتنظيمها وتنفيذها في إطار خطة سنوية ومتعددة السنوات للتحسين وإعادة التدريب مقدمة لرأي لجنة معتمدة"³ ، ومن خلال المعطيات المتحصل عليها في الميدان صرح :

المبحث رقم 06 :

" *La formation est selon un plan annuel, précédé d'un processus statistique pour toutes les configurations requises* (إطار إداري مكلف بالتكوين

منذ 2015).

الترجمة :

"التكوين يكون وفق مخطط سنوي يسبق هذا المخطط عملية إحصاء لكل التكوينات المطلوبة " .

¹ الصرن رعد حسن: نظريات الإدارة و الأعمال ، دار الرضا للنشر و التوزيع ، سوريا ، 2004، ص372.

² أحمد عزة راجح ، علم النفس الصناعي ، ص 107.

³ Convention collective de la société , chapitre 3 : article 128,30/11/2008, Article 128: Ces actions sont: programmées , organisées et réalisées dans le cadre d'un plan annuel et pluriannuel de " perfectionnement et de recyclage soumis à l'avis d'une commission habilitée page 2 4 "

بمعنى التكوين نشاط مخطط من قبل المؤسسة من أجل " تنمية المنظمة و تحسين الاتجاهات و المعرفة و المهارات و نماذج السلوكيات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة ن من أجل قيام الأفراد بمهامهم أحسن قيام ، و في أقل وقت ممكن¹ " ، كما يعرفه ديفيد هو "النشاط المخطط الذي يهدف الى اكساب العاملين معارف و مهارات وقدرات جديدة تمكنهم من اداء الاعمال الموكلة اليهم بكفاءة"²

ومن هنا يتضح أن التكوين ليس نشاطا عشوائيا بل مخطط، ينظر إليه باعتباره نظاما متكاملًا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

التكوين نشاط متغير ومتجدد يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتحديد سواء في الأساليب أو في الإستراتيجيات والوسائل ... فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات وذلك من خلال التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيها.

ثانيا :الموارد الموفرة لعملية التكوين :

توفر مؤسسة صوميز وسائل بشرية و مادية من مصلحة و إطارات التكوين ، الميزانية السنوية المخصصة لعملية التكوين المتمثلة في 2 % من مصاريف العمال ، القاعات المتخصصة بالتكوين، المدارس العامة و الخاصة³ IAP , CPE, معهد سونا طراك للتكوين ، وهذا ما توصلنا إليه من خلال المعطيات المتحصل عليها في الميدان.

¹ بوفلجة غياث ، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، دط، 1984، ص 5.

² Cherrington Davidmthe management of humans ressources Englewood cliffs Ed 4 new Jessy p 88.

³ Iap :المعهد الجزائري للبتنرول

المبحوث رقم 02 :

"Somiz met en oeuvre tous les moyens humains ,matériels et financiers
 (مدير الموارد البشرية منذ
 2011)

الترجمة :

"توفر مؤسسة صوميز جميع الوسائل البشرية والمادية والمالية لتنفيذ الإجراءات التكوينية اللازمة "

ومن خلال تصريح المبحوث يتضح انه "يتطلب لتطبيق عملية التكوين توفير وسائل من عدة و عتاد ،
 فمن حيث العدة تتطلب كل عملية تكوين حضور عدد من المكونين يشرف عليهم عدد من المكونين كما تتطلب
 هذه العملية توفر مجموعة من الوسائل المادية ، فإن عملية التكوين تتطلب توفير ميزانية لتغطية هذه المطالب ¹ ،
 و هذا ما التمسناه في ميدان دراستنا ، من خلال الاتفاقية الجماعية للمؤسسة التي تنص على انه:

"نفذ الشركة جميع الوسائل البشرية والمادية والمالية لتنفيذ الإجراءات التدريبية اللازمة لتحسين أداء أنشطتها"² ،
 اضافة الى ذلك صوميز مساهمة ، برأس مال اجتماعي يقدر ب : 1.009.400.000 دج .

ثالثا : أهداف عملية التكوين .

عرفت عمليات تصميم و تطبيق عمليات التكوين تطورا كبيرا خلال العقود الثلاث الاخيرة في كل مراحل عملية
 التكوين. فإذا كان تحديد الحاجات مرحلة الانطلاق فان تحديد الأهداف و صياغتها صياغة بيداغوجية خطوة لا
 تقل أهمية عن سابقتها ذلك لأن لكل سلوك هدف يكون بمثابة المثير و الموجه لهذا السلوك .

يحدد الهدف المسار و الشروط و المعايير التي تصبح بفضلها عملية التكوين ممكنة بل أثر من ذلك تتحدد على
 أساسها فاعلية هذه العملية، فلهذا تهتم المؤسسات بالتكوين ، لان ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ،

¹ عبدالكريم بوحفص ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 192 .
² "La société met en oeuvre tous les moyens humains ,matériels et financiers pour réaliser les actions de formation nécessaires pour améliorer la performance de ses activités" page 24 .
 Convention collective de la société ,chapitre 3 :article 128,30/11/2008 ,Article 128:

قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية ،فلاشك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة ، تتعلق أهداف التكوين بتنمية و تطوير معارف و مهارات و اتجاهات العمال فهي أهداف عامة ، لهذا فمن الباحثين من يستخدم عبارة الأهداف التنظيمية و منهم من يستخدم عبارة أهداف التنظيم و منهم من يستخدم عبارة الأهداف النهائية¹.

أما عن الأهداف التي تود تحقيقها مؤسسة صوميز ، و حسب ما جاء به تصريح الباحثين:

المبحوث رقم 01 :

"Le département des ressources humaines de SOMIZ vise, à travers le processus de formation, à doter l'institution des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques" (رئيس قسم التكوين 9 سنوات خبرة في مجال التكوين).

الترجمة:

"تهدف إدارة الموارد البشرية لمؤسسة صوميز من خلال عملية التكوين إلى تمويل المؤسسة بالكفاءات اللازمة القادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية"

بمعنى التكوين هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة. مما سبق يتضح أنه عملية تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

¹ عيد الكريم بوحفص ، أثر التصورات المعرفية في فعالية التكوين الإطار ، أطروحة دكتوراة ، الدولة غير منشورة ، جامع الجزائر 2000.

للتكوين عدة أهداف تنتهجها عدة مؤسسات أهمها¹:

– الأهداف التنظيمية حسب بعض الباحثين أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه طالب التكوين ، و النتائج التي يصبوا إلى تحقيقها التنظيم من وراء عمليات التكوين إذ تعتبر هذه الاهداف كاقترحات للعمليات التكوينية لمعالجة المشاكل التنظيمية أو تحسين الوظائف و يكون الحكم على مدى تحقيق عملية التكوين لهذه النتائج في نهاية البرنامج في موقع العمل .

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

2-الأهداف التوجيهية والإرشادية التي تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرقهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية و يضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين ، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية .

3-الأهداف الإدارية : و التي تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماما واهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين.

انخفاض كفاءاتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة .

4- أهداف النمو الفكري التي تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة و سياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي

¹ <http://formationdz.ahlamontada.com/t31-topic> الوقت/التاريخ الآن هو الخميس مايو 23، 2019 11:26 pm

يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيدته بمقومات تؤهله للترقي للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي إضافة إلى أهداف ذات بعد تكتيكي التكوين من أجل الترقية ، إن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائماً إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولون المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابياً.

5- التكوين من أجل تنويع اليد العاملة : يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية . كما تهدف إلى تنمية المعارف ، الكفاءات و المهارات ، تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم ،رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة ، حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة .¹ و من خلال المعطيات المتحصل عليها في الميدان صرح.

المبحوث رقم 02 :

"Le développement des ressources humaines et l'amélioration de la qualité de la production constituent l'un des objectifs stratégiques les plus importants du processus de formation" (مدير الموارد البشرية منذ 2011)

ترجمة :

"تعتبر كلا من عمليتي تطوير الموارد البشرية و تحسين نوعية الانتاج من اهم الاهداف الاستراتيجية في عملية التكوين "

بمعنى تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها إلى أفراد مكونة و مؤهلة للقيام بكل نشاطاتها و عملياتها و من البديهي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية بسبب ظهور عدة منظمات منافسة و اتساع استخدام التكنولوجيات المعاصرة ، بالإضافة إلى بروز وظائف حديثة و معقدة فرضت على هذه المنظمات برامج

¹ جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، ص 3.

تأهيلية و تدريبية من أجل إكساب عمالها مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة مع تحقيق ميزة تنافسية لها¹. وللمؤسسة أهداف في الاقتصاد في التكاليف و تقليل المخاطر ، فالتكوين يؤدي في المدى الطويل الى الضغط على التكاليف بالتقليل من الاخطاء ، رفع مستوى جودة المنتجات و خدمات المنظمة ، حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي الى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة و الى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة .

تحسين فعالية أساليب العمل ، و يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات و الاساليب العملية المختلفة ، تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات و تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات ، رفع مستوى أداء العامل و رضائه و ثقته و احترافه بالمنظمة ، توجيه العمال الجدد و ادماجهم في المنظمة ، يتم برمجة العملية التكوينية للتعريف بمياكل و منتجات و خدمات .

رابعاً : المتغيرات التي جعلت المؤسسة تلجأ إلى عملية التكوين

التغيرات التي طرأت على الأنظمة الاقتصادية ، الاجتماعية و السياسية في معظم الدول على اختلافها ، هو الأمر الذي جعل بإدارة الموارد البشرية اتباع عدة استراتيجيات و سياسات لتواكب تلك التحولات و نذكر منها ما يلي :

1- التحدي الأول الذي يواجه المنظمات هي العولمة ، بحيث فرضت هذه الأخيرة جوا من المنافسة على المستوى المحلي و الدولي ، و وجدت المؤسسات نفسها في سوق لا يؤمن بحدود و لا يبعد المسافات ، و هذا ما اجبر المنظمات على اكتساب ميزات تنافسية من الموارد البشرية الماهرة و المؤهلة لرفع هذا التحدي عن طريق تطوير البرامج التكوينية التي يستفيد منها أفرادها بهدف تنميتهم و التقليل من شعورهم بالفوارق العلمية و الثقافية و الحضارية و تقبل فكرة العالمية وهذا من شان مؤسسة سوناطراك ، ومن خلال المعطيات المتحصل عليها في الميدان ، أكد المبحوث .

¹ العبادي أحمد ، اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية ، سنة 2012-2013 ، ص 36.

المبحث رقم 03:

"Au fil du temps, l'institution s'est vue obligée de prendre en compte les mutations actuelles dans le domaine de la formation, y compris les variables législatives technologiques, environnementales, juridiques, sociales et culturelles *PLESCT* (رئيس مصلحة التكوين منذ 2015)"

الترجمة

"بمرور الزمن أصبح ملزما على المؤسسة مراعاة المتغيرات الحالية في مجال التكوين بما في ذلك المتغيرات التكنولوجية البيئية القانونية التشريعية الثقافية الاجتماعية "

ومن ها يتضح ان التكوين وسيلة فعالة في يد الإدارة إن هي أحسنت استغلالها و تسخيرها لخدمة المؤسسات الإنتاجية ، و ذلك من خلال المساهمة في حل المشاكل الناجمة عن التغير التكنولوجي ، و المساعدة على اكتساب المهارات الضرورية و تهيئة العمال لاي تغير مرتقب ، كما أنه يساعد على التخفيف من مقاومة العمال و تسهيل تكيفهم و تقبلهم للتغير التكنولوجي و الذي هو سمة من سمات هذا العصر¹ ، حيث أن المتغيرات الاجتماعية و الثقافية التي طرأت على العالم الحديث ساهمت في تنوع الخصائص المندرجة تحت الطبيعة المؤسساتية و خاصة التكوين الذي يعتبر متغير أساسي يرتبط ارتباط وثيق بالعالم الخارجي².

2-التحدي الثاني : المنافسة هي تحدي ثاني لإدارة الموارد البشرية عليه فالمؤسسة تواجه تحديات هذا المحيط باستمرار ، كما تواجه التغيرات المستمرة و المتعددة التي تحدث بداخلها بطريقة مخططة أو بطريقة غير مقصودة و هو ما نحدده بالمحيط الداخلي. كل هذه التحديات الداخلية و الخارجية تفرض على المؤسسة تطوير قدرات مواردها البشرية من خلال التكوين لتحقيق التكيف و الاستمرار كما يؤكد المبحث .

¹ بوفلجة غياث ، الاسس النفسية للتكوين و مناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون -الجزائر ، 1984، ص 64.
² بوفلجة غياث ، نفس المرجع ، ص 65.

المبحوث رقم 04 :

"La formation dans notre organisation est considérée comme une solution pour maintenir nos ressources humaines face à la concurrence avec des entreprises nationales et étrangères (اطار

اداري مكلف بالتكوين منذ دخولها المؤسسة 2017)

الترجمة

" التكوين بمؤسستنا يعتبر كحل للحفاظ على مواردنا البشرية في ظل المنافسة مع الشركات الوطنية و الاجنبية فلقد لاحظنا هجرة عدد معتبر من اليد العاملة هاجروا الى كندا "

بمعنى التحديات الخارجية التي تواجهها مؤسسة صوميز كثيرة و متعددة و من اهمها المنافسة ، حيث تنشط المؤسسات اليوم في محيط تنافسي يكون التنافس فيه على كل عناصر التنظيم من موارد أولية و يد عاملة ، في ظل الانفتاح الكبير في مجال التكنولوجيا وجدت المؤسسات نفسها في محيط يتسم بالتعقيد و المنافسة الشديدة ، فقبل انفتاح الأسواق .

كانت المؤسسات تنشط في سوق محمية من طرف الدولة تتميز بضعف المنافسة ، ان لم نقل انعدامها ، خاصة في بعض القطاعات ، لكن مع الانفتاح زاد عدد المؤسسات و تنوعت منتجاتها ، و اختلفت و تباينت رغبات الزبائن ، و تصاعد التنافس ، مما أدى الى تغير الحارطة الاقتصادية ، حيث زادت شدة المنافسة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي ، هذه التحولات السريعة و العميقة و التهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل و التكيف معها ، الذي ترتبط فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة ، حيث أصبحت امرا حتميا ، تعرف المنافسة على انها "الصراع بين المنتجين الذي يعرضون منتجات متقاربة او متماثلة في السوق¹ " . و تعرف ايضا "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل ، غايته تعظيم رفاهية المستهلك ، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج الى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر اليها الزبائن للمنتج المعروض و بين تكلفة التكامل (الانتاج و الاستعمال)² " .

¹ Jean-Claude Tarondeau ,strategie industrielle ,editon vuibert ,Paris ,2 eme edition ,1998 , p33 .
² لحول سامية ، التسويق و المزايا التنافسية ، اطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2007 ، ص 59 .

يمثل التكوين في هذه الحالة إستراتيجية للمحافظة على هذه الموارد برفع كفاءتها حتى و إن كان عددهم أقل لكنهم أكثر انتاجا ، يتعلمون الانتاج المكثف بوسائل أقل تطبقا للمقولة الشهيرة في الاقتصاد الحر Il faut faire mieux avec peu.¹

خامسا :مسؤولية التكوين

لا تتحدد مسؤولية التكوين في جهة محددة أو طرف محدد ، بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه ، و ذلك من إدارة الموارد البشرية و من المديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم ، وكذلك من جميع الأفراد الذين يشاركون في هذا التكوين ، فالتكوين هو عبارة عن عملية مشتركة تتجمع فيها كل المكونات التنظيمية ، بالنظر إلى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته، فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية . تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يبرز مدى اهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني و يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة تجاه التكوين تتباين مسؤولية التكوين من مؤسسة الى اخرى فقد تكون الإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى أو الرئيس المباشر، أو تختص إدارة مستقلة للتكوين عن هذا النشاط الحيوي تخطيطا وتنفيذا ومتابعة²، تعود مسؤولية عملية التكوين الى عدة فاعلين أو مسؤولين على مستويات مختلفة ، كما يبين ذلك الخطاب التالي :

المبحوث رقم 03 :

" Messieurs le Directeur général le Directeur des ressources humaines le Chef du département des ressources humaines le Chef du département et des cadres de configuration le chef de service de formation nous sommes celui qui décide du processus de formation "

منذ 2015)

¹ عبدالكريم بوحفص ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010، ص 24-25
² السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، الدار الجامعية ، الاهرة ، 2001 ، ص14.

الترجمة

"السادة المدير العام مدير الموارد البشرية رئيس إدارة الموارد البشرية رئيس مصلحة و إطارات التكوين رئيس مصلحة التكوين كلنا نقرر عملية التكوين"

بمعنى أن مسؤولية التكوين هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام متكامل للتكوين ، و كذا مسؤولية المديرين التنفيذيين في تقديم المهارات و المعلومات للمتكونين و تحديد الحاجة التكوينية. و هناك من يرى أن التكوين عملية مشتركة بين كافة الإدارات في المؤسسة، فالإدارة العليا تتولى مهمة التخطيط والتنظيم والتكوين داخل المؤسسة وخارجها، كما أن الإدارة المستقلة للتكوين تكون مسؤولة عن تنفيذ هذا النشاط، وهذا ما يعطي للتكوين أهمية ومكانة في المؤسسة، كما أن الإدارات جميعها تشارك في عملية الإنفاق على النشاط التكويني .

خلاصة :

التكوين بمؤسسة صوميز مجموعة النشاطات التعليمية المبرمجة لإكساب الأفراد المعارف و المهارات و الاتجاهات ، التي تساعدهم على التكيف مع محيطهم الاجتماعي و المهني من جهة ، و تحقيق أهداف و فعالية التنظيمات التي ينتمون إليها من جهة أخرى ، على الرغم من المتغيرات التي تمس كل نشاطات و وظائف مؤسسة سوناپراك ، التي تحدث تغييرات في هيكله الوظائف و المصالح و من ثم يصبح التكوين في هذا المجال إستراتيجية لا مفر منها لتحقيق تكيف الأفراد و الوظائف الجديدة التي يفرضها التطور التكنولوجي و المنافسة .

فالتكوين هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد العاملين بالمعلومات التي تكسبه مهارات في أداء أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات لما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعد لأداء اعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل ، فهذا التعريف يشير الى التكوين عبارة عن نشاط الفعال ، الهدف منه جعل العمال يكتسبون مهارات من شأنها أن تزيد من كفاءة العامل في أدائه لعمله سواء في مهنته الحالية أو إعداد مهنة أخرى ذات مستوى عالي . كما أن التكوين يعرف بأنه حجر الزاوية في أي تنمية تهدف إلى تحقيق ما يسمى بالتنمية ، كما أن إستيعاب الأيدي العاملة ، و وضع سياسة متكاملة في هذا السياق يتطلب بالضرورة وضع خرائط للتكوين ينشر فيها كل احتياجات الإقتصاد الوطني من مختلف المهارات ، فالبرامج التكوينية تحدد مواطن القصور و القوة عند العامل ، و كذا اكتساب التحسينات التي يمكن ادخالها على البرنامج فقط أي ماتوصلت إليه العملية التكوينية ، و كذا التعرف على جملة الفوائد المباشر و الفوائد الغير المباشرة و التي ستعود على مختلف المستويات الوظيفية و إدارتها نتيجة مشاركة أفرادها في العملية التكوينية ، إختيار مدى مصداقية و وضوح الإستبيانات و الأدوات و الأساليب المستخدمة في النشاط التكويني .

المحور الثاني : تقييم عملية التكوين .**تمهيد**

تعتبر عملية تقييم البرنامج من أهم مراحل العملية التكوينية و أكثرها صعوبة و تعقيدا فمن خلالها فقط يمكن تحديد مستوى التغيرات التي يقصد تحقيقها ، و ذلك ان خبرة تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون أيضا بإثبات فوائد عائدات العملية التكوينية من خلال أدلة و إحصائيات و أرقام تكون دليلا عن متابعة هذا البرنامج و وسيلة تأكيد من مدى تحقيقه للأهداف و انحرافه عنها .

يقصد بتقييم برنامج التكوين انه العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج و التي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين¹ .

و التي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول الى الأهداف التي كانت قد سطرتها لتتجاوز تلك النقائص و المشاكل التي تحد من قدرات الأفراد للمهام الموكلة إليهم ان تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فاعلية و كفاءة الخطة التكوينية و مقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة ، و إبراز نواحي الضعف و القوة فيها .

أما عن تقييم عملية التكوين بميدان دراستنا مؤسسة سونا طراك فرع صوميز ، سنحاول في هذا الإطار أن نستعرض الأبعاد الرئيسية التي تهدف لفهم عملية التقييم ، ونظرة العمال لها ، و ما مدى تجاوب العمال لعملية التكوين .

¹ سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، مصر ، ط1 ، 1999 ، ص 120.

أولاً: تقييم الإطار عملية التكوين.

يمثل التكوين استثماراً كبيراً تقوم به المؤسسات لتطوير مواردها البشرية لمواجهة التغيرات الداخلية و الخارجية ، و عليه فهي تسعى دائماً لتقييم فعالية برامج التكوين ¹ .

التقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين و هذا من اجل تطوير هذه البرامج حتى تلي الاحتياجات التكوينية ، و حسب المعطيات المتحصل عليها في ميدان دراستنا صرح المبحوث .

المبحوث رقم 01 :

" Le Département de la gestion des ressources humaines évalue le processus de formation en relevant le niveau de ses employés à la lumière des changements actuels mentionnés ci-dessus, ainsi que de la vision future compte tenu de la concurrence actuelle et de la politique du complexe Sonatrach, qui revêt une grande importance pour les ressources humaines (رئيس قسم التكوين منذ 2018).

الترجمة :

" تقييم مصلحة تسيير الموارد البشرية عملية التكوين من خلال الرفع من مستوى عاملها و ذلك في ظل المتغيرات الحالية كما سبق ذكره و للإطارات أيضا رؤية مستقبلية في ظل المنافسة الحالية و في ظل سياسة منتهجة من مجمع سوناطراك الذي اولى اهمية كبيرة للموارد البشرية "

بمعنى لا يكتمل تصميم التكوين الا بتوضيح الطرق التي يجب استعمالها لتقييم نجاعته ، المتمثلة في تطوير الموارد البشرية ، و التحسين من أدائها ،ومن هنا ليست عملية التقييم مهمة بالنسبة لمسؤولي التكوين فحسب ، بل هي مهمة أيضا بالنسبة لمسؤولي مختلف الأقسام الانتاجية و المهتمين بتسيير المؤسسة .اضافة الى ذلك فالتقييم و المتابعة بعد انتهاء التكوين عمليتان يبدأ التحضير لهما قبل البدء في تطبيق البرنامج ، فهي عمليات مصاحبة لعملية صياغة أهداف التكوين .

¹ عبدالكريم بوحفص ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 209

ثانيا : مراحل تقييم العملية التكوينية

هنالك جملة التي تتبعها العملية التكوينية و المتمثلة في مرحلة تحديد احتياجات تكوينية ، و مرحلة تصميم برنامج تكويني ، ثم مرحلة تنفيذ البرنامج و في الأخير مرحلة تقييم البرنامج التكويني . يتمثل التقييم في عملية مقارنة النتائج بالأهداف أي مقارنة حالة الانطلاق بحالة الوصول ، فهو كما سبق ذكره يعد بمثابة إبداء حكم بالاعتماد على القياس و جمع البيانات حول معيار محدد يكون الهدف النهائي منه اتخاذ قرار ، كما يمكن تعريف التقييم بأنه عملية منظمة للبحث العلمي عن حقيقة ، لذا فهو يحتاج إلى وضع فرضيات و اختيار وسائل جمع البيانات و تحديد مصادرها و تصميم منهجي للخروج بقرار حول فرضيات تختبر فعالية برنامج التكوين أو إحدى مراحل سياق التكوين¹ ، و من خلال المعطيات المتحصل عليها في الميدان أكد.

المبحوث رقم 03:

"Le processus d'évaluation se déroule en deux étapes: une évaluation simultanée immédiatement après la fin de la formation, suivie d'une phase d'évaluation ultérieure au bout de six mois" (رئيس مصلحة التكوين)

الترجمة :

" عملية تقييم التكوين تكون وفق مرحلتين تقييم آني بعد نهاية التكوين مباشرة تليها مرحلة التقييم اللاحق التي تأتي بعد ستة أشهر "

بمعنى ان عملية التقييم بمؤسسة صوميز تمر بمرحلتين أساسيتين : مرحلة تقييم آني مباشرة بعد نهاية التكوين ، مرحلة تقييم لاحق بعد ستة أشهر من عملية التكوين .

أما عن المؤسسات بشكل عام تختلف يمكن تقسيم عملية تقييم التكوين الى ثلاث مراحل :

1- مرحلة تحديد الاحتياجات : حيث تقوم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني على مستوى منظمة و ذل باتباع جملة من المعايير و المقاييس التي تحدد بدقة مدى الحاجة الى التكوين و ارتباطها بأهداف و سياسات و نشاطات المنظمة كما يمكن أن تشمل تقييم احتياجات على المستوى الوظيفي أو النشاط و ذلك لتحليل توافق

¹ عبدالكريم بوحفص ، نفس المرجع ، ص 220.

بين الحاجة الى التكوين و المسؤوليات و الصلاحيات و نشاطات مهام الوظيفة محل التطوير أو التكوين، بالإضافة الى حاجات التقييم ، الاحتياج التكويني على مستوى الفرد و مدى استعداداته و مؤهلاته و اتجاهاته لتوافقها مع الحاجة الى التكوين .

ب- مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني : و ذلك من خلال تقييم و تصميم موضوعات المنهج التكويني و مدى مراعاتها للأولويات و عدم اغفال أي مادة أو موضوع قد يكون ضروري بالإضافة الى كفاية التوقيت المخصص لكل موضوع و مراجعة اسلوب التكوين الذي تم اختياره من اجل تقديم هذه المادة و مدى ملاءمته لمستوى المتكونين و كذا مراعاة قضية التسلسل المنطقي للمواضيع و التدرج في بناء المادة العلمية و التنوع في عرضها .

ج- مرحلة تقييم تنفيذ البرنامج التكويني : و تشمل عملية التقييم الوسائل المستخدمة في البرنامج التكويني و كذا الطرق و التقنيات المستخدمة ، يكون من خلال قيام مدير البرنامج بالإشراف على متابعة تنفيذ البرنامج التكويني ، و ذلك بالكشف عن المؤشرات الرئيسية التي سيتابع طبقا لها البرنامج هذه المؤشرات ، التي قد تتمثل في مدى استكمال التحضيرات البشرية و النفسية لعقد البرنامج و ما مدى استجابة المادة العلمية المقدمة ، بالإضافة الى اكتشاف مدى نجاح أساليب التكوين في جذب اهتمام المتكونين و كيفية تفاعلهم معها و ما اذا كانت هذه الوسائل تساهم فعلا في ايصال المادة العلمية بطريقة صحيحة للمتكونين و مدى فهمهم و استيعابهم لها و على مدير البرنامج أيضا التأكد من تغطية جميع الموضوعات المصممة للدورة التكوينية¹ .

أما عن مراحل تقييم عملية التكوين بمؤسسة صومير حسب المعطيات المتحصل عليها في الميدان أكد .

المبحوث رقم 02 :

"L'évaluation ultérieure, qui intervient six mois après le processus de formation mené par le service des ressources humaines, consiste à interroger le formateur sur les avantages potentiels de celle-ci"

(البشرية)

¹ عيد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصبار ، ص 112.

الترجمة :

" التقييم اللاحق الذي يأتي بعد ستة أشهر بعد عملية التكوين التي تقوم به ادارة الموارد البشرية من خلال استجواب المكون حول امكانية استفادة المتكون"

بمعنى التقييم هو مدى استجابة المتكون للمادة العلمية المقدمة ، بالإضافة الى اكتشاف مدى نجاح أساليب التكوين في جذب اهتمام المتكونين و كيفية تفاعلهم معها ، و ما اذا كانت هذه الوسائل تساهم فعلا في ايصال المادة العلمية بطريقة صحيحة للمتكونين و مدى فهمهم و استيعابهم لها .

على مدير البرنامج أيضا التأكد من تغطية جميع الموضوعات المصممة للدورة التكوينية¹ ، لا بد من تحديد معايير التقييم مسبقا وقبل البدء في عملية التكوين، وهذه المعايير تمثل الأهداف التكوينية أي التي حددها البرنامج التكويني، وفي بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات لاختيار الأفراد العاملين وبعد إنهاء برنامج فإن هناك اختبارات للكشف عن أي تطوير حصل من خلال تطبيق هذا البرنامج فإذا كان هناك أداء فعال يختلف عن ما كان يختلف عليه الفرد قبل تطبيق البرنامج وإذا كان الاختلاف في الأداء بعد البرنامج التكويني يتوافق مع معيار تقييم نظام التكوين ويطبق كسلوك في العمل، فهو دليل على فعالية البرنامج في هذه الحالة من الممكن أن تجري دراسات تتبعيه بعد أشهر أو حتى سنوات للكشف عن مدى استمراريته.

ثالثا : الفئات التي تستهدفها عملية التكوين

يتطلب تنظيم عمليات التكوين معرفة علمية في ميادين مختلفة ، هذا بالإضافة إلى بعد النظر و التدابير المختلفة لربط مراحل التكوين بشكل يضمن استمرارها و يناول رضا و استحسان من يشارك فيها ، فللمؤسسة فئات عمالية و مجالات تستهدفها عملية التكوين من قبل الفاعلين بما حسب الحاجة التكوينية ، حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على "تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي و مستوى الأداء المطلوب و تحديد السياسات التكوينية و رسم البرامج لتحقيق هذه السياسات"² كما يقصد بها

¹ عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصبار ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 112.

² السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، سلسلة تنمية المهارات ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، د ط ، 2001 ، ص 23.

أيضا " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا¹ .

المبحث رقم 03 :

"Le processus de formation s'adresse à tous les groupes sociaux professionnels de techniciens, administrateurs, chefs de faction, chefs de département, responsables, voire même de directeur général"
(التكوين)

الترجمة :

" عملية التكوين تستهدف كل الفئات المهنية الاجتماعية من تقنيين ، اداريين رؤساء الفصائل ، رؤساء المصالح المدراء حتى المدير العام"

بمعنى التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه، ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء، وهناك حلقة أخرى وهي القيادة، الإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله، ثم تأتي حلقة تخص تقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في عمله، وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مروراً بالأفراد و شاغلي الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية الوسطى، وانتهاءً ب شاغلي وظائف القمة والإدارة العليا.

¹ عيد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ ، نفس المرجع ،ص 317.

رابعاً : المجالات التي تمسها عملية التكوين

التكوين يتفاعل مع متغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الإستراتيجيات والوسائل...، فالتكوين يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكويّن تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات ، و حسب ما صرح به .

المبحث رقم 06 :

" Le processus de formation touche aux différents domaines liés à la nature de l'activité de l'établissement (maintenance industrielle) (إطار إداري مكلف بالتكوين)

الترجمة :

" عملية التكوين تمس مختلف المجالات التي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (الصيانة الصناعية)"

بمعنى التكوين عملية مبرمجة تمس مختلف المجالات المتعلقة بنشاط مؤسسة صوميز الصيانة الصناعية ،

بهدف إكساب الأفراد المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة ، و تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية .

عملية التكوين بمؤسسة صوميز تمس مختلف المجالات : تكوين في مجال الميكانيك الصناعية ، في مجال الكهرباء الصناعية ، تكوين في مجال حماية المنشآت و القواعد ، التكوين في الإعلام الآلي ، تكوين في المحاسبة و المالية ، التكوين في الموارد البشرية ،تكوين في أنظمة الحماية ، التكوين في مجال البيئة .

استنتاج المحور الثاني

لا يكتمل تصميم التكوين الا بتوضيح الطرق التي يجب استعمالها لتقييم نجاعته ، ليست عملية التقييم مهمة بالنسبة لمسؤولي مصلحة التكوين فحسب ، بل هي مهمة أيضا بالنسبة لمسؤولي مختلف الأقسام الإنتاجية و المهتمين بتسيير الوحدة الصناعية ، باعتبار أن عملية التكوين تستهدف كل الفئات المهنية الاجتماعية بمؤسسة صوميز، من تنفيذيين ، تقنيين ، إداريين ، رؤساء الفصائل ، الدوائر ، المدراء حتى المدير العام .

يكون التقييم بمؤسسة صوميز في صورة مؤشرات موضوعية و كمية ملموسة ، تدل على مدى نجاعة التكوين ، و مدى تحقيقه للأهداف المرسومة له ، من خلال تقييم آني بعد نهاية التكوين مباشرة ، و تقييم لاحق يكون بعد ستة أشهر ، عملية التكوين بمؤسسة صوميز تلمس مختلف المجالات : تكوين في مجال الميكانيك الصناعية ، في مجال الكهرباء الصناعية ، تكوين في مجال حماية المنشآت و القواعد ، التكوين في الإعلام الآلي ، تكوين في المحاسبة و المالية ، التكوين في الموارد البشرية ،تكوين في أنظمة الحماية ، التكوين في مجال البيئة .

خاتمة

خاتمة

للتكوين أهمية كبيرة في مجال إعداد الموارد البشرية والقوي العاملة وتأهيلها، والمؤسسة التي ترغب في أن تتميز عن مثيلاتها من المؤسسات في السوق عليها أن تسعى سعيا حثيثا وراء توفير الموارد و الإطارات الماهرة ، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا عن طريق عملية التكوين ، من خلال توجهنا للكشف عن المعطيات النظرية في مؤسسة سوناطراك فرع صوميز ، حاولنا معرفة ماهية التكوين ، و كل ما يرتبط به من خصائص و محتويات و تقنيات ، و نظرا لتخصصنا هذا في علم اجتماع التنظيم و العمل الذي يحتم علينا رؤية الظواهر بطريقة موضوعية و بتحليل علمي محض توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي حاولنا تكييفها بقدر الإمكان مع الطرح المنهجي و خصوصا مع تساؤلات الدراسة و أهداف البحث .

التكوين نشاط مخطط من قبل مؤسسة صوميز من أجل تحسين الاتجاهات و المعرفة و المهارات و نماذج السلوكيات المطلوبة، في مواقف العمل المختلفة ، من أجل قيام الأفراد بمهامهم أحسن قيام ، و في أقل وقت ممكن، فللمؤسسة مخطط عملي سنوي ، يسبق هذا المخطط عملية إحصاء لكل التكوينات المطلوبة في جميع المجالات ، و كذا انتقاء المكون عبر مناقصة ، حيث يتم استشارة مجموعة من المدارس ، فالأقل تكلفة و الأحسن برنامج هي التي تنتدب ، يختار لعملية التكوين، و المؤسسة هي التي تدفع أجر المكون للمدرسة أو المعهد الذي أتى منه . تعتبر إدارة مؤسسة صوميز التكوين كوسيلة تحفيزية للحفاظ على المورد البشري ، في ظل المنافسات الداخلية مع وحدات مؤسسة سوناطراك و الخارجية المتمثلة في الشركات الأجنبية .

كما أكد لنا الباحثون أيضا أن مؤسسة صوميز تستخدم وسائل بشرية ومادية ومالية لتنفيذ الإجراءات التكوينية اللازمة ، من مصلحة و إطارات التكوين ، الميزانية السنوية المخصصة لعملية التكوين المتمثلة في 2 % من مصاريف العمال ، القاعات المتخصصة بالتكوين، المدارس العامة و الخاصة، IAP : (المعهد الجزائري للبتترول)، معهد سونا طراك للتكوين. تهدف عملية التكوين إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتكونين، باعتبارها الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية و هذا من أهم الأهداف التي تود مؤسسة صوميز تحقيقها، لأنه من أفضل مجالات الاستثمار في المورد البشري، بالنظر إليه على أنه عملية مستقبلية.

فمهمة تسيير الموارد البشرية لا تتوقف عند تخطيط احتياجات المؤسسة من الأفراد لفترة زمنية في الأفق واختيار وتوفير هذه الاحتياجات وتقدير درجة كفاءتها في العمل، بل تشمل مواضيع أوسع وأشمل من ذلك .

حيث أن التكوين يساهم في رفع كفاءة العاملين والمستخدمين عن طريق البرامج التكوينية التي تقوم بإعدادها المؤسسة والإشراف عليها ، فمصلحة التكوين في المؤسسة ، غايتها إعداد وتأهيل الأفراد لممارسة أعمالهم على أسس صحيحة وسليمة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج الجيد المتقن، بأقل جهد ممكن وبأقل التكاليف. لأن التكوين وسيلة علمية وعملية و إدارية وفنية يمكنها أن تدفع بالأداء البشري قدما نحو الأمام في العمل والي أقصى حد ممكن بشكل وبأسلوب يجعل في المستطاع تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمنظمة ولم لا علي مستوي المجتمع كله .

تحليل العمليات يكون لتحديد ماذا يشمل التكوين حتى يتمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بأكثر قدر من الكفاية، في حين نجد أن تحليل الفرد يعني بمن هو الذي يحتاج الي التكوين . فعملية التكوين بمؤسسة صوميز تستهدف كل الفئات المهنية الاجتماعية من تقنيين ، اداريين رؤساء الفصائل ، رؤساء المصالح المدراء حتى المدير العام ، كما أنها تمس مختلف المجالات التي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة الصيانة الصناعية ، عن طريق الإجراءات المنظمة التي يتم عبرها تعليم الأفراد المعارف و المهارات أو كلاهما معا من أجل غرض معين ، ونقصد بذلك كل البرامج الرسمية التي تستخدمها مؤسسة صوميز المتمثلة في الأيام الدراسية . الملتقيات و الندوات ، تظاهرات ، برامج تدريبية ، التكوين عن بعد عبر الانترنت ، تكوين خارجي ، كل هذا لمساعدة العاملين لاكتساب الفاعلية والكفاءة المناسبة للقيام بأعمالهم الحالية الآتية و المستقبلية ، عبر تنمية قدراتهم الفكرية و العلمية وجعلهم يكتسبون اتجاهات و معارف و مهارات تتلاءم و تتناسب مع تحقيق المؤسسة لأهدافها ، فتنطوير الموارد البشرية و تحسين نوعية الانتاج هما من اهم الاهداف الاستراتيجية التي تود مؤسسة صوميز تحقيقها من خلال عملية التكوين.

تم عملية التكوين بمؤسسة صوميز عبر مراحل معينة هي : اكتشاف الاحتياجات التكوينية ، وتحديدتها عن طريق تحليل للمؤسسة من خلال العمليات و الفاعلين ، و تصميم البرامج من أجلها، و تنفيذها و تقييمها . تعتمد مؤسسة صوميز في تقييمها لعملية التكوين على مرحلتين :مرحلة التقييم الآني بعد نهاية التكوين مباشرة ، و مرحلة التقييم اللاحق التي تأتي بعد ستة أشهر بعد عملية التكوين، وذلك مع مراعاة التحسين من عملية التغذية المرتدة أو الراجعة للمعلومات الآتية الى المؤسسة ، عن كل التصرفات التي تدخل في نطاق التكوين. وسنري كذلك أنه بمجرد تحديد الاحتياجات فان الفجوة وعدم التكافؤ بين المستوي الآني للأداء والمستوي المرغوب فيه مستقبلا من الممكن حصرها عن طريق تخطيط وبرمجة التكوين المناسب لأفراد المنظمة المعنيين، باعتبار

ذلك إجراءات منظمة من شأنها زيادة معلومات ومعارف ومهارات الإنسان من أجل تحقيق أهدافه سعياً وراء تحسين قدراته علي الأداء في المنظمة.

ولهذا فإن التكوين في أبسط صورته يعني إكساب الفرد العضو في المنظمة المهارات والخبرات والحذاقة التي تجعله قادراً علي القيام بالعمل المنوط به في سعيه الدءوب إلي الوصول إلي درجة معينة من الكفاءة وحسن الأداء وفعاليته.

المراجع

قائمة المراجع :

I. الكتب

1. ابو السعود، محمد فوزي ، مقدمة في الموارد و اقتصادياتها ،الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002
2. أحمد عزة رابح ، علم النفس الصناعي ، الدار القومية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 1965 .
3. احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، دار المعارف ، 1995 .
4. أحمد وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1 ، دار النهضة العربية ن بيروت ، 2002.
5. بوفلجة غياث ،الأسس النفسية للتكوين و مناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية .
6. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية .
7. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002.
8. حسن راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 .
9. خالد حامد ، منهجية البحث العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جسر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط2 ، 2012.
10. خضير كاظم حمود ، ياسين ككاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، عمان ، ط5، 2013 .
11. رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ، ط1 ، 2017.
12. سعاد نائف برنوطي ، غدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2001
13. سعود بن محمد النمر و آخرون ، الإدارة العامة الأسس و الوظائف ، مكتبة الشقري للنشر و التوزيع ، الرياض ، ط1، 2011 .
14. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ،مصر ، ط1 ، 1999 .

المراجع

15. السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريسية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2001.
16. الصرن رعد حسن :نظريات الإدارة و الأعمال ، دار الرضا للنشر و التوزيع ، سوريا ،2004.
17. صلاح الشنواين ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية : مدخل الأهداف ، مؤسسة شهاب الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 1994 .
18. صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث للنشر ، الاسكندرية ، 1988.
19. طاهر محمود لكلالده ، تنمية و إدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن، ط1، 2008
20. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، المكتبة الالكترونية للكتب العربية ، 2003 .
21. عاطف محمد علي ، ادارة الأفراد دراسة علمية و عملية ، دار النهضة العربية .
22. عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008 .
23. عبد الكريم بوحفص ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010 .
24. عبد الله محمد عبد الرحمن ، سوسيولوجيا التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1987.
25. علي السلمي ، ادارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب للنشر ، القاهرة ، ط3، 1985 .
26. علي غربي ،أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي بين الأطر النظرية و المحددات الواقعية:أسس المنهجية في علم الاجتماع ،مطابع دار البحث ،دط ، 1999 .
27. فيصل الحسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011 .
28. كامل بربر ،إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت ، 1997 ،
29. محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون و موزعون ، الأردن ، ط 1، 2010.
30. محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات و الصراعات في العمل ،المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ، ط1، 2013.

المراجع

31. محمد الفاتح ، محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار جنان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2016
32. مصطفى التير ، مقدمة في مبادئ و أسس البحث الإجتماعي ، منشورات الجامعة المفتوحة ، ط 2 ، 1995 .
33. موفق حديد محمد ، وظائف المدير المبادئ و الممارسات في إدارة الأعمال ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2010 .
34. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1996 .
35. نور الدين حروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، النهضة العربية ، بيروت ، ط 1 ، 2011 .
36. يعقوب عبد الكريم ، المحاسبة التحليلية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 .
37. يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .

II. المجالات :

- 1- ابراهيمي عبد الله حميدة المختار ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد 7 ، فيفري 2005 .

III

المراجع باللغة الاجنبية

- 1-Cherrington David the management of humans resources
Englewood cliffs Ed 4 new Jessy.
- 2-Jean-Claude Tarondeau ,strategie industrielle ,editon vuibert ,Paris ,2
eme edition ,1998.

IV. مذكرات و أطروحات

1. برقي حسين ، أسس نظام التدريب و فعاليته في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الجزائر ، 1996 .
2. العبادي أحمد ، اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية ، سنة 2012-2013 .
3. عبد الكريم بوحفص ، أثر التصورات المعرفية في فعالية التكوين الإطارات ، أطروحة دكتوراة ، الدولة غير منشورة ، جامعة الجزائر 2000.
4. لحول سامية ، التسويق و المزايا التنافسية ، اطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2007 ،

V. المواقع الإلكترونية

<http://formationdz.ahlamontada.com/t31-topic> الوقت/التاريخ الآن هو الخميس مايو

23، 11:26 2019

الملاحق

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---------------------------------|-------|
| 84 | دليل المقابلة | 01 |
| 85 | خصائص عينة الدراسة | 02 |
| 86 | الهيكل التنظيمي | 03 |
| | مخطط عملية التكوين | 04 |
| | اتفاقية الجماعية لمؤسسة صوميز | 05 |
| | احصاءات عملية التكوين لسنة 2018 | 06 |

دليل المقابلة:

خصائص المبحوثين :

الجنس

السن

التخصص

سنوات العمل

المهنة المزاوله

المحور الأول: عملية التكوين في مؤسسة صوميز

من خلال تواجدهم بمصلحة التكوين هل يمكنك أن توضح لي كيف تتم عملية تكوين الموارد البشرية ؟

في رأيك ما هي الأهداف التي تود المؤسسة تحقيقها من خلال عملية التكوين ؟

ما هي المتغيرات التي جعلت المؤسسة تلجأ إلى عملية التكوين ؟

من هو المسؤول عن عملية التكوين ؟

المحور الثاني تقييم عملية التكوين

كيف تقيم الإطار العام لمصلحة تسيير الموارد البشرية عملية التكوين ؟

ماهي الفئة العمالية المستهدفة للتكوين ؟

ما هي المجالات التي تمسها عملية التكوين ؟

في رأيك ،هل هناك تجاوب من قبل العاملين داخل الوحدة الصناعية لهذه البرامج ؟

ما هو تقييمك لوضعية العمال بعد عملية التكوين ؟

| المهنة الموازية | سنوات العمل | التخصص | السن | الجنس | *المبحوث |
|---------------------------------|---|-------------------|-----------|--------|-----------------|
| -رئيس قسم التكوين. | -مسير إداري منذ مارس 2011. -إطار إداري منذ ماي 2012. -رئيس مصلحة المستخدمين منذ ديسمبر 2013. -رئيس قسم المستخدمين منذ نوفمبر 2016. -رئيس قسم التكوين. | -علوم التسيير | -34 سنة. | -ذكر . | -محمد "1". |
| -مدير الموارد البشرية . | -مهندس إعلام آلي منذ سنة 2014. -رئيس مصلحة المحاسبة التحليلية . -رئيس قسم الإعلام الآلي منذ 2009. | -مهندس إعلام آلي. | -42 سنة. | ذكر. | -رمزي "2". |
| -رئيس مصلحة التكوين . | إطار في التكوين منذ 2010. -رئيس مصلحة التكوين منذ جوان 2015. | -علم نفس العمل . | -35 سنة. | أنثى. | -صورية "3". |
| -إطار إداري مكلف بالتكوين . | إطار منذ دخولها للمؤسسة منذ 2017. | -علم إجتماع . | -30 سنة . | -أنثى. | -ياسمينه "4". |
| -إداري إداري مكلف بالتكوين . | -إطار إداري منذ سنة 2017. -إطار إداري مكلف بالتكوين منذ جانفي 2018. | -علوم إقتصادية . | -36 سنة . | -ذكر. | -سمير "5". |
| -إداري إداري مكلف بالتكوين . | -إطار إداري مكلف بالتكوين منذ 2015. | -علوم التسيير. | 28 سنة. | -ذكر. | -عبد الكريم "6" |