

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة

SDC

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:

محند وأعمر علي زيان

من إعداد الطالبة:

أوشيشي صافية

لجنة المناقشة:

-بغود راضية.....رئيسة
-علي زيان.....مشرفا
-فيلاي حمزة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

...وَمَا أُوتِيتُمْ

مِنَ الْعِلْمِ

إِلَّا قَلِيلًا..."

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

كلمة شكر

اشكر واحمد الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل وأثار لي
الدرب للعلم والمعرفة وأقول: "اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك
الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى"

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم للأستاذ المشرفه "علي
زيان محند و أحمد" على نصائحه وإرشاداته القيمة طوال مدة
إشرافه على تحضير هذه المذكرة فله مني فائق وأسمى الشكر
والعرفان.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة
على قبولهم مناقشة هذا البحث وتقييمه.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني الإتمام هذا البحث خاصة
العاملين في شركة "SDC" وخص بالذكر الأنسة منيرة.
وكل الأساتذة الذين رافقونا طيلة المشوار الجامعي.

الإهداء

أحمد الله عز وجل وأشكره الذي أثار لي طريق العلم ومنعني القدرة والصبر
ووفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديه إلي:
من أفنيت حياتهما وكل مايتما لسماع كلمة نجاح والذي الغالين
إلى الذي علمني معاني الحياة، وحرص في أعماقي الإرادة والصبر، المثابرة،
مثلي الأعلى في الأمانة والثبات، إلى الذي تمنى أن يراني في مثل هذا
اليوم إليك انحنى ارضاء وأقول شكرا لك :

أبي

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، وإلى من كان دعاؤها سر نجاحي،
وحنانها بلسم جروحي، إلى اعز الحبايب:

أمي

إلى اللذين امتزجت روعي بروحهم وتفاسمت معهما هموم الدنيا
بطلوها ومرها، إلى اللذان أكن لهما أنبل الإحساس مؤنستي
أختي جواهر وأخي سليمان و فقهما الله.
إلى كل الأهل والأقارب وبالأخص توفيق ونعيمة
إلى براعم بستان العائلة: وسام، محمود، دارة
إلى كل من جمعني بهم المحبة والصدقة والأخوة الزميل إسماعيل
والزميلة، أختي صديقتي حليلة.
إلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة ومجالس العلم خاصة طلبة
إدارة الأعمال الإستراتيجية السنة ثانياة ماستر.
وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد
ولو بكلمة طيبة أو إبتسامة صادقة.

الملخص:

يعد التكوين محورا رئيسيا تهتم به المؤسسة كونه يشكل أهم أهدافها، فهي تسعى لتحقيق أهداف مسطرة ولن يتحقق ذلك إلا على أيدي عمال أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم وهذا بفضل عملية تكوينية مستمرة داخل المؤسسة، بحيث يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية للإدارة الموارد البشرية فهو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، المهارات التي تؤدي إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين. ويعتبر التكوين من أبرز الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية كفاءات أفرادها عند الالتحاق بالعمل لمعالجة مشكلاتهم الأدائية وتطوير قدراتهم المختلفة بهدف تحسين الإنتاجية من جهة، ومن جهة أخرى الرفع من قدرات الأفراد وكذا التخفيض من حوادث العمل.

المصطلحات المفتاحية: التكوين، تنمية كفاءات الأفراد.

Résumé :

La formation occupe un are principal dans l'entreprise et constitue l'un des objectifs essentiel, l'entreprise aspire à la réalisation d'objectifs programmes toutefois pour leur réalisations il faut des travailleurs compétents, capables d'assumer des responsabilités et d'effectuer leurs missions, ceci à la faweur d'une opération de formation permanente au sien de l'entreprise. La formation est considérée comme une fonction essentielle du management des ressources humaines, c'est une activité planifiée dont l'objectif est de dater les individus d'un ensemble d'informations et savoir faire qui impliquera l'amélioration de la capacité de l'individu dans sa prestation.

La formation apparait comme l'un moyen les plus important sur lequel s'appuie les entreprises pour le développement des compétences des personnes ayant rejoint le travail pour traiter leur problèmes de performance et leurs capacités pour améliorer la productivité d'une part, élever le moral des individus afin de réduise les accidents de travail.

mots clés : la formation, le développement des compétences.



الفهرس

.....	كلمة الشكر
.....	الإهداء
.....	الملخص
.....	الفهرس
.....	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ.....	المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: محاولة تحديد طبيعة التكوين
3.....	المطلب الأول: مفهوم التكوين
6.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين
9.....	المطلب الثالث: مبادئ التكوين
11.....	المبحث الثاني: أساسيات عن التكوين
11.....	المطلب الأول: أنواع التكوين
15.....	المطلب الثاني: مجالات التكوين
17.....	المطلب الثالث: شروط التكوين الفعال
19.....	المطلب الرابع: المشاكل التي يعالجها التكوين
20.....	المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين
20.....	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
25.....	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني

29.....المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني.

30.....المطلب الرابع: تقييم البرنامج التكويني.

34.....خلاصة.

الفصل الثاني: الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية كفاءات الأفراد

36.....تمهيد

37.....المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات.

37.....المطلب الأول: مفهوم الكفاءات.

40.....المطلب الثاني: محتويات الكفاءات.

42.....المطلب الثالث: أنواع الكفاءات.

49.....المبحث الثاني: ماهية تنمية كفاءات الأفراد.

49.....المطلب الأول: تعريف تنمية كفاءات الأفراد.

51.....المطلب الثاني: أهمية تنمية كفاءات الأفراد.

51.....المطلب الثالث: أهداف تنمية كفاءات الأفراد.

53.....المبحث الثالث: التكوين ودوره في تنمية كفاءات الأفراد.

53.....المطلب الأول: التكوين ودوره في زيادة الإنتاجية.

57.....المطلب الثاني: دور التكوين في الرفع من معنويات الأفراد.

59.....المطلب الثالث: التكوين ودوره في التقليل من حوادث العمل.

62.....خلاصة.

الفصل الثالث: واقع التكوين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

64.....تمهيد

65.....	المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز.....
65.....	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة توزيع الكهرباء والغاز.....
67.....	المطلب الثاني: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز.....
68	المطلب الثالث: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز.....
69.....	المبحث الثاني: تقديم لفرع الشركة موضوع الدراسة.....
69.....	المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.....
69.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.....
74.....	المطلب الثالث: التعريف بقسم الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي.....
77.....	المبحث الثالث: واقع التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في (SDC).....
77.....	المطلب الأول: سياسة التكوين "SDC".....
79.....	المطلب الثاني: أنواع التكوين في "SDC".....
81.....	المطلب الثالث: خطوات إعداد البرامج التكوينية في "SDC".....
83.....	المطلب الرابع: تنمية كفاءات الأفراد في "SDC".....
85.....	خلاصة.....
86.....	الخاتمة العامة.....
91.....	قائمة المراجع.....
97.....	الملاحق.....

قائمة الجداول والأشكال

والملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	الفرق بين التكوين والتعليم	01
11	أنواع التكوين	02
38	مختلف المقاربات لتعريف الكفاءات	03

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	الأهداف التكوينية	01
22	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	02
33	مراحل عملية التكوين	03
42	مكونات الكفاءة	04
44	توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية	05
50	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	06
70	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية (SDC)	07
76	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	08
78	مراكز التكوين	09

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	دليل المقابلة
02	دليل المقابلة
03	دليل المقابلة
04	عقد عمل غير محدد المدة
05	عقد التكوين
06	بطاقة التقييم

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

عرف العالم اليوم تحولات وتطورات كبيرة في مختلف المجالات سواء الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية والاقتصادية... الخ، مما أدى إلى تطور ملحوظ في المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها، فكل هذه العوامل أدت إلى ضرورة اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية وهذا نظرا لأهميته الفائقة وقدرته على المساهمة في تحقيق أهدافها ايجابية كانت أو سلبية.

وتسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية وتطوير الطاقات البشرية من أجل مساعدة الأفراد على مواجهة التحديات التي تشهدها التطورات التكنولوجية، وكل ما يستجد في بيئة العمل.

تقوم المؤسسات بتثمين وتنمية مواردها البشرية باعتمادها على التكوين الذي يعتبر ضرورة أساسية لتنمية كفاءات الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشكلاتهم الأدائية وتطوير قدراتهم المختلفة، قصد زيادة الإنتاجية وهذا على مستوى المؤسسة، وأما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

ومن الضروري أن تقوم المؤسسات بتصميم برنامج لتوجيه وتكوين الأفراد والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، فالتكوين المنظم والمستمر للأفراد قصد توفير القدر اللازم من الكفاءات يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية، وكذلك يؤدي إلى تخفيض حوادث العمل.

والمؤسسات الجزائية كغيرها من المؤسسات على المستوى العالمي تسعى إلى إقامة قاعدة تكنولوجية وطنية تتماشى ومتطلبات العصر الحديث، وهذا من أجل مواكبة ومسايرة الدول المتقدمة التي تولي اهتماما كبيرا لتنمية المورد البشري، وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

" ما مدى مساهمة التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة؟ "

الأسئلة الفرعية:

ولتوضيح الإشكالية، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يتم تصميم وتنفيذ برنامج التكوين في المؤسسة؟
2. ما معنى تنمية كفاءات الأفراد؟
3. ما هو واقع التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط؟

الفرضيات:

ولالإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. التكوين المستمر للأفراد على مستوى المؤسسة يؤدي إلى قدرتهم على التحكم في التقنيات ومنه رفع الإنتاجية؛

2. كفاءات الأفراد هي تكامل بين المعرفة والمهارة والسلوك؛
3. يساهم التكوين بشكل فعال في تنمية كفاءات الأفراد في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط.

أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في معرفة مفهوم التكوين وعرضه بطريقة سهلة ومبسطة لتصبح في متناول الباحثين لدعمهم في انجاز دراستهم النظرية أو الميدانية الجديدة المتعلقة بموضوع التكوين وتنمية كفاءات الأفراد.

أهداف الدراسة:

سنسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف من بينها مايلي:

1. إبراز أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة والعاملين؛
2. توضيح مختلف مراحل عملية التكوين في المؤسسة؛
3. توعية الإدارات بأهمية التركيز على تنمية كفاءات الأفراد؛
4. إبراز دور التكوين في تنمية الكفاءات.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت بي إلى اختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي.

1. الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- إهتمامي لموضوع التكوين ومحاولة استكشاف كل ما هو جديد في هذا الموضوع؛

-إفادة المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات المفيدة والواقعية وهذا قصد التحسين والتغيير.

2. الأسباب الموضوعية: حيث يعد التكوين من بين المواضيع التي يولي لها الباحثين اهتماما خاصة في مجال الإدارة

وكذا وجود علاقة وطيدة بين التكوين والواقع.

منهجية الدراسة: تضم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

1. المنهج المتبع في الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، حيث تمت دراسة موضوع التكوين

ودوره في تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة.

ومنهج دراسة الحالة وذلك في الجانب التطبيقي والذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري للبحث من أجل التعرف

على واقع التكوين في مؤسسة التريص.

2. أدوات جمع البيانات:

- الماما بجوانب الموضوع اعتمدنا على عدة مصادر وأدوات منها مايلي:
- ✓ الاعتماد على المصادر الثانوية باستعمال الكتب التي تناولت الموضوع، المجلات، الملتقيات، المذكرات ومواقع الانترنت، وهذا من أجل بلورة الجانب النظري؛
 - ✓ أما الجانب التطبيقي فتم الرجوع إلى المقابلة ووثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع.

حدود الدراسة:

إن هذه الدراسة اقتصرت على:

1. الحدود الزمنية: وتمتد حدود الدراسة الزمنية بالنسبة للجانب التطبيقي من الفترة ما بين 2014، 2015؛
2. الحدود المكانية: لقد ربطنا الدراسة بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط؛
3. الحدود البشرية: اعتمدت في هذه الدراسة على عينة عشوائية سهلة من الموظفين ب SDC حيث شملت هذه العينة موظفين كالإطارات والمسيرين.

صعوبات الدراسة:

- ✓ نقص المراجع الخاصة بهذا الموضوع في المكتبة الجامعية؛
- ✓ تضارب المعلومات بين المراجع، وصعوبة اختيار ما بين المعلومات.

المصطلحات المفتاحية:

من أجل إزالة أي غموض في استخدام بعض المصطلحات المهمة في الدراسة، قمنا بتحديدتها وتوضيحها منذ البداية وهي كما يلي:

- ✓ لم نفرق بين بعض المصطلحات كمصطلح الموارد البشرية، الأفراد، العاملين؛
 - ✓ كما استخدمنا مصطلحات بنفس المعنى مثل: المنظمة، المؤسسة؛
 - ✓ كما لم نفرق بين مصطلح التكوين ومصطلح التدريب فهما نفس المصطلح؛
- وفيما يلي توضيح لمعاني بعض المصطلحات الواردة في دراستنا هذه:
- ❖ التكوين: هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.
 - ❖ الكفاءات: هي توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات، التي تسمح للمنظمة أو الفرد بالقيام بنشاط معين في مجال معين ومن أجل تحقيق أهداف محددة.

❖ **المورد البشري:** هو عبارة عن أصل من أصول المؤسسة وكذا يعبر عن طاقة فكرية جسدية، ولا وجود للمؤسسة بدون كونه عنصر أساسي ضمن مخطط المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها؛

❖ **تنمية الموارد البشرية:** يقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة انيطت بهم.

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول سبقتهم مقدمة عامة، وتليهم خاتمة عامة.

الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري للتكوين"، نحاول في هذا الفصل إعطاء صورة موجزة عن طبيعة التكوين المتمثلة في مفهوم التكوين، أهميته وأهدافه وكذا مبادئ التكوين.

إضافة إلى مختلف أنواع التكوين ومجالاته، وكذا شروط التكوين الفعال وأهم المشاكل التي يعالجها، كما سنتناول في هذا الفصل مراحل عملية التكوين وتشمل تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التكوين إضافة إلى تنفيذه وتقييمه.

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان "مساهمة التكوين في تنمية كفاءات الأفراد"، الذي يوضح مفهوم الكفاءات وأهم محتوياتها، إضافة إلى أنواع الكفاءات، كما تناولنا في هذا الفصل ماهية تنمية كفاءات الأفراد وتطرقنا فيه إلى تعريف تنمية كفاءات الأفراد، إضافة إلى أهمية وأهداف.

إضافة إلى دراسة التكوين ودوره في تنمية كفاءات الأفراد من خلال مساهمة التكوين في زيادة الإنتاجية، وكذا الرفع من معنويات الأفراد، إضافة إلى التقليل من حوادث العمل.

أما الفصل الثالث فهو عبارة عن "دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط"، فتضمن تقديم لشركة سونلغاز من نشأتها وتطورها، إضافة إلى مهامها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وظائف الشركة، وتضمن هذا الفصل تقديم لفرع الشركة موضوع الدراسة وكذلك هيكلها التنظيمي، وكذا تقديم قسم الموارد البشرية وهيكله التنظيمي، وأخيرا قمنا بدراسة واقع التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في الشركة من سياسة التكوين في الشركة، أنواع التكوين، إضافة إلى خطوات إعداد البرامج التكوينية في "SDC"، وكذا تنمية كفاءات الأفراد.

الفصل الأول:
الإطار النظري للتكوين

تمهيد

تعد عملية التكوين من أهم المقومات البشرية التي تعتمدها المؤسسة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة، والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

بحيث أصبح المورد البشري من أهم موارد المؤسسة، فيتوقف نجاح هذه الأخيرة على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار.

ومن أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات هو مشكل تكوين الموارد البشرية والتي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية، باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة، وحتى يؤدي المورد البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

لهذا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: محاولة تحديد طبيعة التكوين؛

المبحث الثاني: أساسيات عن التكوين؛

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين.

المبحث الأول: محاولة تحديد طبيعة التكوين

يعد التكوين الإجراء المنظم الذي يتم من خلاله تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية وتنميتهم من خلال إكسابهم مهارات ومعارف جديدة، بما ينعكس إيجابيا على تطوير أداء المؤسسة بجوانبها وأنشطتها المختلفة. وهذا استجابة لمستجدات ومتطلبات مناصب العمل، وقد يكون التكوين الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية العاملين بها.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يعتبر التكوين عملية تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة، وهو وسيلة تطوير وتنمية العاملين، ولعظم المكانة التي يحتلها التكوين من حيث الأهمية فقد تباينت التعاريف، لهذا سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف التكوين وأسبابه، وتفرقة مفهوم التكوين عن مفاهيم أخرى.

أولا: تعريف التكوين

لقد تعددت التعاريف حول التكوين، وكل منها يتناول عملية التكوين من وجهات نظر مختلفة، يمكن أن نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: " هو كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكهم، بما يعظم من فاعلية* أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة."¹

التعريف الثاني: " التكوين هو مجموعة من النشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي، المهني من جهة وتحقيق فاعلية* التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى."²

¹ صلاح الدين مجد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، مصر، ص ص 261-262.

* فاعلية: الاستخدام الأمثل للموارد.

² عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.

* فاعلية: هي القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.

التعريف الثالث: " هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".¹

التعريف الرابع: " أنه النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين و تعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها".²

التعريف الخامس: " هو برنامج مخطط له أهمية في المؤسسات ويهتم بإحداث تغيير دائم ومرتبطة بالمعارف، المواقف وسلوكيات العمال".³

من خلال كل هذه التعاريف نستخلص أن التكوين هو : " عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة، سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل بها".⁴

ثانيا: أسباب التكوين

تعود ضرورة اللجوء إلى التكوين لعدة أسباب أهمها:⁵

التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية،.... الخ؛

المنافسة الداخلية والخارجية: وقد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية؛

تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.

¹ حسن أحمد الطلعي، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 15.

² طاهر محمود الكلالده، الإتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 100.

³ Maria Delia Dragomir, **La relation entre la formation des roussours humaines et la performance organisationnel**, l'Université de Montréal, Faculté des arts et des sciences, école de relations industrielles, 2010, p 05.

⁴ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية:مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص 135.

⁵ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 99.

بالإضافة إلى الأسباب التالية:¹

- ✓ يساعد التكوين في زيادة كفاءة وفعالية المديرين من خلال برامج التطوير والتحسين التي تقدمها لهم؛
- ✓ إن الحفاظ على العملية الإدارية يكون من خلال الأفراد العاملين فيها وهذا يتحقق من خلال عملية التكوين، لكونها تزيد من رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به، وتؤمن فرصا متساوية للعاملين في المؤسسة من خلال تطويرهم وتأهيلهم للمواقع الوظيفية؛
- ✓ طبيعة الإعداد العلمي السابق لشغل معظم وظائف الإدارة تستلزم الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية.

ثالثا: تفرقة مفهوم التكوين عن مفاهيم أخرى

بعد تحديد مفهوم التكوين من خلال التعاريف السابقة، نقوم بمقارنتها ببعض المفاهيم المشابهة له والتي تدخل في ميدان التكوين .

التكوين - التدريب : اشتقت كلمة تكوين من فعل كون **Former** ذات المصدر اللاتيني، ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستخدم المفهوم الفرنسي للتكوين **Formation**، ولا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي .²

وهكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

التكوين - التعليم : هناك فرق بين التكوين والتعليم، فالتكوين هو عملية تعليم سلسلة من السلوك المبرمج للفرد، بحيث يقوم به بشكل مستمر وروتيني، أما التعليم يهدف إلى منح الفرد جملة من المعارف والمعلومات التعليمية والتفسيرية تمكنه من حل المشكلات التي يمكن أن يواجهها.³ يمكن إيضاح الفرق بين التكوين والتعليم من خلال الجدول التالي:

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 224.

² راجح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1990، ص 166.

³ قدور علي، أثر تكوين موارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، فرع تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص 30.

الجدول رقم (01): الفرق بين التكوين والتعليم

الخصائص	التكوين	التعليم
الأهداف	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة
الزمن	ممكن أن يكون قصيرا جدا، خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات	طويلة الأجل بصفة عامة
المحتوى	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد	متسع وشامل

المصدر: نوري منير، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 233.

التكوين - التمهين : هناك فرق بين التكوين و التمهين، فالتكوين عبارة عن تلقي دروس نظرية و تطبيقية داخل المؤسسة التكوينية، أما التمهين فهو عكس ذلك تماما، بحيث يحصل التكوين داخل مؤسسة غير تكوينية و يكون التكوين تطبيقيا مئة بالمئة، أما الجانب النظري فانه يخصص يوم في الأسبوع يلتحق به المتربص لتكملة الجانب التطبيقي لديه.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، و له أهمية كبيرة في المؤسسة فهو يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل. و سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهمية التكوين ثم أهدافه.

أولا: أهمية التكوين

للتكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:²

1- بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
- ✓ يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛

¹ www.staralgeria.net.11 décembre 2014 ,15 :15.

² سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص ص 187-188.

- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف؛
- ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- ✓ يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة؛
- ✓ يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

2- الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل فيما يلي:

- ✓ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛
 - ✓ مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل؛
 - ✓ يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين؛
 - ✓ يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.
- ## 3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: وتتمثل فيما يلي: ¹

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد؛
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة؛
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها؛
- ✓ تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

ثانيا: أهداف التكوين

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والناجحة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التكوينية.

ومن أهم هذه الأهداف ما يلي: ²

- ✓ إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه؛
- ✓ إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل؛
- ✓ تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد؛
- ✓ زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسستهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

هذا ويمكن تصنيف أهداف التكوين إلى ثلاث مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها كما يلي:

¹ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 115.

² محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 313-314.

1- أهداف تكوينية عادية

وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمؤسسة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة الخ، وهذا النوع من التكوين لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المؤسسة، وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تكوينهم، وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها، حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المؤسسة في حدود أنماط الأداء المقررة.

2- أهداف تكوينية لحل المشكلات

وهنا يتم إعداد برامج تكوينية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المؤسسة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المؤسسة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية، ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلوا الأهداف الروتينية في الأهمية.

3- أهداف تكوينية إبتكارية

وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف والذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الأهداف التكوينية



المصدر : مُجَدِّ الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 314.

المطلب الثالث: مبادئ التكوين

ان لممارسة أي نشاط تكويني و لنجاح و فعالية التكوين لابد من مراعاة عدة مبادئ، فإذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التكوين، وهذه المبادئ هي:¹

أولاً: التكوين نشاط مستمر

حيث يعتبر التكوين نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة، ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

ثانياً: التكوين نظام متكامل

حيث يعتبر التكوين نظاماً متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين.

ثالثاً: مبدأ التدرج

حيث يجب أن يتدرج التكوين في تقديم المادة التكوينية، مبتدئاً بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم تدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، حتى تعالج أولاً ثم تتطور إلى أعقد المشاكل.²

رابعاً: التكوين نشاط متغير ومتجدد

وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة، وتتمثل في:³

- ✓ المتكون وهو عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته؛
- ✓ الوظائف التي يشغلها المتكون وهي عرضة للتغيير كنتيجة للتغيير في نظم وسياسات وأهداف المؤسسة؛
- ✓ المتكونون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارية بالمؤسسة.

خامساً: التكوين عملية إدارية

حيث يتوافر في التكوين مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في:⁴

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 308.

² مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 257.

³ المرجع نفسه، ص 310.

⁴ محمد الصيرفي، المرجع أعلاه، ص 310.

✓ وضوح الأهداف والسياسات؛

✓ توافر الموارد المادية والبشرية؛

✓ توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج وتنفيذها، واختيار الأساليب والمساعدات التكوينية ومتابعة وتقييم فعالية التكوين.

سادسا: الواقعية

فالتكوين لا بد أن يكون واقعيا، بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتكونين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.¹

¹ مدحت مُجد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 258.

المبحث الثاني: أساسيات عن التكوين

للتكوين عدة أنواع تختلف باختلاف نشاطه وأهدافه واحتياجاته، وذلك حسب نوع الوظائف والأمكنة وحسب مرحلة التوظيف، كما يوضح هذا المبحث مجالات التكوين، وأهم شروطه الفعالة التي يسعى من خلالها إلى تغيير سلوكيات الأفراد، وفي الأخير سنتعرض إلى أهم المشاكل التي يعالجها التكوين.

المطلب الأول: أنواع التكوين

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد عليه في المؤسسات، حيث يصنف حسب عدة أسس، فنجد تكوين حسب مرحلة التوظيف وكذا بحسب نوع الوظائف، و أخيرا بحسب المكان، والجدول التالي يوضح أنواع التكوين:

الجدول رقم (02): أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب:		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1- داخل المؤسسة؛	1- التكوين المهني والفني؛	1- توجيه الموظف الجديد؛
2- خارج المؤسسة؛	2- التكوين التخصصي؛	2- التكوين أثناء العمل؛
- في معاهد خاصة؛	3- التكوين الإداري.	3- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة؛
- في برامج حكومية.		4- التكوين بغرض الترقية؛
		5- التكوين للتهيئة للمعاش.

المصدر: أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر،

1998، ص 114.

أولاً: التكوين حسب مرحلة التوظيف

يمكن تقسيم التكوين حسب مرحلة التوظيف إلى:

1- توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتكوينهم على كيفية أداء العمل.

وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق، أهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي:¹

- ✓ معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع..... الخ؛
- ✓ ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف؛
- ✓ الأجور والاستحقاقات والعلاوات؛
- ✓ الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها؛
- ✓ قواعد الأمن الصناعي والسلامة؛
- ✓ موقع المشروع والإدارات والأقسام؛
- ✓ التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج؛
- ✓ الترقيات والحوافز؛
- ✓ أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

2- التكوين أثناء العمل

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه أو زملائه في العمل لديهم خبرة أكبر، ويهدف إلى تزويده بكل جديد من المعلومات والمهارات في العمل الذي يمارسه، ويوفر له الإرشاد اللازم إلى كيفية القيام به بطريقة صحيحة، ويعد هذا النوع من التكوين من أفضل نظم التكوين انتشارا وفاعلية لأنه يضع المتكون بالجو الفعلي للعمل.²

3- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور المبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.³

¹ أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قحادة، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة: وظائف المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 145.

³ أمين ساعاتي، المرجع اعلاه، ص 116.

4- التكوين بغرض الترقية

ويهدف هذا التكوين إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، وهذا النوع من التكوين يتيح الفرصة للمتكونين للتفهم والإلمام بالأبعاد المختلفة لوظائفهم الإدارية سواء كانت الحالية أو المستقبلية وإعداد المتكون لتحمّل مسؤوليات أكبر في المستقبل.¹

5- التكوين للتهيئة للمعاش

في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، إلى الخروج على المعاش، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم " ركنه على الرف " بالخروج على المعاش، يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.²

ثانياً: التكوين حسب نوع الوظائف

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب نوع الوظائف إلى:

1- التكوين المهني والفني

تتم هذه التكوينات في محددات وظيفة بعينها عادة ما تقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين، ويساعد هذا النوع من التكوين على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة، ويفضل دمجها بامتحان يعطى شهادة أو مؤهل.³

2- التكوين التخصصي

ويتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.⁴

3- التكوين الإداري

يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية، وزيادة القدرة على التفكير، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادة والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.⁵

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 325.

² أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

³ صلاح صالح معمار، التدريب: الأسس والمبادئ، ديوان الطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 24.

⁴ بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 132.

⁵ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 184.

ثالثاً: التكوين حسب المكان

يقسم التكوين حسب المكان إلى ما يلي:¹

1- التكوين داخل المؤسسة

ويتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية وهي أن التكوين يتم وفق تخطيط الإدارة، وتحت رقابتها، ومن هنا تصبح العملية التكوينية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمؤسسة، كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التكوين، ولا يترتب على التكوين نفقات إضافية مثل نفقات استئجار القاعات، ومكافأة المكونين.

لكن لا يخلو التكوين الداخلي من بعض السلبيات، منها انحساره في محيط عمل المؤسسة، وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة.

2- التكوين خارج المؤسسة

يتميز هذا النوع من التكوين بكونه يتيح آفاقاً لتبادل الخبرات، واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، ينتمون إلى خلفيات مختلفة، وتصبح عملية التكوين بذلك مكاناً تتركز فيه خبرات عشرات من المكونين، فضلاً عن أن مراكز ومؤسسات التكوين الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات، ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة المعنية.

ولكن لا يخلو التكوين الخارجي من بعض السلبيات، ومنها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المكونون بعد انتهاء التكوين، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي، أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي.

كما أن اختلاف مستويات المكونين وخلفياتهم قد يعيق الانسجام المطلوب بينهم، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المرجوة من تبادل الخبرات، والاستفادة من تجارب الآخرين.

ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمعاهد خاصة، أو بالاتحاق بالبرامج الحكومية وهي كما يلي:²

أ- معاهد التكوين الخاصة

على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو معاهد تكوين خاصة أن تضمن جدية التكوين فيها، وأن تفحص سوق التكوين، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والمعاهد الخاصة.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 19-20.

² أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

ب - برامج حكومية

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

وهناك من يضيف الأنواع التالية:

رابعا: التكوين وفق نوعية الأفراد

وهذا النوع من التكوين يأخذ بعددين أساسيين هما:¹

1- التكوين الفردي

ويمثل هذا النوع من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين يتم ترفيتهم لمراكز إدارية أو فنية عالية، ولذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

2- التكوين الجماعي

وهذا النوع من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تكوينهم جماعيا في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها، كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات والأجهزة الجديدة، أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل، وهكذا فإن هذا النوع التكويني يقوم على تكوين جماعات وليس أفراد.

المطلب الثاني: مجالات التكوين

للتكوين مجالات يمكن حصرها في نطاقين اثنين، النطاق الأول بالنسبة للعامل كتنمية المعرفة و المعلومات لدى المتكون و غيرها، أما النطاق الثاني بالنسبة للمؤسسة، و هذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولا: بالنسبة للعامل

حيث أن التكوين يعمل على تنمية نواحي عديدة للفرد وذلك من خلال:²

¹ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 143.

² بو بكر هشام، إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم

الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006/2007، ص ص 54-55.

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون: وذلك في :

- ✓ معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها؛
- ✓ إكساب معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها؛
- ✓ إكساب معلومات عن إجراءات وتنظيم العمل في المؤسسة؛
- ✓ إكساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها؛
- ✓ المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

2- تنمية المهارات والقدرات للمتكون: من حيث :

- ✓ المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة؛
- ✓ المهارات القيادية والإدارية في التنظيم والتخطيط الخ؛
- ✓ القدرة على تحليل المشاكل؛
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات؛
- ✓ القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.

3- تنمية الاتجاهات للمتكون: من خلال:

- ✓ تنمية الرغبة في الدافع للعمل؛
- ✓ تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء؛
- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية؛
- ✓ تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

4- إكساب الخبرة

حيث يختلف هذا المجال عن المجالات السابقة، كما أنه لا يمكن تعلمها داخل قاعة التكوين، وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

ثانيا: بالنسبة للمؤسسة

وتكمن مجالات التكوين بالنسبة للمؤسسة من خلال :

- ✓ تفادي وتجنب شكاوى العمال عن صعوبة العمل أو عدم ملائمتهم لهم؛
- ✓ إعداد أفراد قادرين على شغل المناصب القيادية على مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة؛
- ✓ التأقلم مع التغيرات في نظم العمل وأساليبه والتطور التكنولوجي، وذلك من خلال مواكبة تطورات العصر ومسايرة النمو الاقتصادي.

المطلب الثالث: شروط التكوين الفعال

يقصد بالتكوين الفعال، ذلك النشاط أو الإجراء المخطط والمنظم والمتواصل، الذي يسعى إلى تغيير سلوكيات الأفراد ووجهات نظرهم، لذا يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من أنواع التكوين لجعله فعالاً، ومن أهمها ما يلي:¹

- ✓ أن يكون التكوين قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير الأفضل؛
- ✓ أن يكون التكوين قائماً على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات؛
- ✓ أن يتم تطبيق ما تم تعلمه عن التكوين وأن يكون هناك نظام حوافز لذلك؛
- ✓ إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التكوين؛
- ✓ أن ينظر للتكوين على أنه نشاط مستمر؛
- ✓ متابعة المتكويين بعد عودتهم إلى عملهم ليتمكنوا من تطبيق التكوين؛
- ✓ أن يكون التكوين متطور في مادته وأسلوبه وأن يتم دعم ذلك من الإدارة؛
- ✓ تكوين الرؤساء يجب أن يوجه تكويهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وهناك من يضيف الشروط التالية:²

أولاً: الاعتبار المالي

ترتبط التكاليف بالأساليب التكوينية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف ذاتها، فالتكاليف ترتبط بالوقت الذي ينفقه المكون في تكوين الأفراد، أما التكوين خارج العمل يشمل النقل، وأجور المكون، والمتكويين، ومن الممكن الأخذ بالاعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التكوين، لذا نلاحظ بأننا سنحتاج إلى ميزانية متعلقة بالتكوين.

ثانياً: الاعتبار الزمني

يعد الاعتبار الزمني من الأمور المهمة، لأن تكوين الموظفين لمهمة جديدة أو مركز جديد يحتاج إلى وقت، ومن الأفضل أن يتم التكوين في أقل وقت ممكن، ويفضل تحديد الوقت، وفق حدود زمنية لكمية الوقت التي يمكن للمتكويين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التكوين، مع اختيار أساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتاً معقولاً.

ثالثاً: الاختيار الجيد للمكونين

يعد الاختيار الجيد للمكونين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التكوين أهدافه، ويمكن أن يشمل خيار المتكويين:

¹ نعيم إبراهيم الضاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 256-257.

² حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-24.

- ✓ مكونين من داخل المؤسسة؛
- ✓ مستشارين تكوينيين من خارج المؤسسة؛
- ✓ هيئات متخصصة بالتكوين؛
- ✓ المديرين ورؤساء الأقسام؛
- ✓ الزملاء المتميزين في العمل.

ويمكن أن يكون التكون داخلي أو خارجي لمواجهة متطلبات التكوين المختلفة، وسواء استعملنا المكونين الداخليين أو الخارجيين، لا بد أن يكونوا هم أنفسهم قد حصلوا على التكوين المخصص لتلبية المهام المطلوبة منهم.

رابعا: الاختيار المناسب لمكان التكوين

إن المكان المناسب لتنفيذ العملية التكوينية له دور كبير في إنجاح العملية التكوينية، بحيث يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التكوين، بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب، وهناك بعض الأساليب التكوينية تتطلب غرضا خاصة لتنفيذها، تتوفر فيها سبل الراحة من حيث التهوية ودرجة الحرارة المناسبة.

خامسا: تجهيز مكان التكوين بالمستلزمات التكوينية الحديثة

إن تنفيذ الأساليب التكوينية بفاعلية، تتطلب أمكنة خاصة، وتجهيزات معينة ملائمة من حيث الأثاث مثل آلات عرض الأفلام والصور والشاشة الملحقة بها إلى الفيديو بكل مستلزماته، وحواسيب من أجل التطبيق، ووجود مركز مصادر تعلم معد إعدادا جيدا بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتكونين.

سادسا: الاختيار العلمي للمتكونين وفق الحاجات التكوينية

يجب تصميم التكوين بحيث يكون ملائما للأشخاص المتكونين، وفق دراسة تحديد الحاجات التكوينية، مع الأخذ بعين الاعتبار لدى اختيار المتكونين الأمور الآتية:

- ✓ عدد المتكونين؛
- ✓ المستوى التربوي العام لهؤلاء المتكونين؛
- ✓ مؤهلات هؤلاء المتكونين؛
- ✓ خبرات المتكونين الوظيفية،
- ✓ وظائفهم الحالية.

مع مراعاة الأساليب التكوينية التي تختلف باختلاف طبيعة المتكونين.

المطلب الرابع: المشاكل التي يعالجها التكوين

يعتبر التكوين وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تواجهها أي مؤسسة، والتي يتسبب فيها أداء العاملين، وفيما يلي أهم المشاكل التي قد تعاني منها وتواجهها المؤسسة.¹

أولاً: مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة

ونعني هنا سد حاجة المؤسسة لأفراد بتأهيل ومهارات معينة، وهذا يحصل لأي سبب من الأسباب، كالحاجة لمهارات جديدة نظراً لتغيرات تكنولوجية أو لأن عدد من الوظائف الجديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغير التكنولوجي أو غيره. كما أن الموظفين الجدد هم بحاجة إلى تأهيل قبل أن يستلموا مسؤولياتهم، وكذلك الأشخاص المرشحين للترقية إلى مناصب شغل جديدة، فهم كذلك بحاجة إلى تأهيل حتى يتمكنوا من تحمل مسؤولياتهم الجديدة.

ثانياً: مشاكل تقصير المشرفين والمديرين في أداء أعمالهم

ويرجع هذا لانشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين لديهم والذي لا يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، والذي يمكن معالجته بالتكوين قصد التقليل من حاجاتهم لتوجيهات المشرفين. كما قد يكون السبب في ذلك عدم امتلاكهم للمهارات الضرورية لأداء أعمالهم، والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات.

ثالثاً: مشاكل تدني الإنتاج وارتفاع تكاليف العمل

فقد تعاني المؤسسة من عدة مشاكل وقد لا تكون في نوعية المواد الأولية أو طريقة تصميم العمل وتوزيعه، بل يرجع السبب إلى نقص مهارات ومعارف وخبرات العاملين بها، مما يتطلب تكوين هؤلاء الأفراد لمعالجة هذا الضعف، وبالتالي تزداد إنتاجيتهم وتقل تكاليف العمل لديهم.

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 220.

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين

إن التكوين أحد الأنشطة الهامة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وتخصص لها مبالغ مالية كبيرة، ولها الكثير من الوقت والجهد والأمر يستدعي أن تسير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل علمية وسليمة والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

يعد التكوين نشاط منظم ومخطط، ولكي يحقق البرنامج التكويني أهدافه يجب أن يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته إلى نهايته، ويعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية أحد العناصر الهامة في خطط التكوين، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: تعريف تحديد الاحتياجات التكوينية

يعرف الاحتياج التكويني بأنه ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات، والحاجة إلى التكوين قد تنشأ نتيجة أسباب من أهمها:¹

✓ إدخال تكنولوجيا حديثة؛

✓ نتائج تقييم برامج التكوين السابق تنفيذها؛

✓ تنقلات وترقيات العاملين؛

✓ تعيين عمالة جديدة؛

✓ استحداث وظائف جديدة.

ويجب التأكيد على أن الاحتياج التكويني يتمثل في نواحي القصور في الأداء البشري التي يمكن معالجتها بالتكوين، ولا يدخل ضمن نطاق الاحتياجات التكوينية، تلك المشاكل الناتجة عن القصور في الإمكانيات المتاحة، انخفاض مستويات الأجور الحالية، تقادم الآلات والمعدات والتي لا يمكن معالجتها بالتكوين.

¹ سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 125.

ثانيا: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

في إطار تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة، بإمكاننا الإشارة إلى أن الاحتياجات التكوينية لا تخرج عن ثلاث مستويات:¹

- ✓ مستوى المؤسسة؛
- ✓ مستوى الوظيفة؛
- ✓ مستوى الفرد.

1- تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة

لما كان التكوين مرتبط بالسياسات الأخرى في المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في بلوغ تلك الأهداف.

وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، ودوران العمل ومعنوية العاملين الخ، حيث تلقى هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين، كما أن هذا النوع من التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات ومواقع التكوين.

2- تحليل العمليات أو الوظائف

يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، ويبين أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح.

وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية، بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف.²

3- تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد

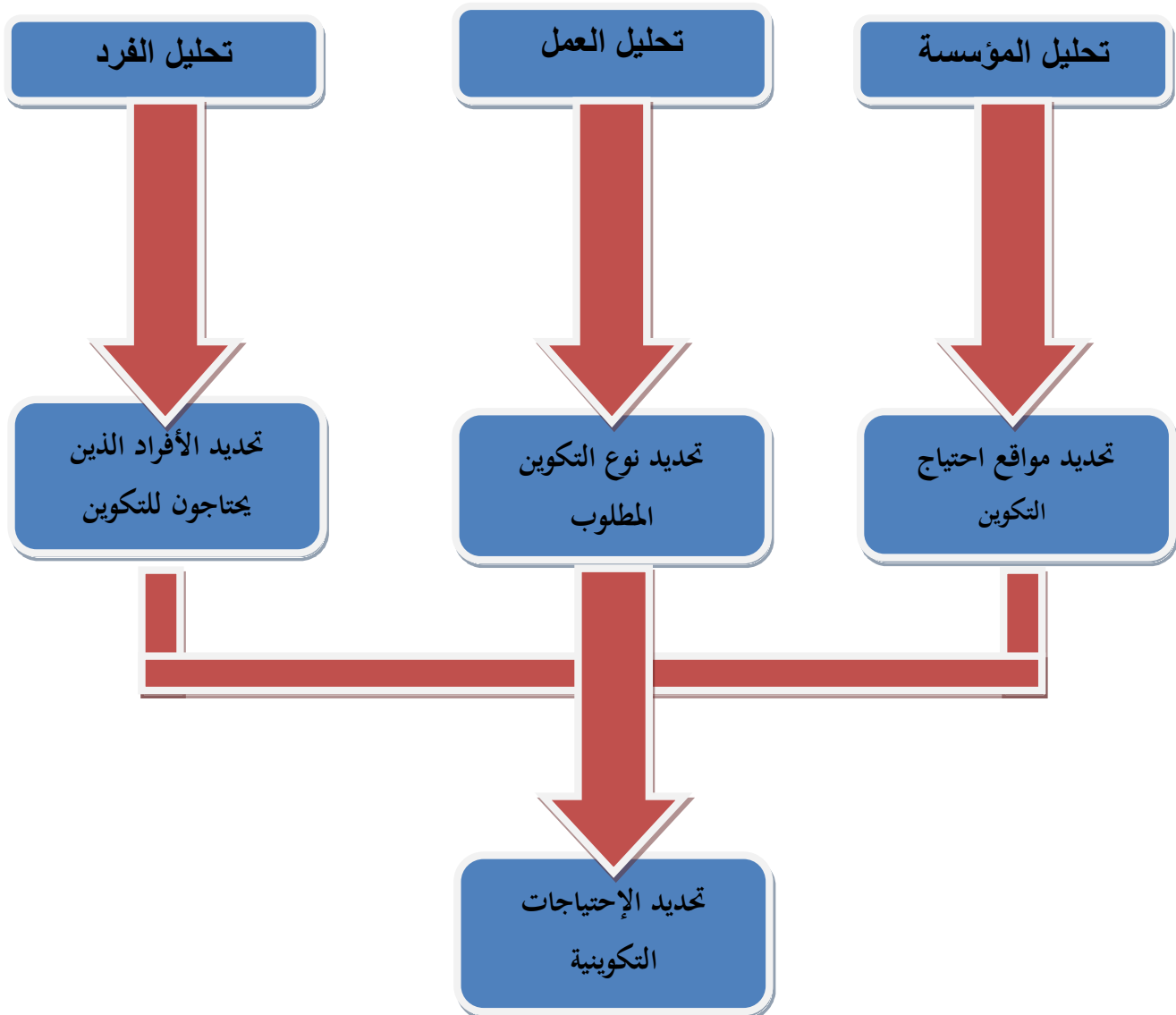
تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها وإستعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 192.

² كمال طاطلي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، فرع التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 49.

ولتقدير الاحتياجات التكوينية في أي من المستويات الثلاثة، سواء كانت آنية أو مستقبلية، يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة، الاستبيان، الملاحظة، وتقارير العمل وتقارير تقييم الأداء.¹ وترتبط هذه المستويات الثلاثة من التحليل ببعضها، وينتج عنها تحديد الاحتياجات التكوينية، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، فرع إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، 2013/2012، ص 34.

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2009، ص

ثالثا: خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية

وتتمثل خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:¹

1- وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة

إن تحليل وتوصيف الأعمال بمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة، خلال فترة الخطة وبالتالي يسهل حصول الإدارة على تلك الوظائف والأعمال، والمهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقتين هما أن الوصف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها والوظائف الحاضرة، بمعنى أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حاليا، ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها في السنة التكوينية الجديدة.

فقد تقتصر المؤسسة مثلا لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف مثلا، ولكن من المقرر إنشاء هذه الإدارة في السنة التكوينية القادمة، لذلك فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة وذلك بتوفر معلومات أو تقديرات أن خطة العمل الكلية للمؤسسة في الفترة التخطيطية لكي يتم مثل ذلك التوصيف، ولذلك فإن التوصيف لا بد أن يتصرف إلى أنواع الأعمال والوظائف المستقبلية التي تقتض زيادة حجم العمل المتوقع توفرها إلى جانب الوظائف الحاضرة.

2- حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة

والخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة، وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها، ويخدم ذلك الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامه في ملئ الوظائف والأعمال المختلفة التي سيحتاجها العامل خلال السنة التكوينية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب، بل إن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التكوين وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى.

لذلك تتوافر لدى المؤسسة البيانات التالية:

- ✓ عدد العاملين؛
- ✓ مؤهلاتهم وخبراتهم؛
- ✓ تقييم مدى ملائمة كل فرد لنوع العمل المسند اليه ومدى نجاحه في أداء ذلك العمل.

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص 92-95.

وإن الإدارة تحتاج إلى معرفة ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها حالياً، من حيث نجاحه في أداء واجبات الوظيفة بالطريقة التي تحددها الإدارة أيضاً.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة وهي تعد خطة التكوين تأخذ بعين الاعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد وخاصة سياسات الاختيار والتعيين والترقية والتقاعد.

✓ فقد تلجأ الإدارة لسد النقص بتعيين أفراد من خارج المؤسسة، وبذلك لن تحسب حساب للتكوين وهي تستحضر خططها التكوينية، كما قد تبحث عن هؤلاء الأفراد داخلها وهنا يلزمها التكوين.

✓ كما تعتمد للتخطيط للترقية العاملين وذلك بتحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة، وبذلك يأخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسات التكوين بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقية إليها قبل ذلك بفترة كافية، بذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات والتي تبرز عند موعد ترقية الفرد إلى وظيفة أخرى، ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.

✓ وأخيراً فإن سياسات التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانوناً تؤثر في سياسة التخطيط للتكوين، إذ أن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمؤسسة، وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تكوينه مقدماً على أعباء تلك الوظيفة.

3- مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين

والخطوة التالية هي عقد مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال من ناحية، وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التكوينية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التكوين بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات بأعداد ومواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به، وبالمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر كافة الوظائف ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها، وتلك التي تتطلب إعادة تكوين من يشغلها نظراً لتغيير أعبائها واحتياجات المؤسسة لها.

إن الاحتياجات التكوينية هي عبارة عن المهارات والمعارف والاتجاهات والميول التي يتطلبها الأفراد لمساعدتهم على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشكلات جديدة، إن نجاح التكوين في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل، فإذا كانت تلك المشاكل ناتجة عن أسباب إنسانية تتعلق بفشل شخص على وجه الأكمل أو قصوره في أداء ذلك العمل، كان من الممكن علاج تلك المشكلة.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني

تتضمن مرحلة تصميم أو تخطيط برامج التكوين صياغة الأهداف التكوينية، وتصميم أنشطة التكوين من حيث تحديد محتوى التكوين، ونوعه ومكانه، أسلوب التكوين المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تكوينهم، وكذلك تحديد ميزانية التكوين.

أولاً: تحديد أهداف البرنامج التكويني

يسعى البرنامج التكويني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتوضح هذه الأخيرة ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، ويجب عمل تحليل لاحتياجات التكوين عند الموظفين قبل البدء بعملية التكوين.¹

ويجب أن تتبع عملية تحديد أهداف البرنامج التكويني أساساً من الاحتياجات التكوينية، فاحتياجات التكوينية يتم جمعها وحصرها وتحديدتها للإجابة على سؤالين هما:²

✓ من المطلوب تكوينهم؟

✓ ما نوع التكوين ومستواه اللازم لكل منهم؟

وبعد توافر العمليات الكافية عن الاحتياجات التكوينية وتحديد أهداف الخطة، بناءً عليها يمكن وضع خطة التنفيذ اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات.

ويجب أن تشمل هذه الخطة ما يلي:

✓ تحديد الأعداد المطلوب تكوينها؛

✓ تحديد أنواع التكوين المطلوب ومستواه؛

✓ المدة الزمنية للخطة.

ثانياً: تحديد المادة التكوينية

يقصد بها مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملي للمتكونين، كما يجب مراعاة المظهر الخارجي والاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك، كما يجب أن يكون هناك تنبعا منطقياً في عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التكوينية.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 139.

² طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 110.

وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في المادة التكوينية لأي برنامج تكويني الشروط التالية:¹

- ✓ أن تثر رغبة المتكون للتعلم والمعرفة؛
- ✓ تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التكوين الملائم بطبيعة كل مكون؛
- ✓ تقسيم المادة العلمية إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك؛
- ✓ أن تكون المادة وثيقة الصلة بالبرنامج التكويني مع الأخذ بالاعتبار أهداف البرنامج التكويني والاحتياجات المطلوب سدها ونوع المتكونين ووظائفهم والمشكلات التي تواجههم في مؤسستهم.

ثالثا: اختيار الوسائل التكوينية

يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذي يستخدمه المكون في عرضه لموضوعه التكويني، أي أنها تلك المعدات والمستلزمات التي تساهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعاني، ويطلق عليها اسم المساعدات التكوينية، وتتنوع هذه الوسائل ابتداء من استخدام الطباشير والقلم واللوح التقليدي، وإنهاء بالمؤتمر التلفزيوني.

وفي حقيقة الأمر فإن اختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدة اعتبارات منها:²

- ✓ الاعتبارات العملية والمتمثلة في ثمن الوسيلة وبساطة تصميمها وعدد المتكونين ومدى البرنامج؛
- ✓ الاعتبارات المتعلقة بمحتوى المادة التكوينية، حيث أن الكثير من الوسائل التكوينية قد لا تنطبق مع محتوى المادة العلمية وتسلسل معلومتها؛
- ✓ الاعتبارات المتعلقة بالمكون مثل مدى مقدرة المكون على استعمال تلك الوسيلة.

رابعا: تحديد مدة البرنامج التكويني الزمنية ومكان انعقاده

تتضمن عملية إعداد برنامج تكويني تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التكوين، وتختلف مدة البرنامج الزمنية باختلاف أهدافه وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويشمل الجدول الزمني عادة عدد الأيام التي يجري التكوين خلالها وعدد الساعات التكوينية في كل يوم، ومواعيد الجلسات، وفترات الاستراحة والغذاء، وموعد بدء التكوين وموعد انتهائه في كل يوم.

وأما بالنسبة لتحديد المكان الذي سيعقد فيه البرنامج التكويني فإنه يختلف باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التكويني أيضا، ويتم المفاضلة بين داخل أو خارج المؤسسة.³

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص ص 186-187.

² المرجع نفسه، ص ص 187-189.

³ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 173.

خامسا: اختيار المتكويين

لكي تكون عملية الاختيار هنا ناجحة، فلا بد من مصمم البرنامج التكويني أن يأخذ في اعتباره نقطتين أساسيتين:¹

- ✓ الأساليب التي يتم اختيار المتكويين بموجبها، وهذه الأساليب قد تكون متمثلة في الترشيحات الخارجية أو الامتحانات أو المقابلات الشخصية؛
- ✓ بالنسبة للشروط الواجب توافرها فيمن يتم ترشيحه، فيمكن إجمالها فيما يلي:
 - أن يكون لدى المتكوي الاستعداد الكافي للتعلم ورفع مستواه حتى إن أدى ذلك إلى التضحية بالجهد والمال؛
 - أن يكون المتكوي لديه الرغبة في تعلم مهارة جديدة وأن يكون شاعرا بحاجته الشديدة إليها؛
 - أن يتوافر لدى المتكوي الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التكويني؛
 - أن يتوافر لدى المتكوي المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التكويني.

سادسا: اختيار المتكويين

إن توفير المتكوي الكفء يمثل عاملا رئيسيا في نجاح البرامج التكوينية، ويتوقف اختيار المتكوي على: موضوع التكوين، وأسلوب التكوين المراد استخدامه، ونوعية المتكويين، ومن الصفات الشخصية المحببة في المتكوي: الشخصية القوية، الصبر، الثقة بالنفس، الخبرة.²

سابعا: اختيار أساليب التكوين

نعني بأسلوب التكوين الطريقة التي يستخدمها المتكوي لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين، وهناك أساليب عديدة يختارها المتكوي لكي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية للعملية التكوينية منها:

1- أسلوب المحاضرات

هو أسلوب شائع يصلح لإكساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها، لعدد كبير من المتكويين.³

2- أسلوب دراسة الحالات

ويعتمد هذا الأسلوب على تقديم حالة دراسية مكتوبة عن إحدى أو بعض المشكلات التي تواجهها المؤسسة، ويطلب من الفرد تحليل الحالة والتعرف على المشكلة وتشخيصها واقتراح الحلول المناسبة لها وكيفية تنفيذها.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 189-190.

² محمود أحمد فياض ، عيسى يوسف قداة، ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 154.

³ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

ويعتبر هذا الأسلوب شائع في مجال التكوين، حيث يقوم المكون بتوفير كافة المعلومات عن الحالة الدراسية للمتكون، ومنحه الفرصة الكافية للتحليل والتفكير في الحلول، ثم إجراء مناقشة جماعية بين المتكولين تطرح فيها وجهات النظر وتناقش فيها الحلول والأفكار، ويقوم المكون بإعطاء التعليمات والتوجيهات اللازمة لتحسين طريقة التفكير وأسلوب التعامل مع المشكلات، مع تزويد المتكولين بالأساليب والأدوات الفعالة في تحليل المشكلات واقتراح الحلول.¹

3- أسلوب تمثيل الأدوار

يعتبر تمثيل الأدوار أسلوباً مكتملاً، بحيث يجب استخدامه مقروناً ببعض الطرق التكوينية الأخرى، مثل: المحاضرات لإعطاء المتكولين فرصة تعلم مهارات العلاقات الإنسانية من خلال الممارسة العملية، ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن يسند لأثنين من المتكولين أو أكثر أدواراً لتمثلها أمام باقي المجموعة، وذلك بعد مدهم بالوصف التفصيلي كتابة أو شفاهة للموقف والدور المطلوب تمثيله.

وبعد إعطائهم فرصة من الوقت لإعداد وتمثيل هذا الدور فإنهم يؤدون دورهم التمثيلي أمام باقي المجموعة، ومن مزايا هذا الأسلوب إعطاء الفرصة للمتكولين للتطبيق العملي للمعلومات التي سبق أن تعلموها من المراجع أو المحاضرات أو المناقشات، أي أنها تعليم بالممارسة.²

4- أسلوب المحاكاة

وهي تسهيلات تحاكي الواقع الذي يعمل فيه الفرد، خاصة عند التكوين على أمور تحتوي على قدر من المخاطر أو تكون الأخطاء في ممارستها في الواقع العملي مكلفة جداً، كما هو الحال في مجال الملاحة البحرية والملاحة الجوية. ويتيح هذا الأسلوب للمتكون التعرض لكافة الخبرات التي يمكن أن يواجهها في الواقع العملي وفي أجواء مناخية متنوعة، كما يتيح إمكانية تسجيل ورصد الأخطاء التي يرتكبها المتكون وتقدير مدى خطورتها ومدى التقدم في اكتساب المهارات.³

5- أسلوب المؤتمرات والندوات

يقصد بها تلك الاجتماعات التي تنظم للبحث وللتداول في مواضيع معينة تمه فئات معينة من المتكولين، قد يأخذ شكل المؤتمرات أو الندوات.

أما المقصود بالمؤتمرات، فهو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المتكولون ومحتوى المؤتمر، ولجنة التحضير للمؤتمر، وتوجه الدعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل، ويتولى المكون تنظيم إلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق المطلوب ووضع الاستنتاجات.

أما بالنسبة للندوات، فتتطلب إجراء المناقشة الجماعية من المشتركين، بحيث يتم تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة، يسند لكل منها بحث جانب معين من المشكلة العامة، وطرح كل مجموعة لاستنتاجاتها، يلي ذلك مناقشتها من قبل كل المشتركين.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص 226.

² أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص ص 240-241.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، المرجع اعلاه، ص ص 220-221.

وفيفيد هذا الأسلوب في تشجيع الحضور على المشاركة والتفاعل وإبداء الحلول الممكنة لمواجهة المواقف والمشاكل التي تعقد الندوات من أجلها.¹

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني

تعتبر مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني مرحلة مهمة و تعني نقل البرنامج من الواقع النظري إلى الميداني، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج و يجب على إدارة البرنامج ان تراعي أمور و جوانب لضمان حسن التنفيذ و التي قد كان المخطط التكويني قد قام بالإعداد لها.

أولاً: تحديد المكان

ينبغي اختيار مكان التكوين المناسب، وهذا يتأثر بعوامل معينة مثل:²

1- نوع التكوين

لا بد أن يتم في نفس المؤسسة، حيث يتولى التكوين المشرف نفسه.

2- إمكانيات المؤسسة

إن التكوين خارج المؤسسة يعتبر مكلفاً للمؤسسة، إلا أنها قد تكون مضطرة لإلحاق العاملين لديها ببرامج تنظمها المراكز والمعاهد التكوينية المتخصصة في حالة تعذر إجراء التكوين داخل المؤسسة، لأسباب عدم توافر الكفاءات لديها ووجود المراكز المتخصصة والأقدر على توفير مثل تلك البرامج.

3- تحديد الفترة الزمنية

ينبغي تحديد الفترات الزمنية للبرامج التكوينية، وذلك بأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

✓ طبيعة مادة التكوين ومدى تعقيدها ومستوى المهارات المطلوب التكوين عليها، وأساليب التكوين التي يتم إتباعها؛

✓ توقيت البرامج : يجب مراعاة الفترات التي بإمكان الاستغناء عن المتكون خلال فترة التكوين وعدم تعطيل العمل.

كما يمكن أن تتضمن هذه المرحلة النشاطات التالية:³

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 236.

² المرجع نفسه، ص ص 226-227.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 196.

ثانيا: الاتصال بالمكونين

يقوم منسق البرنامج بالاتصال بالمكونين وإبلاغهم بالتفاصيل المتعلقة بالبرامج التكوينية، من حيث وقت بدء البرنامج وانتهائه ومواعيد الاستراحات أثناء عقد البرنامج، كما سيقوم المنسق بإجراء الاتصالات اللازمة للاطمئنان على حضور المكونين في مكان التكوين وفي الوقت المحدد.

ثالثا: الاتصال بالمكونين

من الضروري الاتصال بالمكونين قبل فترة كافية لإبلاغهم أو تذكيرهم بتفاصيل البرنامج وأوقاته، وذلك لأجل ضمان وصولهم في الوقت المحدد لبدء البرنامج.

رابعا: مراقبة سير العملية التكوينية

تشمل عملية مراقبة سير العملية التكوينية ما يلي:

- 1- افتتاح البرنامج في بداية البرنامج التكويني وتقديم المكون من خلال استعراض موجز لسيرته الذاتية أمام المكونين؛
- 2- توزيع المادة التكوينية على المشاركين في البرنامج والتأكد من حصول كل متكون على النسخ المطلوبة؛
- 3- الاهتمام بكشف الحضور والغياب للتأكد من حضور كل متكون إلى البرنامج التكويني؛
- 4- تجهيز استمارات تقييم البرنامج وتوزيعها على المشاركين وجمعها منهم بعد تعبئتها ثم تفرغها في جداول خاصة وتحليلها؛
- 5- توزيع الشهادات على المكونين؛
- 6- كتابة التقرير النهائي عن سير العملية التكوينية فيما يتعلق بالبرنامج التكويني الذي تم تنفيذه.

المطلب الرابع: تقييم البرنامج التكويني

التكوين كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لا بد من التقييم، وتعتبر عملية تقييم البرنامج التكويني وسيلة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التكوين و قياس فعاليتها و اضهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

أولا: تعريف تقييم البرنامج التكويني

تقييم التكوين هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها، ونواحي الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تفاديها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التكوين وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.¹ ومن الأسباب الدالة على وجود حاجة ماسة للقيام بعملية التقييم ما يلي:²

✓ التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له؛

¹ محمد عبد العليم صابر ، خالد عبد المجيد تغليب، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 140.

- ✓ لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين؛
- ✓ لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل؛
- ✓ مدى فعالية وملائمة أساليب التكوين المعتمدة؛
- ✓ مدى ملائمة المواد التكوينية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الدور الخ).

ثانيا: إجراءات تقييم البرنامج التكويني

- وتستدعي عملية تقييم البرنامج التكويني عدة إجراءات هي:¹
- ✓ التقييم قبل التنفيذ للتأكد من أن البرنامج يتفق مع الهدف المصمم له؛
 - ✓ التقييم أثناء التنفيذ للتحقق من أن البرنامج يسير في الاتجاه المرسوم له ومدى ملائمته للمتكونين؛
 - ✓ التقييم بعد التنفيذ للتعرف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه؛

وتسعى المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى التحقق من:

- ✓ أثر العملية التكوينية على المتكونين بالملاحظة أثناء حضور البرنامج؛
- ✓ مدى المشاركة الفاعلة التي يتم استيفائها متضمنة آراء المتكونين في العملية التكوينية والمقابلات الشخصية والاختبارات.

ثالثا: تقييم فاعلية التكوين

يساعد تحديد نتائج التكوين في تقييم فعاليته، مثل هذه النتائج يجب أن ترتبط بأهداف البرنامج والتي تم تحديدها للمتكونين في بداية عملية التكوين، ويمكن تصنيف نتائج التكوين إلى أربع مجموعات هامة كما يلي:²

1- رد الفعل

ويتعلق بوجهة نظر المتكون في البرنامج من حيث: التسهيلات، المكون، المحتوى، التوعية.

2- التعلم:

وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتكونين للمبادئ والحقائق والأساليب والمهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التكويني، وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم، كما تستعمل في بعض الحالات أساليب تمثيل الأدوار لتقييم جانب التعلم.

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² سامع عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص ص 160-161.

3- السلوك

ويستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتكون في الوظيفة كنتيجة لمشاركة في البرنامج التكويني، ويتم تقييم الجانِب السلوكي للمتكون عن طريق سؤال المكونين أو المشرفين أو زملاء المتكون عن مدى التغير في أداء المتكون أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها تركيز البرنامج التكويني عليها.

4- النتائج

ويتم استخدامها لتحديد نتائج العائد من البرنامج التكويني، وقد يشمل النتائج انخفاض حوادث العمل أو معدلات دوران العمل، كما تشمل زيادة الإنتاجية.

ويمكن استخدام كل من السلوك والنتائج في تحديد نقل أثر التكوين، بمعنى تحديد المدى الذي تسبب فيه التكوين في إحداث تغيرات في السلوك، أو أثر المعايير الموضوعية لفاعلية المؤسسة.

رابعاً: أساليب تقييم التكوين

من الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية، ما يلي:¹

1- الاستبيان

بموجبها توزع على المتكونين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها، ومعرين بذلك عن رأيهم بالمكونين وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه.

ومن الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف، كما قد توزع الاستمارة فارغة وتترك الحرية للمتكون لإدلاء برأيه كما يشاء على البرنامج.

2- الملاحظة المباشرة

إذ يمكن تقييم البرنامج التكويني من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم، أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه.

ويمكن توضيح مراحل عملية التكوين، من خلال الشكل التالي:

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1996، ص 252.

الشكل رقم (03): مراحل عملية التكوين



المصدر: من إعداد الطالبة.

خلاصة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح أو فشل المؤسسة، لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسيير شؤون الأفراد، بحيث تقوم هذه الإدارة بمتابعة العامل منذ دخوله إلى المؤسسة حتى إحالته للتقاعد.

ومن بين ما تحتوي عليه هذه الإدارة هو فرع التكوين المسؤول عن تطوير مهارات العاملين، وإن تقدم الموارد البشرية في المؤسسة مرهون ببقائهم فيها، وبقاؤهم مرهون بكفائتهم الإنتاجية، وكفاءاتهم الإنتاجية مرهونة بدرجة خبرتهم ومهاراتهم، وهذه الأخيرة تتوقف على مقدار التكوين الذي حصلوا عليه، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من إعداد برامج ملائمة تقنع كل من الإدارة والعمال بأهميتها.

وتكون عملية التكوين حسب القدرة المالية للمؤسسة وإمكاناتها، لذا لا بد من تحديد نوع التكوين المقترح لاستخدامه ومقدار المدة اللازمة لإعداد الموارد البشرية إعداد كاملاً.

ويلعب التكوين دور كبير في تنمية مهارات وكفاءات العاملين بالمؤسسة، وكذا تحسين الإنتاجية ورفع من الروح المعنوية للعمال وبالتالي التقليل من حوادث العمل، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل التالي.

الفصل الثاني:

الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية

كفاءات الأفراد

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية محور نجاح المؤسسة فتسعى هذه الأخيرة إلى الاهتمام بها والرفع من أدائها باستمرار، ولن يأتي هذا إلا بفضل تصميم برنامج لتوجيه وتكوين الموارد البشرية، والسعي إلى تطوير كفاءاتهم، فتعتبر كفاءات الأفراد وما تحوزه من معارف ومهارات مقوما أساسيا لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

كما تعتبر الكفاءات بمختلف أنواعها عوامل نجاح للمؤسسة، لذا يجب عليها العمل على جذب الأشخاص المتميزين والمبدعين، وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة داخل المؤسسة. بهدف مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة كالتطورات التكنولوجية، شدة المنافسة... الخ، هذا من جهة ومن جهة أخرى تسعى المؤسسات من خلال تنمية كفاءات مواردها إلى زيادة الإنتاجية ورفع من الروح المعنوية وكذا التقليل من حوادث العمل.

وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مساهمة التكوين في تنمية كفاءات الأفراد من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات؛

المبحث الثاني: ماهية تنمية كفاءات الأفراد؛

المبحث الثالث: التكوين ودوره في تنمية كفاءات الأفراد.

المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات

يرتبط نجاح المنظمات واستمرارها بكفاءاتها وحسن تسييرها من أجل تطويرها، فتعتبر الكفاءات من المواضيع التي اهتم بها الباحثون في ميادين علم النفس، الإدارة والتسيير... الخ، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أساسيات حول الكفاءات ويشمل مفهوم الكفاءات إضافة إلى أهم محتوياتها وكذلك أنواع الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة، وستناول في هذا المطلب مفهوم الكفاءات من أصل هذا المفهوم وسنقدم مجموعة من التعاريف التي وردت لهذا المصطلح، وكذا أهم الخصائص التي تتميز بها الكفاءات.

أولاً: أصل مفهوم الكفاءات

يرجع أصل استخدام مصطلح "الكفاءة" إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية لكن لم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي وإنما طال كل ذلك إلى حقول معرفية و إستراتيجية، وظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل والشغل والمقاولة والتكوين، بمعنى ان النقاش حول الكفاءات اخذ أشكال متعددة. فالكفاءة لفظ ذات أصل لاتيني "compétence"، وقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة، أما اصطلاحاً يشوب مصطلح الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف، وقد تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به Mac clelland سنة 1970 من خلال كتابه "than intelligence testing for compétence rather" في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة. ولقد ظهرت الكفاءة كمصطلح تعليمي لأول مرة في المجال العسكري ثم انتقلت إلى مجال التكوين المهني ثم أخيراً إلى مجال التكوين بمعناه الشامل.¹

ثانياً: تعريف الكفاءات

لقد تم تعريف الكفاءات حسب عدة مقاربات ، وقبل إعطاء تعريف للكفاءة يجب معرفة مختلف هذه المقاربات، والجدول التالي يقدم لمحة عامة عن تصميم الكفاءة من خلال مايلي:

¹ هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2010/2011، ص ص 53-54 .

جدول رقم(03): مختلف المقاربات لتعريف الكفاءات

مقاربة الكفاءات	مختلف الباحثين	الخصوصيات
مقاربة بسلوكولوجية	David , Mac clelland Bayatzis , Bernaud	ترجع الكفاءات إلى المواقف والسمات الشخصية والمعارف.
مقاربة اجتماعية	Witorski Zarfian Stroobants	تقع الكفاءة عند تقاطع ثلاثة حقول: الخبرة، المعلومة ومسار التنشئة الاجتماعية*.
مقاربة التعليم	Malgalive	الكفاءة هي قدرة الاستفادة من المعارف.
مقاربة استراتيجية	Hamel , Prahalad	الكفاءة مصدر للميزة التنافسية، وخلق للقيمة المضافة.
مقاربة تسيير الموارد البشرية	Le Botref Martinel Silem	الكفاءة هي معرفة التصرف في حالات المشاكل مع تلبية معايير أداء معينة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Abbas Mohammed Elarbi, **le management des compétences d'une entreprise Algérienne**, mémoire de fin d'étude de master 2, Management Stratégique, Université Bouira, 2011- 2012, p 41.

ومن خلال هذه المقاربات سنحاول فيما يلي استعراض بعض التعاريف المتعلقة بالكفاءات ومن بينها مايلي:

التعريف الأول: "الكفاءة هي القدرة على أداء مهمة على أحسن وجه، أو إلى التحكم في المعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة في ميدان معين."¹

¹ عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 54.

التعريف الثاني: "الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد ، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها."¹

التعريف الثالث: "الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط."²

التعريف الرابع: عرفها **Medef**: "الكفاءة تتعلق أكثر بالنشاط الخاص بالمؤسسة، وهي عبارة عن مزيج من المعرفة، المهارة و الخبرة و طريقة التعامل المكتسبة في سياق معين والكفاءة تلتبس عند مواجهة الوضعيات الميدانية العملية."³

من خلال ما سبق يمكن القول بان الكفاءة هي: "مجموعة المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها والكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية و التحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة."⁴

ثالثا: خصائص الكفاءات

تتميز الكفاءات الأفراد بعدة خصائص نذكر منها مايلي:⁵

1. الكفاءة مستهدفة: يمكن القول بأننا أكفاء عند الوصول إلى الأهداف المرجوة؛
2. الكفاءة هي نتيجة اعتراف جماعي من الغير من خلال نظرهم إلى الفرد؛
3. الكفاءة هي عبارة عن توليفة تتكون أو تجمع بين المعرفة، المهارة والمهارة السلوكية،
4. الكفاءة غير حاضرة، دائما لأنها ترتبط بحالات ووضعيات يتم مواجهتها، فالكفاءة تكتسب من خلال مواجهة هذه الحالات والوضعيات المختلفة في العمل،
5. الكفاءة هي مسار دائم للبناء، تتطور عبر الزمن وعبر مراحل الحياة المهنية للفرد،
6. الكفاءة يمكن ان تلاحظ وتلتبس فعليا من خلال كيفية التعامل مع الوضعيات العملية.

¹ رحيم حسين، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، ص ص 12-13.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية(دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009، ص 112.

³ Claude Blanche Allegre, Anne Elisaberth Andreassian, gestion des ressources humaines (valeur de l'immateriel), Editions de Boeck universite, Bruxelles, 2008, p 23.

⁴ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁵ Laetitia Lethielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, lextenso editions, 5eme edition, Paris, 2012, p 44.

إضافة إلى الخصائص التالية:¹

1. تتعلق الكفاءة بالأداء:

من المهم جدا تحديد بأن استخدام عبارة الكفاءة في ميدان التربية مبني على نية التأكيد على قدرة الفرد على أداء نشاط وليس على قدرته على إضهار معارفه. فالقضية قضية أداء وليست قضية معارف، ما الفائدة من اكتساب معارف ان لم توظف.

يتضمن هذا المبدأ التطبيقات البيداغوجية التالية:

✓ **ترتبط الكفاءة في ميدان التربية بضرورة تحديد الإطار contexte:** الذي تمارس فيه الكفاءة، يتمثل هذا الإطار في مجموعة المواقف الحقيقية، يسمح هذا الإطار بتحديد البعد الاجتماعي الواقعي الذي تتضمنه كل كفاءة.

✓ **الكفاءة نتاج سياق متكامل:** فالكفاءة نتاج سياق التعلم وليست التعلم في حد ذاته، ذلك أن ليس كل سياق تعلم يؤدي إلى اكتساب كفاءة ما، يتضمن سياق الإدماج أيضا استخدام المعارف والقدرات والمهارات لإظهار الكفاءة، فالمعرفة لوحدها وحتى القدرة ان لم تولد أداء لا يمكن ان تستخدم لتعريف الكفاءة.

✓ **ترتبط الكفاءة بمعايير الأداء:** إذ لا يمكن الحكم بصدق على قدرة فرد لانجاز نشاط ما إذا لم نراع معايير الأداء وأن تكون هذه المعايير محددة و واضحة، تحدد هذه الخاصية أهمية استخدام عبارة الكفاءة في مجال التربية والمتمثل في ضرورة ربط كل نتيجة تعلم بمعايير المناسبة المحددة للأداء، يكون الحكم على الأداء ومدى تحكم الفرد في هذا الأداء انطلاقا من هذه المعايير.

2. ترتبط الكفاءة بالمسؤولية:

يتطلب استخدام عبارة الكفاءة استحضار عبارة المسؤولية ذلك أن الميزة الأساسية للكفاءة أنها تخول الحق في الحكم أو التقرير في ميدان معين، بهذا المعنى فالكفاءة تتضمن الوعي بضرورة تحمل مسؤولية من تمارس عليهم هذه الكفاءة كما ان التعلم الشخصي* والتقييم الذاتي* يدخلان تحت هذا الإطار.

المطلب الثاني: محتويات الكفاءات

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمثل للكفاءات الفردية. أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة. ومن خلال التعاريف المقدمة في المطلب السابق نلاحظ ان الكفاءة هي توليفة من ثلاثة مكونات أساسية هي:

¹ عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58.

* **التعلم الشخصي:** هو النشاط التعليمي الذي يقوم به المتعلم مدفوعا برغبته الذاتية بهدف تنمية استعداداته و قدراته مستجيبا لميوله و اهتماماته بما يحقق تنمية شخصيته.

* **التقييم الذاتي:** مجموعة الخطوات التي يقوم بها الأفراد لتقييم مؤسستهم بأنفسهم إسنادا إلى معايير معينة.

1. المعرفة (connaissance):

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.¹

2. المهارة (Savoir faire):

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية... الخ. وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.

ونلاحظ من خلال ما سبق أن هناك تداخل بين مفهوم المهارات، الكفاءات والمعرفة، فالكفاءات ترتبط بالمهارات التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها، أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، أما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ، وفي أحيان أخرى تنتهي لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.²

3. المهارات السلوكية (Savoir être):

وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الآخرين، وفهم سلوكهم وتوجيهه ويحتاج هذا إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين ، وشخصيات والاتصال بهم، وفهم الخلافات التي بينهم، وكيف يمكن التأثير فيهم، بحيث أن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خطته إلا من خلال الآخرين فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية، مهما اختلف المستوى الإداري لهذا المدير.³ ويمكن توضيح مكونات الكفاءة من خلال الشكل التالي:

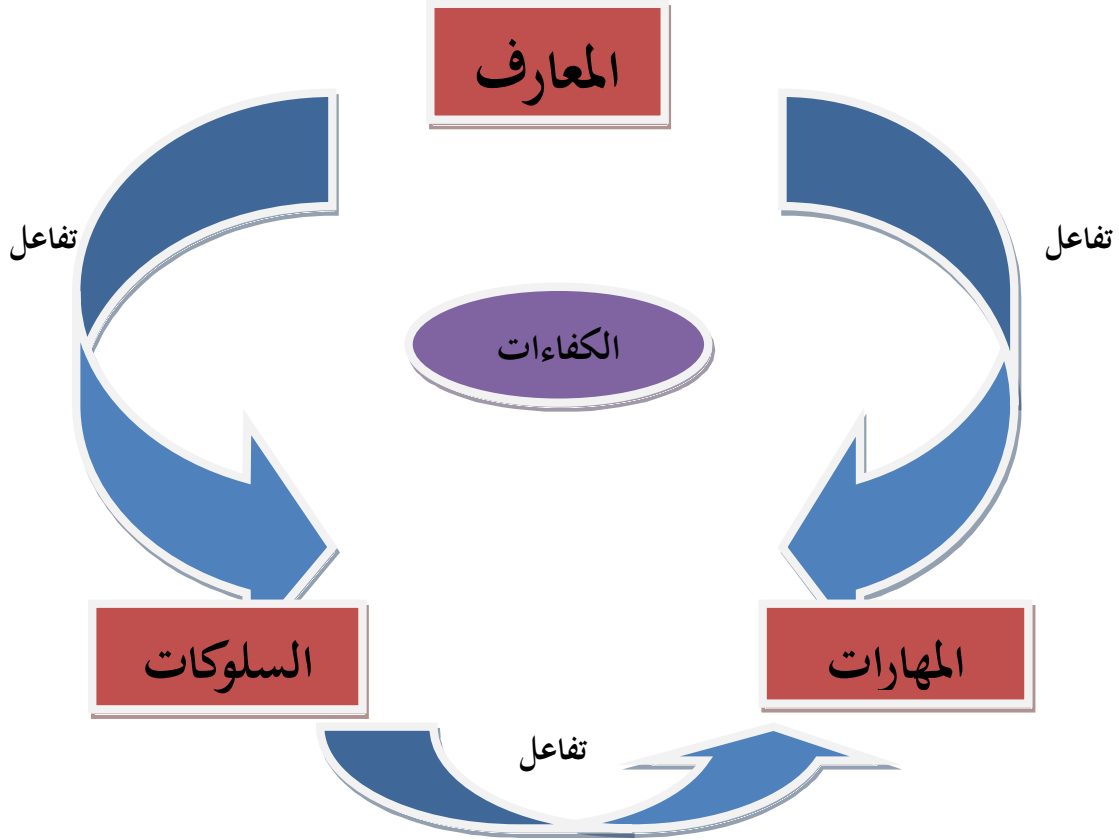
¹ الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس

المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، ص5.

² احمد القطامين عطا الله، التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي، 1996، ص 39.

³ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص 40.

الشكل رقم(04): مكونات الكفاءة



المصدر: عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، ورقة بحثية مقدمة ضمن المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص 5.

المطلب الثالث : أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، فهناك العديد من الأسس المعتمدة في تقسيم الكفاءات إلى أنواع تختلف باختلاف هذه الأسس، فنجد تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية، ومن حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة وكذلك بحسب سعة ومستوى الحياة، وكذا من حيث الدور، بالإضافة من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية.

أولاً: تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية

تحتاج كل مؤسسة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاث أنواع من الكفاءات تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدريجي لتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تزداد

احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات التقنية. ويعتبر Robert L.Katz أول المبادرين لهذا التصنيف. بحسب هذا التصنيف نجد مايلي:¹

1. الكفاءات الفكرية أو التصورية:

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالبيئة الخارجية بكل عناصرها: السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية... الخ، هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص، وتفترض هذه القدرات بدورها حياة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف ومؤهلات ذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار، و يمكن تجسيدها بعدة طرق منها: اقتراح منتجات جديدة، إدخال آليات عمل جديدة... الخ.

2. الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:

تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في المجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبالعلاقاته بمسؤوليه، وترجم القدرة فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه بلغة الحال، ويرى من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية والوظيفية معا.

3. الكفاءات التقنية:

تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص، وبعبارة أكثر وضوحا تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار، إجراء أو تقنية معينة، وترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز العمل كقيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية. و الشكل التالي يوضح توزيع الكفاءات على المستويات الإدارية الثلاثة:

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-124.

الشكل رقم(05): توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية

الكفاءات العملية	القمة
الكفاءات الإنسانية	إدارات وسيطية
الكفاءات التقنية	التحكم

المصدر: ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

ثانيا: تصنيف الكفاءات من حيث لزوميتها للمهام المختلفة

وفي هذا الصدد نميز بين نوعين من الكفاءات، النوع الأول يتمثل في الكفاءات الخصوصية أو المرتبطة بمهن معين، أما الثاني فهو مشترك ولازم لأداء مهام مختلفة.

1. الكفاءات الخصوصية:

هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبط ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة (الرتبة أو الوظيفة).

2. الكفاءات المشتركة:

هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لانجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، و هذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدرجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها:

- ✓ تساعد الفرد على انجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى؛
- ✓ تمنح الفرد قاعدة ومراكز لتحصيل معارف أخرى؛
- ✓ تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

ثالثا: تصنيف الكفاءات بحسب سعة و مستوى الحياة

جرى العمل في اغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات إلى فردية وجماعية، وهو تصنيف له أهميته الفكرية والعملية لاسيما عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية، وحسب هذا التصنيف نجد نوعين من الكفاءات و هي كالتالي:

1. الكفاءات الفردية:

إن كل فرد من أفراد المؤسسة ومهما كان منصبه يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تتحقق مع أهداف المؤسسة فهي تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، فقد عرفها Alain Meignant أيضا على أنها: "معارف عملية مقبولة في نشاط معين ويتم إضفاء صفة القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية كالتجارة المهنية." كما عرفت على أنها: "تعبئة المعارف والمعارف العملية و الإستطاعات لممارسة نشاطات خاصة ، أي القدرة على التصرف."

من خلال هذا التعريف يمكننا تقسيم مكونات الكفاءات الفردية إلى معارف مشكلة والتي يكتسبها الفرد بالتكوين المستمر والتعلم ، ومعارف في العمل كالخبرات والممارسات ، ويقوم الفرد بتعبئة هذه المكونات ليطور احترافه و هذا لا يتم إلا في إطار المؤسسة.

ورغم وجود الكفاءات الفردية بالمؤسسة وتحقيقها لمستوى جيد من الأداء ، إلا أنها لم تعد كافية لتحقيق الأهداف، ذلك أنها لا تواجه مختلف التغيرات بفعالية أكبر مثل الكفاءات الجماعية.¹

2. الكفاءات الجماعية:

تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها: "تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها و تراكمها"، كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات طابع الخاص، التكنولوجيا فائقة المستوى، الروتينات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة للطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال(أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة.²

¹ زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص تنظيم موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007، ص 19.

² عرابة الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة ورقلة، 28/27 نوفمبر 2007، ص 12.

رابعاً: تصنيف الكفاءات من حيث الدور

حسب هذا التصنيف نجد ثلاث أنواع من الكفاءات وهي كالتالي:

1. الكفاءات المحورية:

ويكون تقييم المؤسسة انطلاقاً من المهارات التي توظفها في نشاطها، فقد تكون ثانوية تخص منتجات معينة، وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها والتي تسمى بالكفاءات المحورية وتعرف على أنها: "نتيجة نسق تعلم جماعي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج و إدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا." ومن أجل وصول المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم ولا بد من إدارتها وتشمل إدارة الكفاءات المحورية مايلي:¹

- ✓ **الاكتشاف:** يجب أن تحدد ما تملكه المؤسسة من كفاءات محورية ويجب أن لا تخلط بين الكفاءة المحورية والمهارة، كذلك يجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال في منتج واحد؛
- ✓ **الاكتساب:** ويكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد، إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن أو اكتساب كفاءات عن طريق ثراء مهارات صغيرة وصهر بعضها مع البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة؛
- ✓ **البناء:** قد تحتاج إلى 10 سنين لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالمي؛
- ✓ **النشر:** بمعنى تحريك الكفاءات المحورية من قيم لأخر داخل المؤسسة؛
- ✓ **الحماية:** لا نخسر الكفاءات المحورية بسبب سوء التمويل أو يكشف خططك.

2. الكفاءات الإستراتيجية:

إن الكفاءة لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها، فالمؤسسة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة.² والكفاءات الإستراتيجية يتم تنميتها انطلاقاً من ثلاث أنواع للموارد:³

- ✓ الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني... الخ)؛
- ✓ الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)؛

¹ نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011، ص ص 55-56.

² بن جدو مجّد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013/2012، ص 10.

³ الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاديات المعرفة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة عنابة، 10/09 مارس 2004، ص ص 8-9.

✓ الموارد التنظيمية (الهيكلة، نظام التنسيق... الخ).

وإن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجع داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أحسن من النتيجة المحققة إذا كان كل فرد يعمل بمفرده.

وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية، لهذا فإن البحث عن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة المرتبطة التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة.

3. الكفاءات التنظيمية:

وتندرج تحت بنية تدرجية، حيث نجد بعض الباحثين المهتمين بموضوع الكفاءات يدرجون تصنيفات في شكل ترتيب تدرجي بحسب درجة أهمية الكفاءة، وتسمى الكفاءات التنظيمية بكفاءات المؤسسة، وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة فيها، فمنظمات الأعمال في ظل التغير الحاصل في بيئتها تحاول إيجاد مرونة كبيرة لتعامل مع هذه المتغيرات والتقليل من الإجراءات الرسمية بغية فتح المجال للأفراد لإبراز إبداعاتهم وزيادة وتطوير كفاءاتهم الفردية والجماعية، هذا الأمر يسمح بزيادة قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع بيئتها.

وقد ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في اخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وتنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية، ولهذه الكفاءات تسميات مختلفة مثل: الكفاءات المميزة، الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الديناميكية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الأصلية.¹

خامسا: تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما الكفاءات المكتسبة والكفاءات اللازمة، وهذا التمييز يفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التسارع المذهل لوتيرة الابتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين وضغوطات المنافسين، الأمر الذي ينعكس مباشرة على دورة حياة المنتج ومدة صلاحية الكفاءة، وحسب هذا التصنيف نجد:²

¹ نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-131.

1. الكفاءات المكتسبة:

هي تلك التي يجوزها الأفراد في الزمن "t" وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحاليين، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، وبعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية، لأن التوافق بينهما هو وحده الكفيل بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار والمكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشي الثقة بين الأفراد والمؤسسة.

2. الكفاءات اللازمة مستقبلياً:

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة... الخ) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى العاملين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، وحينها تكون المؤسسة أمام عدة بدائل إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي. وخلاصة القول إن تحديد الكفاءات المكتسبة حالياً يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبلياً على المؤسسة نفسها.

المبحث الثاني: ماهية تنمية كفاءات الأفراد

تمثل كفاءات الأفراد حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة و بين العامل البشري، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تقوم بالتسيير نحو تنمية كفاءات مواردها البشرية لتحقيق التقدم والازدهار. وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا المبحث كل من مفهوم تنمية كفاءات الأفراد وأهميتها، إضافة إلى أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم تنمية كفاءات الأفراد

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتنميته، بحيث تسعى المؤسسة إلى تنمية كفاءاتها البشرية باستمرار، و على هذا الأساس سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تنمية كفاءات الأفراد وكذا الدوافع الاهتمام بها.

أولاً: تعريف تنمية كفاءات الأفراد

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا بحد ذاتها."¹

كما يمكن تعريفها على أنها: "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم."²

يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية كفاءات الأفراد ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التكوين في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.³

ويمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة تسيير

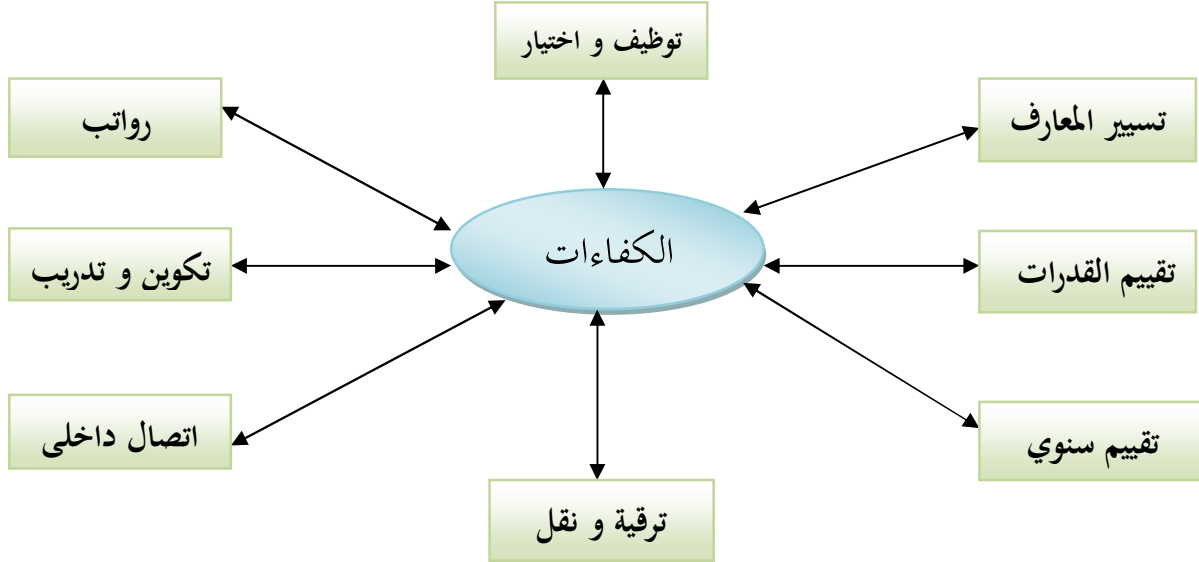
¹ شداني لبله، دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، 2014/2013، ص 21.

² حمدي ابو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 56.

³ مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأفاق التطوير-تجارب الدول-، جامعة حسنية بن بوعلوي بالشلف، 04/03 ديسمبر 2012، ص 8.

الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(06): الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، سماح صويلح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص 55.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تنمية كفاءات الأفراد هي: " ذلك المزيج من الطرق، الوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسات."¹

ثانيا: دوافع الاهتمام بتنمية كفاءات الأفراد

نقول أن هناك عدة دوافع وراء الاهتمام ومن ثم الاستثمار في مجال تنمية الكفاءات، نذكر من بينها مايلي:²

- ✓ إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه من رفع في المستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل؛
- ✓ تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوط التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها وإستمراريتها وهو ما خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة، وتعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين، وأصعبها تقليدا، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة.

¹ Elbassair. Net, download, tarbawyate, mercredi 11-03 -2015, 12:20.

² Benasla. Arabblogs.com.archive ,2008,jeudi,12 -03-2015,10:05.

المطلب الثاني: أهمية تنمية كفاءات الأفراد

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تنمية كفاءات الأفراد تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المؤسسة في سوقها، وتتعدد أبعاد هذه الأهمية والتي سنوجزها في العناصر التالية:¹

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة؛
- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم الأنظمة الاقتصادية، كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات أفرادها لأنها مصدر بقائها؛
- بما أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات إدارة الموارد البشرية، فإن هذه الأخيرة تلقي بضررها على عملية تنمية الكفاءات لأنها:

❖ تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد و الإنتاجية لديهم؛

❖ تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء و تدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم، مما

ينتج عنه:

- ✓ انخفاض معدل التغيب و قلة الصراعات و النزاعات؛
- ✓ تساعد في حدوث الهدوء و الأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، و تحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات و معارف كفيلة بإحداث ذلك؛
- ✓ تساهم في سد الثغرات و النقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا؛
- ✓ تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية؛
- ✓ تحتاج اغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال ذلك اعتماد أنظمة عالمية للتقييس كالايزو لتضمن بذلك تصريف منتجاتها إلى الخارج، ولا سبيل لتبني ذلك إلا أن تملك المؤسسة يد عاملة مؤهلة لذلك، إذن فعلمية تنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.

¹ حمدي ابو القاسم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

المطلب الثالث: أهداف تنمية كفاءات الأفراد

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية، تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته فإن هذه العملية وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:¹

- ✓ زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- ✓ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛
- ✓ إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع؛
- ✓ اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- ✓ تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة(خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا... الخ)، وهو ما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة؛
- ✓ في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد؛
- ✓ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- ✓ دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛
- ✓ تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة؛
- ✓ تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تكوينية محددة؛
- ✓ التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه(استغلال وتنمية المهارات).

¹ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند والحاج البويرة، 2013/2014، ص ص 20-21.

المبحث الثالث: التكوين و دوره في تنمية كفاءات الأفراد

يعتبر التكوين أحد الأدوات الأساسية التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة، ويؤدي التكوين الجيد بالضرورة إلى تحسين وزيادة الإنتاجية، كما يساهم في رفع من معنويات الأفراد وكذا التقليل من حوادث العمل، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المبحث الأخير.

المطلب الأول: التكوين و دوره في زيادة الإنتاجية

يعد التكوين استثمارا ناجحا، تهدف المؤسسة من خلاله لتحسين وزيادة الإنتاجية، وستتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف الإنتاجية وأهم العوامل المؤثرة عليها، بالإضافة إلى دور التكوين في زيادة الإنتاجية.

أولاً: تعريف الإنتاجية

لقد اختلفت و تعددت التعاريف المقدمة للإنتاجية، وذلك حسب اختلاف وجهة نظر الباحثين، وقبل إعطاء تعريف للإنتاجية نعرف أولاً الإنتاج فيعرف هذا الأخير على أنه: "النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات أو هو حصيلة التكامل بين عناصر الإنتاج المتمثلة بالأرض، الأموال، العمال والآلات لخلق سلع وخدمات."¹

أما الإنتاجية فتعرف على أنها: "الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية."²

وتعرف أيضاً: "بالعلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، أي العلاقة التي تربط ما بين الكميات المنتجة والوسائل المستخدمة لإنتاجها."³

كما أنها تعرف ب: "استخدام الموارد بكفاءة في إنتاج السلع والخدمات."⁴

¹ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 20.

² نعيم إبراهيم الظاهر، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات -التغير التقني -العمل و رأس المال)، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص 20.

³ رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمّجد بوقرة بومرداس، 2009/2008، ص 28.

⁴ صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خنشلة، العدد 12، 2012، ص 125.

من خلال ما سبق نستخلص أن الإنتاجية هي: "القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة." من خلال هذا المفهوم فإنه يمكن استنتاج مجموعة من النقاط هي:¹

1. أن الإنتاجية تشتمل على عنصرين مهمين هما:
 - ✓ الكفاية: و هي تعني القدرة على تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛
 - ✓ الكفاءة: و هي تعني القدرة على تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية؛
2. إن الإنتاجية هي الناتج المحقق من استخدام قدر من الموارد خلال فترة زمنية معينة؛
3. إن الإنتاجية يمكن تمثيلها بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات، والتي يمكن وضعها في شكل المعادلة التالية:

المخرجات

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \leq 1$$

المدخلات

ثانيا: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

تكاد لا توجد ظاهرة مهما كان نوعها لا تؤثر على الإنتاجية، لذا فقد أكد العديد من الباحثين والاقتصاديين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشتمل على كافة التغيرات البيئية الخارجية والداخلية، ومن بين هذه العوامل نذكر مايلي:²

1. نسبة رأس المال إلى العمل:

وتمثل هذه النسبة مقياسا للتعريف ما إذا تم استثمار مبلغ كاف في المصنع والآلات والأدوات وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فاعلية.

2. ندرة بعض المصادر كالطاقة و المياه و المعادن:

والتي تؤدي إلى خلق مشاكل الإنتاجية، فعلى سبيل المثال فإن ارتفاع تكاليف الطاقة سيؤثر على العلاقة بين الكلفة و الحجم بشكل يجعل منها غير اقتصادية.

3. التغيرات في قوة العمل:

سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة وذلك من خلال النقل والترقية أو بين المؤسسات المختلفة داخل وخارج القطر، إن هذه التغيرات تتطلب من المؤسسة تخصيص مبالغ كبيرة لتدريب وتعليم العاملين و ذلك لكي يتمكنوا من التعامل المستجدات التكنولوجية في مجال العمل.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 286.

² سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص 33-35.

4. الإبداع والتكنولوجيا:

حيث يمثلان السبب الرئيسي في تحسين الإنتاجية، ويعزى للتكنولوجيا المساهمة في نصف ما تحقق من تحسن في الإنتاجية، كذلك فإن زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير وزيادة المبالغ المخصصة لذلك له تأثير إيجابي على الإنتاجية.

5. القوة التساومية للقوى العاملة المنظمة:

والتي قد تؤدي إلى زيادة في الأجور دون زيادة في الإنتاج لها تأثير واضح على الإنتاجية، إن التزام المؤسسة بدفع أجور عالية للعاملين المنظمين يحد من قدرة المؤسسة على توظيف عمال آخرين و بالتالي فإن هذا سيؤدي إلى زيادة في البطالة.

6. العوامل الإدارية:

وتمثل الطرق التي يمكن للمؤسسة ان تستفيد من خلالها من مدرائها الذين يتميزون بكفاءات إدارية عالية، والذين بنفس الوقت يتقاضون رواتب ومخصصات عالية وذلك كنتيجة للمؤهلات العلمية العالية التي لديهم وكذلك خبراتهم العلمية، وبمقابل ذلك فإن المؤسسة تتوقع من هؤلاء المدراء أن يتخذوا القرارات، ويقوموا بالأعمال ويوجهوا الأنشطة بشكل جيد، أي أن يكونوا مبدعين ومستعدين لتحمل شيء من المخاطرة، إن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية.

7. التشريعات و القوانين:

تمثل الأنظمة و القوانين قيودا على بعض المؤسسات، و قد اعتبرت التشريعات الصناعية الأسرع نموا في السبعينات، فالأنظمة المتعلقة بالسلامة العامة والصحة والتلوث والاحتياجات أو المتطلبات للالتزام بها، قد أدت إلى تخفيض الإنتاجية بحوالي 25%.

8. نوعية حياة العمل:

ويصف هذا المصطلح ثقافة المؤسسة، وإلى أي درجة استطاعت المؤسسة أن تحفز العامل وأن تخلق لديهم حالة الرضي، ذلك أن تحسين بيئة العمل (إضاءة و تهوية وتدفئة، تأمين صحي، برامج إجتماعية، إحترام العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، و تشجيعهم لتقديم الأفكار المبدعة... الخ)، سيؤدي إلى خلق حالة من الرضا لدى العاملين، وزيادة انتمائهم للمؤسسة وارتفاع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

ثالثا: دور التكوين في زيادة الإنتاجية

إذا كانت الإنتاجية هي هدف أساسي لكل مؤسسة، فإن التكوين يعتبر من الأدوات الخطيرة والأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، وهو رفع الإنتاجية وعليه فإننا سنحاول توضيح دور التكوين في زيادة ورفع إنتاجية المؤسسة من خلال ما يلي:

1. التكوين و الجودة الشاملة و أثره على الإنتاجية:

إن مفهوم الجودة ليس حديثا، ولكن الجديد الآن أننا بصدد ثروة فكرية ترى أن الجودة سمة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة، والجودة الشاملة في الحقيقة وإن لم تكن هدفا في ذاتها فإنها وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء والتغلب على المنافسين وعن كيفية تحقيق الجودة لمؤسسة ما يقول الدكتور "علي السلمي"، فتوجد مجموع من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة وهو التطوير المستمر وعدم النظر إليها باعتباره حدثا عارضا بل باعتباره التزاما، فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة بمعنى أداء العمل مطابق للمواصفات من أول مرة، وخير مثال لذلك اليابان التي تهدف إلى إنتاج سيارة لا تحتاج صيانة لعدم وجود أخطاء بها، و يتم هذا عن طريق:¹

✓ التكوين الفعال لتوضيح علاقات العمل بالمورد داخليا وخارجا؛
 ✓ التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل، ولكن على التكلفة الكلية الأقل، وهذا معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء؛

✓ الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات ولا نتركها للصدفة؛
 ✓ ضرورة إيجاد أساليب ايجابية للإشراف والتكوين؛
 ✓ ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة وتحقيق الترابط والتكامل بين جميع أجواء المشروع؛
 ✓ ضرورة تقوية الأفراد وتأكيدهم عن طريق إعادة التكوين، وإعطائهم السلطة والقدرة على اتخاذ القرار وأن يكون لهم صوت مسموع في العمل؛

نلاحظ من هذا أهمية التكوين ومكانته في تحقيق الجودة الشاملة والعمل على التطوير المستمر للوصول إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

2. التكوين و نظام إيزو(ISO) * و أثره على الإنتاجية:

ان المتفحص بعناية لمواصفات "إيزو" يتضح له أهمية تنمية وتكوين المورد البشري من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي يكون الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة والجدير بالذكر أن هناك ثلاث نماذج لمعايير إيزو وهي:²

✓ إيزو 9001: نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة بشأن التقسيم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة؛
 ✓ إيزو 9002: نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة بشأن الإنتاج والتركيب؛
 ✓ إيزو 9003: نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة في المراحل النهائية من الفحص والاختبار؛

¹ www.hrdixussion. Com. Lundi 15.12.2014, 13.45.

* (ISO): كلمة إغريقية اشتقت من الحروف الثلاثة لاسم المنظمة الدولية للمعايير International Standardisation Organisation، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات.

² كمال طاطلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74.

فهذه النماذج هي التي تمنح عنها شهادة التسجيل، أما النماذج 9000، 9004 فهي نماذج إرشادية، وقد ركزت معايير إينزو الثلاثة على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية، فالعناصر المكونة للنموذج 9001 على سبيل مثال أنها كلها تؤكد على الأهمية القصوى لدور البشري مع التأكيد الدائم على أنها عناصر مؤهلة ومدربة، ومما يؤكد أهمية الموارد البشرية والاهتمام بتطويرها، تعليمها وتنمية مهاراتها ما ورد في التعريف الدولي لإدارة الجودة الشاملة كما ورد في إينزو 8402 فقرة 307 وفقا لأخر إصدار في 1994/4/1، فقد أشار إلى أن قوة وإصرار القيادة بالإدارة العليا مع التعليم والتدريب لكل أفراد التنظيم عامل أساسي في نجاح النظام.

ولذلك يلاحظ أن معظم مداخل الجودة الشاملة تركز على دور الموارد البشرية وتدريب في هذا الصدد، ولتحقيق مزيد من التحسين في أداء الموارد البشرية، فقد تبنت بعض الدول مدخل حلقات الجودة والتي ينجم عن ممارستها اشتراك العاملين أنفسهم في حل المشكلات بحيث لا تقتصر مزاياه على صقل المعارف والمهارات فقط، بل يمتد الأمر إلى ترسيخ قيم الانجاز واحترام الذات وتقدير الآخرين والشعور بالانتماء، وهنا ما يتطلب الاهتمام بتكوين العاملين.

المطلب الثاني: دور التكوين في الرفع من الروح المعنوية للأفراد

تسعى المؤسسات إلى تكوين مواردها البشرية للوصول إلى الروح المعنوية العالية لما لذلك من تأثير على الإنتاجية، وسنتناول في هذا المطلب تعريف الروح المعنوية وكذا محدداتها وأهم عناصر تكوينها، إضافة إلى دور التكوين في الرفع من الروح المعنوية للأفراد.

أولاً: تعريف الروح المعنوية

يدل مصطلح الروح المعنوية على الحالة غير الملموسة يحيطها الغموض، لذا من الصعب وضع تعريف دقيق وشامل، مما سبب كثيراً من الارتباط والحيرة لبعض الباحثين في تحديد تعريف واضح، لذا فقد عرف البعض الروح المعنوية بأنها: "الحالة النفسية للعاملين ودرجة الثقة والرغبة والرضا التي يشعرون بها تجاه وظيفتهم والمؤسسة والعاملين فيها، و إحساسهم بشأن ظروف العمل، وهو إحساس جماعي يؤثر فيه الأفراد بعضهم ببعض".¹

وتعرف على إنها: "شعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً أو فوق مصلحته".²

كما تعرف بأنها: "ذلك الاستعداد بين أعضاء الجماعة للتعاون بطريقة معينة لتحقيق هدف معين".³

¹ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين المجلد الثاني - عربي، مكتبة لبنان ناشرون، ص 155.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 261.

³ www.startimes.com , mardi 03 février 2015, 12 :00.

يمكن القول بأن الروح المعنوية هي: "صفة جماعية، كما هي صفة فردية، فهي تمثل مجموعة العلاقات الإنسانية والاتجاهات الجماعية للأفراد نحو عملهم ونحو علاقاتهم مع المستويات الإدارية التي يعملون معها وكذلك نحو مناخ العمل وظروفه."¹

ثانيا: محددات الروح المعنوية وعناصر تكوينها

للروح المعنوية أربع محددات أساسية وتتمثل في:²

1. الشعور بالانتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة؛
2. الحاجة لوجود هدف معين تتكاتف أفراد الجماعة من أجل تحقيقه؛
3. أن يؤدي الفرد عملا ذا قيمة ونفع للوصول إلى الهدف المذكور؛
4. أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى الهدف.

أما عناصر تكوين الروح المعنوية فتتمثل في:³

1. إدراك الجماعة العاملة للهدف العام الذي تسعى إلى تحقيقه إدارة المشروع مع بيان دور ومسؤولية هذه الجماعة في هذا الصدد؛
2. وجود طرق تحكم للاتصالات المتبادلة بين العمال والإدارة حتى يفهم كل طرف منهم وجهة نظر الطرف الآخر؛
3. إقامة دوافع العمل وتنظيمها سواء كانت هذه الدوافع مالية أو غير مالية مثل معرفة العمل والرغبة في أدائه وتذوق لذة هذا الأداء.

ثالثا: دور التكوين في رفع من الروح المعنوية للأفراد.

يعتبر التكوين الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فالتكوين الجيد يحقق فائدتين رئيسيتين بأنه يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساليب وجود علاقة بين الإنتاج والدخل.⁴

ويعتبر تعبير الروح المعنوية تعبيرا شائعا في الاستعمال في عالم الإدارة وفي عالم التدريب والتأهيل الإداري*، وهو تعبير يصف شعورا له علاقة بالروح كما أنه يصف للناس ما يعني الهمة والحماس.

¹نعيم إبراهيم الضاهر، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

²نجد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 297.

³المرجع نفسه، ص 197.

⁴Kenanaonline.com.jeudi15 janvier 2015.11 :11.

*التأهيل الإداري: يقصد به تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية والنفسية.

أما بالنسبة لمجموعة من العاملين فهذا التعبير يعني أنه العمل الذي يحس به العامل إحساساً مبهماً، فلو شعر العاملون بالحماس نحو العمل وبالتفاؤل تجاه الجماعة وبالمحبة بينهم، ويمكن عندئذ وصفهم بأنهم يعيشون حالة أو يتمتعون بحالة الروح المعنوية العالية، أما في حالة شعورهم بعدم الرضا والتوتر والقلق والميل إلى التشاؤم فيصفون بأنهم في حالة روح معنوية منخفضة وبتالي من مصلحة الإدارة أن يكون سلوك العاملين جيد في العمل بسبب الروح المعنوية العالية، فإن عليها أن تعد برامج تدريب وتأهيل إداري يساعد على تدريب العاملين كيف يخلقون جواً بينهم من الروح المعنوية العالية وفي مثل هذا البرنامج يتدربون على كيفية إعداد أنفسهم للمتعة بروح معنوية عالية وكيفية التحلي بالصبر والتفاؤل ونبتد التشاؤم لأن ذلك سينعكس إيجابياً على الإنتاج.¹

المطلب الثالث: التكوين و دوره في تقليل من حوادث العمل

تعتبر ظاهرة حوادث العمل من الموضوعات التي لقيت اهتماماً واسع النطاق من طرف الباحثين، خصوصاً وأن هذه الظاهرة في تزايد مستمر رغم التدابير والإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة للتقليل منها، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: تعريف حوادث العمل

يعرف الحادث بمعناه الواسع بأنه: "كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث، مما ينجم عنه في العادة ضرر للناس أو للأشياء." وبالتالي فإن الحوادث هي أفعال غير مقصودة وغير مرغوب بها، أما حوادث العمل فتتصرف إلى ما يقع في أثناء العمل وسببه مباشرة، سواء تعلق تلك الأسباب بالعامل نفسه أو بأجهزة ومعدات العمل أو بظروف أدائه.²

وتعرف حوادث العمل أيضاً بأنها: "كل ما يقع ويحصل نتيجة لشيء غير متوقع أو غير مخطط له مسبقاً يؤدي إلى الضرر بأحد عناصر الإنتاج و الإنسان بدرجة الأولى."³

كما يمكن تعريفها على أنها: "كل حادث مفاجئ يقع أثناء العمل أو يسببه وقد تشمل أضراره وسائل الإنتاج أو القوى البشرية أو كليهما معاً."⁴

¹ هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 150.

² سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

³ نهاد عطا حمدي، زيد غانم الحصان، الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 16.

⁴ زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجية للنشر و التوزيع، 2010، ص 234.

ويمكن القول بأن حوادث العمل هي: "كل حادث غير متوقع يقع أثناء العمل نتيجة عوامل مادية أو بشرية والذي قد يلحق أضرارا بعناصر العملية الإنتاجية والمتمثلة في العمال والمعدات والآلات و المواد الإنتاجية."¹

ثانيا: أسباب حوادث العمل

تختلف الأسباب التي تؤدي إلى وقوع حوادث العمل، و عموما يمكن تقسيم أسباب حوادث العمل إلى أربعة مجاميع وكما يلي:²

1. مجموعة الأسباب التي ترتبط بالفرد نفسه:

وهي العوامل الإنسانية المرتبطة بالفرد كالنقص في قدرات الفرد أو في تكوينه وتأهيله أو قلة خبرته، وضعف ذكائه أو عدم ملائمة العمل المؤكل له لإمكاناته الذهنية، وقد وجد أن هذه العوامل تستحوذ على أكثر من 80 % من أسباب حوادث العمل.

2. مجموعة الأسباب الميكانيكية:

وهي الأسباب ذات العلاقة بتلف أو عطل الآلات والمكائن المستخدمة في العملية الإنتاجية، كما أن سقوط الأشياء المفاجئ وانفجار بعض المواد الخطرة يقع ضمن هذه العوامل.

3. مجموعة الأسباب الفيزيائية:

وهي الأسباب التي ترتبط بدرجة الحرارة وطبيعة التهوية ومستوى الإضاءة والضغوطات، وذلك لارتباط هذه العوامل بدرجات التعب والملل التي تصيب الإنسان وبالتالي لارتباطها بحوادث العمل.

4. أسباب أخرى:

بالإضافة إلى الأسباب السابقة يمكن إضافة أسباب أخرى لا تقل أهمية عما سبق، فقد تكون الوظيفة أو العمل على درجة عالية من الخطورة، وتزداد الحوادث في الساعات الأخيرة من العمل قياسا بالساعات الأولى، كما تزداد الحوادث في المناخ التنظيمي السيء.

ثالثا: التكوين و دوره في التقليل من حوادث العمل

إن تكوين العمال على أساليب الوقاية من حوادث العمل هو من أهم أساليب التقليل من معدلات التورط في الحوادث، وهذا النوع من التكوين بالغ الأهمية، لأنه يعرف العمال بالأخطار المحتملة من العمل وكيفية تجنب هذه الأخطار قدر الإمكان، كما يعرفهم بنوعية الحوادث التي تقع و أسبابها، كما يشتمل البرنامج على كيفية استخدام

¹ دوباخ فويدر، دراسة مدى مساهمة الأمن الصناعي في الوقاية من إصابات حوادث العمل و الأمراض المهنية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص 51.

² عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 263.

الأدوات والإسعافات الأولية، وأسلوب إخلاء المصابين في حالة الحوادث ونقلهم بسرعة إلى الأماكن العلاجية المتخصصة.¹

ويلعب التكوين الذي تعده الإدارة وتقوم به تجاه العاملين في الحد من حوادث العمل وهي تقوم في نفس الوقت باتخاذ الوسائل المناسبة لذلك من هذه الوسائل:²

1. الوسائل الميكانيكية:

ويتم ذلك عن طريق تصميم الآلات والمعدات داخل المصنع بطريقة تكون فيها ملائمة للعامل من الناحية البدنية والنفسية، وبحيث تحافظ على سلامة العامل وتقلل من مخاطر الحوادث.

2. استخدام معدات الأمن:

وهذا يعني إيجاد بعض المعدات المصممة ليستخدمها العمال أثناء عملهم على الآلات لتقيهم من مصادر الخطر من هذه الآلات.

3. تحسين بيئة العمل:

حيث ان بيئة العمل تلعب دورا هاما في خلق الحوادث لذلك ينبغي العمل على تهيئة الظروف المناسبة للعمل مثل: الإضاءة ودرجات الحرارة الملائمة للعمال ووضع معايير محددة لسرعة الآلات والتنقل والنقل وغيرها، والإقلال من الضجيج والاهتزازات بسبب الآلات؛

4. تكوين العادات السليمة لتحقيق الأمن الصناعي:

حيث ينبغي تكوين العمال على أنماط السلوك والعادات الحسنة الملائمة للتقليل من مخاطر العمل والحوادث.

¹ دوباخ قويدر، المرجع أعلاه، ص 60.

² هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 141-142.

خلاصة:

يعتبر التكوين أهم أسلوب متبع من طرف المؤسسات لتنمية مواردها البشرية، ودفعها نحو الأداء المتميز عن طريق تنمية الخبرات وتطوير المعارف والكفاءات، فقد أصبحت هذه الأخيرة تحتل مكانة هامة في المؤسسات باعتبارها ذلك التفاعل بين المعارف، مهارات وسلوكيات الأفراد المجسدة ميدانيا، إذ أن البحث عن الكفاءات وتنميتها وتطويرها أمر ضروري من أجل أن يصبح الأفراد ذوي كفاءات عالية لهم القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة وبناء الاستراتيجيات المهمة، فكفاءة الأفراد تعكس أداء المؤسسة ونجاح هذه الأخيرة مرهون بتنمية الكفاءات وتسييرها بشكل فعال من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من تنمية الكفاءات وهي تحقيق مزايا تنافسية كفيلة بضمان البقاء والمنافسة ثم السيطرة.

وكذلك يلعب التكوين دور مهم في رفع من معنويات الأفراد وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفع من إنتاجية المؤسسة وكذا التقليل من حوادث العمل، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى تكوين مواردها البشرية من أجل تنمية كفاءاتهم وهذا ما ستبرزه الدراسة التطبيقية في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

تمهيد:

بعد إجراء الدراسة النظرية لهذا البحث في الفصلين السابقين، يأتي هذا الفصل الذي سيتم من خلاله القيام بإسقاط الجانب النظري على الواقع من أجل التحكم في الموضوع أكثر حيث سنحاول إجراء دراسة تطبيقية على شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، للوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة، ومعرفة إذا ما كانت هناك سياسة تكوينية تعتمد عليها هذه الشركة من أجل تنمية كفاءات مواردها البشرية، بهدف تحقيق أهدافها وتكون قادرة على مواجهة المنافسة.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز؛

المبحث الثاني: تقديم لفرع الشركة موضوع الدراسة؛

المبحث الثالث: دراسة واقع التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في (SDC).

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية، وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأتها وتطورها، إضافة إلى أهدافها وأهم وظائفها.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة توزيع الكهرباء والغاز

عرفت شركة سونلغاز عدة تطورات ملحوظة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وفيما يلي نستعرض لمحة تاريخية عن هذه الشركة وكذلك مراحل تطورها.

أولا: لمحة تاريخية عن الشركة

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و1929 بمجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي والمنخفض (bt,ht) وبهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر. وتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ثانيا: مراحل تطور شركة سونلغاز

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

✓ سنة 1974: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 المؤرخ في 1974/06/05 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.

✓ EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر عن السلطة الفرنسية.

✓ التطورات التي حدثت بعد سنة 1962: EGA تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمنت تسيير هذه المؤسسة.

✓ سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69/59 في يوم 1969/07/26 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز.

وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إن احتكار ونقل وتوزيع واسترداد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة كما أنها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

✓ سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء و ترتيب.

✓ سنة 1978: وضع حيز تطبيق برنامج وطني للإضاءة لتزويد معظم بيوت الجزائريين بالكهرباء.

✓ سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:

❖ KAHRIF (كهريف): الأشغال الكهربائية.

❖ KAHRAKIB (كهركيب): تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.

❖ KANAGAZ (كناغاز): انجاز شبكات نقل وتوزيع الغاز.

❖ INEGRA (انرغا): أشغال الهندسة المدنية.

❖ AMC: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

✓ مبادئ وقوانين سنة 1986 - 1989 :

في هذه المرحلة تم وضع قوانين ومبادئ من بينها:

❖ قوانين خاصة باستقلالية المؤسسة.

❖ قوانين العلاقات الاجتماعية.

❖ الطرق الجديدة في تسيير المؤسسة.

✓ نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ ليوم 1991/12/14، وقد فرض هذا الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

✓ سنة 1995: سونلغاز (EPIC) أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم رقم 280/95 ليوم 1995/09/17 على رأسه نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).

✓ سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهمات لدى شركات أخرى.

✓ سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004 و 2006، أين أصبحت " سونلغاز " مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها. ❖ سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE).

- ❖ مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).
- ❖ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).
- ✓ سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:
- ❖ سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).
- ❖ سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC).
- ❖ سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).
- ❖ سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

المطلب الثاني: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:

- ✓ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها ؛
 - ✓ تلبية الحاجات الوطنية المتزايدة ؛
 - ✓ توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها ؛
 - ✓ المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بالقرب من الزبون النهائي ؛
 - ✓ استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري ؛
 - ✓ الحصول على حصة في السوق العالمي ؛
- وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:
- ✓ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها ؛
 - ✓ نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية ؛
 - ✓ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه ؛
 - ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها ؛
 - ✓ تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية ؛
 - ✓ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج ؛
 - ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز(ش ذ أ)؛

وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
تضمن سونلغاز(ش ذ أ) مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بها.

المطلب الثالث: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام.

ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

- ✓ ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف؛
 - ✓ تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز؛
 - ✓ التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات؛
 - ✓ ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة؛
 - ✓ توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها؛
 - ✓ التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب؛
 - ✓ ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج؛
 - ✓ تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء؛
 - ✓ تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها؛
 - ✓ ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد؛
 - ✓ ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل؛
 - ✓ ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع؛
 - ✓ ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.
- وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة تحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

المبحث الثاني: تقديم لفرع الشركة موضوع الدراسة

شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مكلفة وفي نطاق اختصاصاتها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وكذلك تلبية احتياجات زبائنها من حيث التكلفة وجودة الخدمات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث والذي يشمل تقديم لشركة وكذا الهيكل التنظيمي المكون لها، والتعريف بقسم الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط

تمحورت دراستنا التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة، فيمكن التعريف بهذه الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم بها ونذكر من بينها مايلي:

✓ ضمان نوعية واستمرارية الخدمة؛

✓ استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز؛

✓ تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد الزبائن الجدد؛

✓ ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات؛

✓ ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.

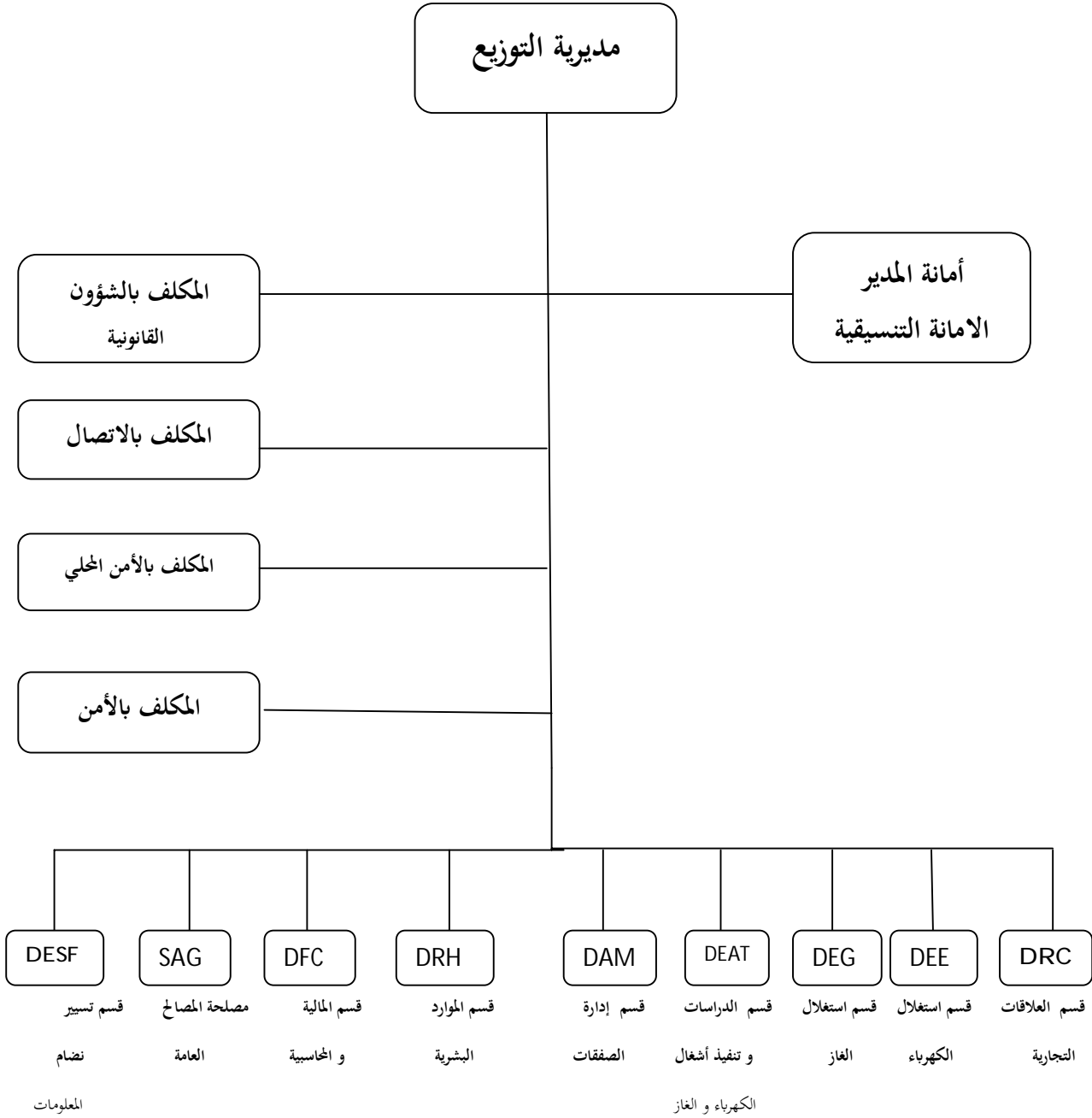
إن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة مكونة ومقسمة إلى عدة أقسام ومستويات مختلفة وفقا لشكل الذي يتم توضيحه لاحقا.

لقد تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 01/02 والمؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق ل 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة. إن التحولات التي جاء بها القانون السالف الذكر مكنت من تحويل شركة سونلغاز إلى مجمع يتكون من عدة شركات من بينها مديرية التوزيع بالبويرة وهذه الأخيرة تتكون من عدة أقسام ومصالح.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

إن شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالبويرة مكونة أو مقسمة إلى عدة أقسام ومستويات مختلفة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية (SDC)



و يمكن شرح مهام كل قسم إدارة كما يلي:

1. مدير التوزيع:

يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية، وتتمثل مهامه فيما يلي:

✓ تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

وللمديرية عدة مهام من بينها ما يلي:

- ❖ توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية البويرة؛
- ❖ يشارك في مختلف العقود؛
- ❖ يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

2. أمانة المدير (الأمانة العامة):

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- ✓ المراسلات والبريد (الموارد و المصالح)؛
- ✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن؛
- ✓ تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير؛
- ✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3. المكلف بالشؤون القانونية:

وهي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية؛
- ✓ متابعة تطبيق قرارات المحكمة؛
- ✓ ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة؛
- ✓ تمثيل شركة توزيع الكهرباء والغاز ببعثة المديرية الجهوية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة؛
- ✓ تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

4. المكلف بالاتصالات:

وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية وتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية؛
- ✓ المساهمة مع المديرية العامة للتوزيع في الأنشطة التجارية؛
- ✓ اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

5. المكلف بالأمن المحلي:

يسهر دائما على امن المؤسسة وتمثل مهامه فيما يلي:

✓ القيام بجدول الزيارات مع برمجة عمليات النوعية؛

✓ تحضير اجتماعات لصالح المديرية؛

✓ القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية؛

✓ تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتعلقة بالصحة والسلامة.

6. قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بالتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى قسمين أو مصطلحتين،

مصالحة المستخدمين ومصالحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ونشاطات متعلقة بها منها:

✓ تخطيط وتنمية، وتطوير الموارد البشرية من خلال عملية التكوين؛

✓ التوظيف؛

✓ دفع الأجور؛

✓ حساب مبالغ التقاعد؛

✓ الترقية؛

✓ المسار المهني.

7. شبه أشغال العامة:

يهتم بكل ما يخص المصلحة وضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن.

8. قسم المحاسبة المالية:

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبة انطلاقا من التقدم

النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة.

و يتكون من ثلاث مصالح وهي:

✓ مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير؛

✓ مصلحة المالية؛

✓ مصلحة الاستغلال.

9. قسم تسيير نظام المعلوماتية:

يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويتمثل مهامه في:

✓ إنشاء بنك المعلومات ؛

✓ حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن؛

✓ تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي؛

✓ صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

10. قسم العلاقات التجارية:

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجد بالمصلحة الجارية بالبويرة، عين بسام، الأخضرية، مشدالة، بشلول، سور الغزلان.

ينقسم إلى مصلحتين:

أ. مصلحة تقني تجاري:

توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم بهم وتمثل مهامها فيما يلي :

✓ استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها؛

✓ وضع فاتورة الدفع.

ب. مصلحة الزبائن:

✓ تهتم بمراقبة ورصد فواتير العداد؛

✓ تهتم بوضع فواتير التغطية، فهي مكلفة بتغطية متطلبات الزبائن ووضع أوامر التخفيضات وكذلك متابعة مطالب كل زبون.

11. قسم استغلال الكهرباء:

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء، وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية الكهرباء في كل من البويرة، الأخضرية، مشدالة وسور الغزلان.

12. قسم تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز:

وهو يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وينقسم إلى أربع مصالح وهي:

✓ مصلحة دراسة أشغال الكهرباء؛

✓ مصلحة دراسة أشغال الغاز؛

✓ شعبة الاستغلال(الاستثمار)؛

✓ شعبة التسويق.

13. قسم استغلال الغاز:

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز ينقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

✓ مصلحة مراقبة واستغلال الغاز؛

✓ مصلحة صيانة الغاز؛

✓ مصلحة تطوير شبكة الغاز.

وله مصالح تقنية الغاز تابعة له في كل من الاخضرية، البويرة، مشدالة وسور الغزلان.

المطلب الثالث: التعريف بالقسم الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي

لشركة توزيع الكهرباء والغاز عدة أقسام ومن بينها قسم الموارد البشرية، ويهتم هذا الأخير بتنمية وتطوير، توظيف، وتزويد الشركة بالموارد البشرية، وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف أكثر على هذا القسم والهيكل التنظيمي المكون له.

أولاً: التعريف بقسم الموارد البشرية

يهتم قسم الموارد البشرية بتزويد المؤسسة بالموارد البشرية وتطويرها ومن مهامها ما يلي:

- ✓ تحفيز وتوجيه ورقابة ووضع مختلف مخططات الموظفين من توظيف وتكوين وترقية؛
- ✓ ضمان تنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير الموظفين (التوظيف، الاستقبال، التحويل، التكوين، الترقية و النقل).

ويتكون من مصلحتين وهما:

1. مصلحة الإدارة:

تتكون من ثلاثة أعوان تسيير أساسي للموظفين ومن مهامهم:

- ✓ ضمان إعداد واستغلال أجور الموظفين على مستوى العناصر المتغيرة التي يحصل عليها بوثائق خاصة بالأجور والأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المحتملة ودراساتها؛
- ✓ ضمان أجور الموظفين والوقت المحدد؛
- ✓ ضمان متابعة ملفات العمال بأداء الإعلام الآلي؛
- ✓ ضمان متابعة الملفات الإدارية للموظفين؛
- ✓ مراقبة جدول الساعات الإضافية؛
- ✓ إعداد بيانات العطل ومتابعة سجل العطل السنوي؛
- ✓ إعداد ملفات العمال المحالين على التقاعد؛
- ✓ تلبية حاجيات العمال من وثائق إدارية (شهادة عمل، دخل سنوي...)
- ✓ استغلال الملفات الإدارية والاعتناء بها؛
- ✓ إعداد قائمة العمال المستفيدين من ميداليات الاستحقاق والعمل؛
- ✓ ضمان متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد تسيير الموظفين؛
- ✓ إخطار المسؤول في حالة وجود إخلال في تطبيق قاعدة قانونية؛
- ✓ ضمان العلاقات مع مركز طب العمل؛
- ✓ إعداد الميزانية وعقد التسيير وجدول المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية؛

- ✓ الحرص على إعداد الإحصائيات الخاصة بالموظفين وصحتها؛
 - ✓ إعداد تقرير للعمل في المصلحة.
- وهذا بالإضافة إلى المكلف بالدراسات المسؤولة عن النشاط وتطوير الموارد البشرية.

2. مصلحة التكوين:

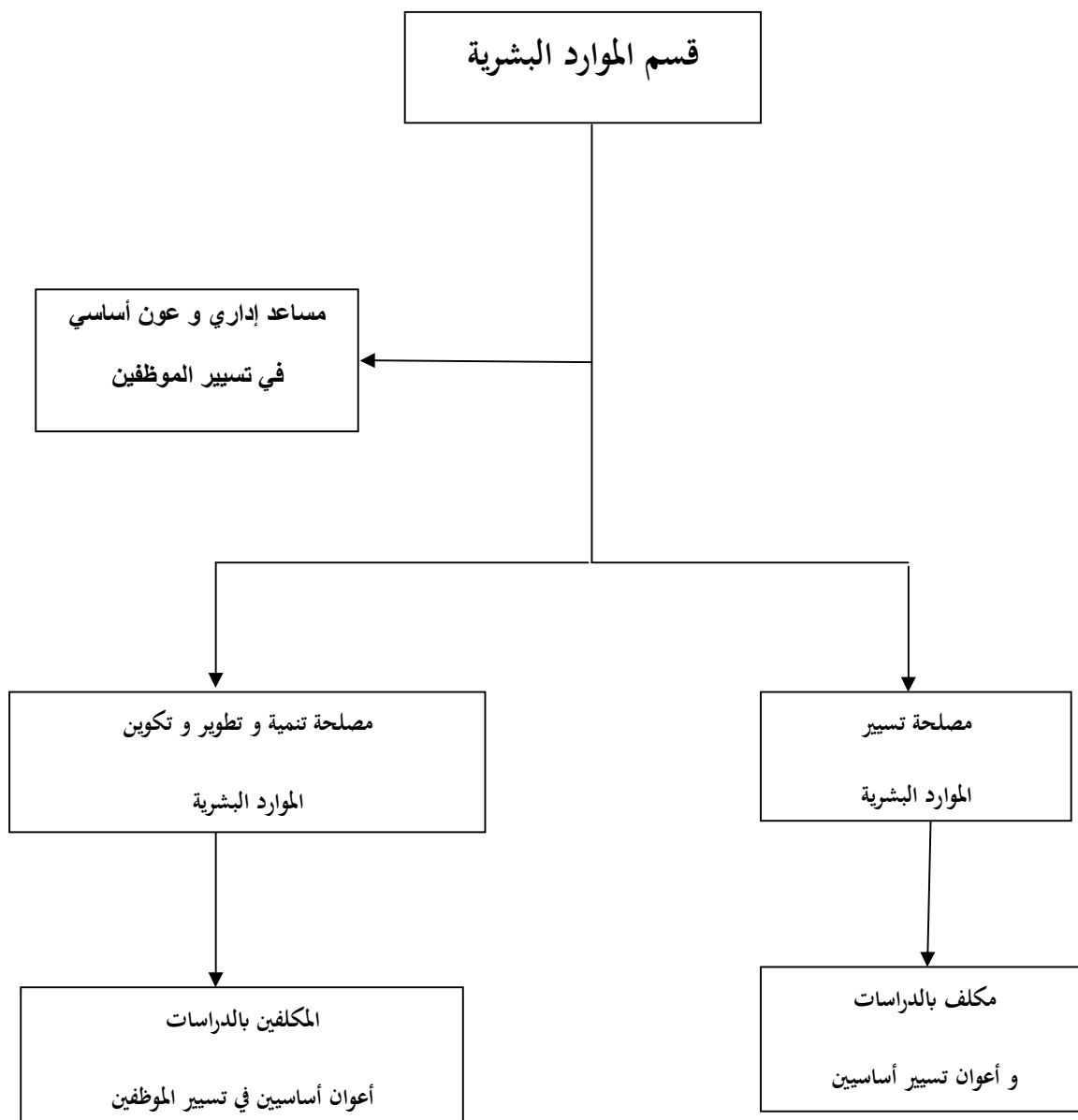
هي المصلحة التي تهتم بتكوين الموظفين ومتابعة الممتهين ومن مهامها ما يلي:

- ✓ ضمان إعداد إحصائيات تكوين الموظفين؛
- ✓ تحليل وتقييم احتياجات التكوين؛
- ✓ إعداد التحليل والمعلومات المهمة للتحكم في تسيير الموارد البشرية؛
- ✓ مساعدة المسيرين في تحديد الاحتياجات الخاصة بالتكوين؛
- ✓ تطبيق مخطط التكوين ومتابعة تنفيذه من ناحية الكم والنوع؛
- ✓ إعداد مخططات التكوين؛
- ✓ تنظيم ومتابعة تنفيذ تكوين الممتهين والمتربصين في الوسط المهني؛
- ✓ تقييم تأثير التكوين على مستوى الوحدة؛
- ✓ ضمان دراسات متعلقة بهندسة التكوين.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

تكمن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها ويحقق أهدافها، ومن خلال هذا نوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية من خلال الشكل الموالي.

الشكل الرقم (08): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثالث: دراسة واقع التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في (SDC)

من خلال بعض المقابلات التي قمنا بها مع عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، تبين لنا أن هذه الأخيرة لها اهتمام كبير بتكوين وتطوير وتنمية كفاءات مواردها البشرية، وهذا ما سنحاوله إبرازه في هذا المبحث الأخير.

المطلب الأول: سياسة التكوين في "SDC"

تعتمد كل مؤسسة على سياسة تكوينية خاصة وهذا حسب برنامجها من الاحتياجات السنوية، وهذا قصد الوصول إلى الأهداف التي سطرتها.

أولاً: أسباب و أهداف التكوين في "SDC"

تعتبر عملية التكوين من أولويات شركة التوزيع الكهرباء والغاز للوسط وهذا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، والتكوين مبرمجا سنويا في ميزانية الشركة وهو يمثل 2% من كتلة الأجور، بحيث يتضمن عدد العمال اللذين سيخضعون لعملية التكوين، عدد مواضيع التكوين وكذا أهداف التكوين، و تقوم الشركة ببرمجة دورات تكوينية لعمالها و على هذا الأخير الالتزام بمتابعة جميع الدورات التكوينية وهذا ما تضمنته المادة 8 من عقد عمل غير محدد المدة(انظر الملحق 04)، ومن الأسباب التي تدفع بالشركة للقيام بعملية التكوين مايلي:¹

✓ ظهور تكنولوجيا متطورة؛

✓ شراء الشركة لتقنيات جديدة،

✓ تغيير المنصب؛

✓ عند توظيف عمال جدد؛

✓ تحسين مستوى أداء العمال.

وتهدف الشركة من خلال قيامها بعملية التكوين إلى:

✓ ضمان حاجة الشركة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة؛

✓ التقليل من حوادث العمل(تنظيم أيام تكوينية)؛

✓ العمل على إدماج العمال الجدد في الشركة؛

✓ الرفع من معنويات العمال باعتبار التكوين أداة تحفيز؛

✓ توطيد العلاقات المهنية وتحسينها؛

✓ الرفع من الكفاءات والمهارات لدى العمال؛

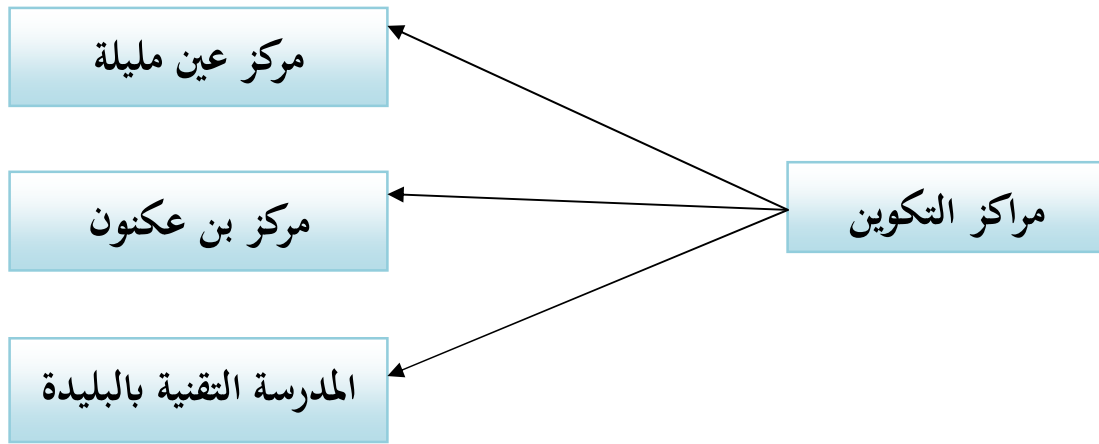
¹مقابلة مع السيد بلخير عبد المجيد مهندس الدراسات، دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في "SDC" بالبويرة، قسم استغلال الشبكة في "SDC"، يوم

✓ تحسين مردودية العمال.

ثانيا: مراكز التكوين المعتمدة من طرف "SDC"

تعتمد شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط على ثلاث مراكز للتكوين وتعد هذه المراكز في حالة جيدة، ويتوفر بها صيانة تامة وحجرات للدراسة وكذا بها ورشات تتناسب والبرامج المطبقة وكاملة التجهيز، وتمثل هذه المراكز كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(09): مراكز التكوين



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل يمكن توضيح مراكز التكوين كما يلي:¹

1. مركز بن عكنون:

يستوعب هذا المركز 200 مقعد، ويكون في المجالات التالية:

✓ التجاري؛

✓ المالي والمحاسبة؛

✓ التموين؛

✓ التسيير؛

✓ الموارد البشرية.

¹مقابلة مع زعفان دليلة إطار في قسم المحاسبة والمالية، دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في "SDC"، قسم المحاسبة والمالية في "SDC"، يوم

2. مركز عين مليلة والمدرسة التقنية بالبيدة:

تستوعب هذه المراكز 400 مقعد في كل واحدة منها، ونجد نفس الاختصاصات في كلا المركزين وهي:

✓ الميكانيك والتكنولوجيا؛

✓ الأمن الصناعي؛

✓ كهرباء للتوزيع (مدة التكوين 9 أشهر)؛

✓ غاز للتوزيع (مدة التكوين 6 أشهر)؛

✓ مهندسين استغلال... الخ.

ويتم الدخول إلى هذه المراكز حسب المستوى التعليمي للمتكون وله مدة معينة وكذا تحديد عدد المتكونين خلال هذه المدة مع تلقي نوعين من التكوين نظري وتطبيقي.

وتحتوي هذه المراكز على:

✓ قاعات تتسع ل 20 فرد تحتوي على أجهزة الاعلام ألي؛

✓ مكتبة مجهزة بأحدث الكتب المتجددة ومجلات وقاعات للمطالعة؛

✓ مخابر للتعليم اللغات؛

✓ قاعات للانترنت مجانا تسهل للمتربص الاطلاع على التقنيات العالم الخارجي؛

✓ عاكس ضوئي، تلفزيون، فيديو... الخ.

المطلب الثاني: أنواع التكوين في "SDC"

تقوم سياسة التكوين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط على أنواع مختلفة من التكوين، تختلف بسبب الأهداف المسطرة، ومدة التكوين، ومكان إجرائه.

وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي:¹

1. التكوين المهني المتخصص "formation Professionnelle Spécialisée":

بموجبه يتم تكوين الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل، وبالتالي يعمل هذا التكوين على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه، وهذا بإضافة معلومات ومعارف وكذا خبرات جديدة للموظف المتكون تمكنه من استغلال قدراته لما يتوافق مع منصب عمله، وتتراوح مدة هذا التكوين من عشرين (20) يوم إلى (04) أشهر، ويشتمل هذا النوع من التكوين على الفئات التالية: تكوين الإطارات، وأعوان التحكم، أعوان التنفيذ، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى قسمين هما:

❖ التكوين المستمر والمتواصل: يتم طول الحياة المهنية للعامل ويهدف إلى تكييفه بصفة دائمة مع

¹مقابلة مع الأنسة منيرة مكلف بالدراسات، دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في "SDC"، قسم الموارد البشرية في "SDC"، يوم 2015/03/30.

متطلبات المنصب الذي يشغله وإلى التطوير المستمر لمستوى المعرفة الذي يفرضه التطور التقني والتكنولوجي مع متطلبات المنصب الذي يشغله؛

❖ **التكوين المنقطع:** ويكون هذا النوع من التكوين لفترات معينة من المسار المهني للفرد وكمثال لذلك التكوين من أجل الترقية، أو تكوين الموظفين الجدد لشغل منصب عملهم.

2. التحسين المهني المتخصص "Perfectionnement Professionnel Spécialisé":

يسمى كذلك بالتكوين الإضافي حيث يبعث الموظف لدورات تكوينية من أجل إضافة معلومات جديدة ويحق لكل موظف الدخول في هذا التكوين بطلب منه عند الحاجة أو حسب طلب المسؤول عنه، ومدة هذا التكوين من خمسة (5) أيام إلى عشرين (20) يوما.

3. الملتقيات "Les séminaires":

يتم من خلالها إضافة معلومات واكتساب خبرات جديدة أو تجديدها وتمس أكثر الإطارات، ومدة هذا النوع من التكوين من يوم واحد إلى خمسة أيام ولا يوجد في هذا النوع من التكوين عقد للتكوين.

4. التكوين أثناء العمل "formation pendant le travail":

ويكون هذا النوع من التكوين أثناء العمل وداخل الفرع، وهو يمس فئتين هما:

❖ **تكوين الموظفين الجدد:** حيث يوضح للموظف الجديد كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة وهذا من خلال تعريفه لمتطلبات المنصب وكذا كافة المصالح والإدارات التي يتعامل معها وبالتالي إكسابه المهارات والخبرات الكافية لشغل المنصب.

❖ **تكوين الموظفين القدامى:** ويتم تزويدهم بمعارف وخبرات جديدة أثناء العمل تخصص المنصب الذي يشغلونه من كل جوانبه، وتكون مدة هذا التكوين إما قصيرة أو طويلة المدى حسب قدرة استيعاب الفرد للمعلومات وترسخ الأفكار في ذهنه.

5. التمهين "Apprentissage":

يتم هذا النوع من التكوين عن طريق جلب المكونين من مراكز التكوين خارج المؤسسة وهذا وفقا للإمكانيات المتاحة، ويكون التكوين تطبيقيا وعمليا في شتى التخصصات المتوفرة في الفرع وبالتالي إكساب الفرد معارف وخبرات جديدة بصفة تطبيقية تمكنه من ترسيخ الأفكار ومن مسايرة التطورات التقنية والتكنولوجية الحادثة في البيئة الخارجية، و تخصص الشركة لتمهين ميزانية تقدر بـ 1% من كتلة الأجور، ومن أشكاله نجد مايلي:

❖ **التربصات التطبيقية "les stages pratiques":** ومدته تدوم من خمسة عشر يوما إلى ثلاثة أشهر، وهي تخص طلبة الجامعات والمعاهد العليا... الخ.

❖ **التربصات لإنهاء الدراسة:** ومدتها من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر وهي تخص الطلبة الذين يشرفون على إنهاء دراستهم ومن مختلف المؤسسات.

6. التكوين داخل الوطن:

يشتمل هذا النوع على مايلي:

❖ تكوين يكون على مستوى مراكز التكوين و التدريب التابعة للشركة و المتمثلة في:

✓ مركز بن عكنون؛

✓ مركز عين مليلة؛

✓ المدرسة التقنية بالبليدة.

❖ تكوين على مستوى وحدات الشركة: تتوفر شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط على هياكل مخصصة لتكوين

عمالها كالقاعات والتقنيات الحديثة؛

❖ التكوين داخل المعاهد الوطنية والجامعات: يتم هذا النوع من التكوين بموجب اتفاقية تربط الشركة بالجامعة أو

المعاهد المختصة في عملية التكوين، ومن أهم المعاهد التي تتعامل معها شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط نجد

المعهد العالي للتسيير والإعلام ألي(القلم) في عنابة، وأما بالنسبة للجامعات نجد جامعة باب الزوار في الجزائر.

7. التكوين خارج الوطن "formation a l'étranger":

يتم تكوين العمال خارج الوطن عن طريق مؤسسات متخصصة في مجال التكوين والتدريب، أو الشركات التي

تتعامل معها "SDC" أو المعاهد الدولية، ومن أمثلة الشركات التي تتعامل معها "SDC" نجد:

Usine de fabrication (MACE) في ايطاليا.

المطلب الثالث: خطوات إعداد البرامج التكوينية في "SDC"

إن عملية تصميم البرامج التكوينية تأتي بعد عملية التعرف على الاحتياجات التكوينية والتأكد من دعم الإدارة

العليا لها، فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التكوين لتحقيقها.

وتمر العملية التدريسية في "SDC" بمجموعة من الخطوات أو المراحل التي تطرقنا إليها في الجانب النظري وهي¹:

1. تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن تحديد الاحتياجات التكوينية هي أول وأهم خطوة في إعداد البرامج التكوينية، لأنها تعتمد على تحديد الفجوة

بين كفاءات و مهارات الفرد و ما يتطلبه منصبه الحالي أو المستقبلي.

وما لاحظناه هو وجود أهداف تدريبية محددة مسبقا من طرف رؤساء المصالح بالشركة، بحيث يجب على كل مسؤول عن

القسم أو مصلحة أن يقوم بتقدير الاحتياجات التكوينية ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها:

¹مقابلة مع زعفان دليلة إطار في قسم المحاسبة والمالية، دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في "SDC"، قسم المحاسبة والمالية في "SDC"، يوم

- ✓ المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها؛
- ✓ عدد الأفراد المراد تكوينهم؛
- ✓ الأهداف المرجوة من عملية التكوين؛
- ✓ نوع التخصصات التي يسعى كل قسم في الشركة لتكوين عماله؛
- ✓ الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التكوين في الشركة، وتشتمل مرحلة تقدير الاحتياجات التكوينية على عناصر عديدة من أهمها:
- ✓ أسماء المشاركين في عملية التكوين؛
- ✓ نوع التكوين المعتمد؛
- ✓ مكان التكوين.

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى الأقسام يتم إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية، حيث يتم توحيدها وعلى أساس تلك المعطيات و المعلومات يتم تصميم المخطط التكويني للشركة.

2. تصميم البرامج التكوينية:

يقوم المسؤول عن خلية التكوين بتحضير مجموعة البرامج في جدول مفصل بعدد المرشحين، وكذلك التكلفة والمدة المقدرة، وتقدم على رؤساء المصالح ليتم المصادقة عليها ثم ترسل إلى المدير العام للشركة. كما يقع على عاتق مسؤول خلية التكوين تحضير مساعدات التكوين (وثائق، وسائل لازمة، إعلانات... الخ)، ويقترح حسب البرنامج السنوي قائمة أسماء المرشحين إلى هذه الدورات الذين لم يتلقوا تكوين أو الذين بحاجة إلى تكوين مع مراعاة الوظائف التي يشغلونها و من يخلفهم أثناء تلقيهم للتكوين.

3. تنفيذ البرنامج التكويني:

يعمل مسؤول خلية التكوين على المتابعة الدورية للبرامج التكوينية وفقا للجدول الزمني السنوي المخطط، كما يقوم أيضا بإعداد شهادات للمتكونين كمحفزات عملية، وتنشيط ندوات تحسيسية للعاملين كمحفزات معنوية.

4. تقييم البرنامج التكويني:

يكون تقييم التكوين من طرف مصلحة التكوين بالتعرف على مختلف النتائج المتحصل عليها، من خلال تتبع مدة تكوينهم وكذلك بالوثائق التي يقوم المتكون بإيداعها وتمثل هذه الوثائق في المعلومات المتحصل عليها من قبل المتكون، وتقرير التكوين، بطاقة التقييم (انظر الملحق 06).

المطلب الرابع: تنمية كفاءات الأفراد في "SDC"

من خلال بعض المقابلات التي قمنا بها تبين لنا أن شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط أصبحت تولي اهتماما لتنمية كفاءات الأفراد، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأدوات لتقييم كفاءات الأفراد كمرجعية الكفاءات.

أولاً: الهدف من تقييم كفاءات الأفراد

تهدف شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط من عملية تنمية كفاءات الأفراد إلى إحداث التناسب بين كفاءات العمال ومتطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن العامل يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه، ويمكن القول أن هذه العملية تحقق للشركة ولل فرد الفوائد التالية:

❖ بالنسبة للشركة: تسعى الشركة من خلال عملية تنمية كفاءات أفرادها للوصول إلى ما يلي:

✓ التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والمطلوبة؛

✓ إعداد برنامج للتطوير يهدف إلى ضم الكفاءات الجديدة ومعالجة الفوارق الموجودة؛

✓ تحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل.

❖ بالنسبة لل فرد: تحقق عملية تنمية كفاءات الأفراد مجموعة من الفوائد للأفراد كإقحامهم أكثر في أهداف الشركة

وتحفيزه لمضاعفة الجهود.

ثانياً: أدوات تقييم كفاءات الأفراد في "SDC"

هناك مجموعة من الأدوات التي تعتمدها شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط لتقييم كفاءات أفرادها، وهذه الأدوات نجدها تابعة لـ "GPEC" أي التسيير التقديري للأشغال والكفاءات وهي عبارة عن مجموع السياسات التي تتخذها الشركة لمعرفة الفرق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المرغوبة مستقبلاً.

ونجد في "GPEC" بطاقة الوظيفة أو المنصب ويحتوي هذا الأخير على نشاطات والوظائف الخاصة بكل منصب عمل، صعوبات المتعلقة بمنصب العمل، شاغل المنصب أو الوظيفة، علاقة هذا المنصب بالمناصب الأخرى في الشركة، مجموع الكفاءات الواجب توفرها في شاغل المنصب (يجب أن تتوفر لدى شاغل الوظيفة مجموعة من الكفاءات كالكفاءات التقنية، الإنسانية... الخ).

وضمن سياسة التسيير التقديري للأشغال والكفاءات نجد مرجعية الكفاءات "référentiel de compétence" وتعتبر كأداة تعتمد عليها الشركة لتقييم كفاءات أفرادها.

ومرجعية الكفاءات عبارة عن ملف منظم في شكل مجلدات خاصة بالمناصب والوظائف وهو يصف كل من: ¹

✓ النشاطات الرئيسية والفرعية للمناصب، ويقترح مجموعة من المؤتمرات الخاصة بالأداء؛

¹مقابلة مع الأنسة منيرة مكلف بالدراسات ، دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في "SDC" ، قسم الموارد البشرية في "SDC" ، يوم 2015/03/30.

✓ الكفاءات المطلوبة والضرورية لمزاولة النشاطات على نحو جيد.

ويستعمل المرجع الكفاءات لعدة أغراض منها:

✓ المعرفة الجيدة لوضع المناصب (الوظائف, الكفاءات،... الخ) داخل التنظيم ؛

✓ يعتبر كنقاط مرجعية للأفراد للاستفسار عن الاحتياجات الجديدة للمناصب؛

✓ المعرفة الجيدة لدرجة التحكم في الكفاءات الخاصة بكل فرد لمعالجة كل ثغرة منها؛

✓ استغلال المعطيات والمعلومات الموجودة فيه بهدف تحسين الأداء الفردي والجماعي.

خلاصة :

يلعب التكوين دور كبير في تنمية وتطوير كفاءات ومهارات الأفراد مما يحقق للمؤسسة أهدافها المسطرة، كما تساهم العملية التكوينية في خلق ميزة تنافسية ومواكبة التكنولوجيا التي تحيط بالمؤسسة مع منافسيها، وحتى تكون العملية أكثر مصداقية ومطابقة للواقع فقد قمنا بدراسة استطلاعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط "SDC"، بهدف التعرف على دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في الشركة، وتوصلنا إلى أن للتكوين أهمية كبيرة في الشركة ويساهم بدرجة كبيرة في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

كما يلعب التكوين دور في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم معارف ومهارات وهذا ما يؤدي إلى الرفع من كفاءات ومهارات الأفراد وكذا التحسين من مردود يتهم.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تعد وظيفة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف التي تحتوي عليها المؤسسة، والتي تقوم بدورها بمتابعة مسار العاملين منذ دخولهم إلى المؤسسة حتى إحالتهم إلى التقاعد، بحيث تحتوي هذه الوظيفة على مصلحة التكوين المهمة بالنسبة للعاملين من حيث إحداث تغيير في المهارات والقدرات، وأصبحت عملية تكوين الأفراد عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به والتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا المورد الذي يعتبر المحرك الأساسي للمؤسسة.

وأهم ما يمكن قوله هو الاهتمام الكبير الذي ولي لتكوين في الشركات الوطنية نظرا لدخولها سباق لا مكان للضعيف فيه، و بالتالي تعمل هذه الأخيرة على تكوين أفرادها للوصول إلى مستوى يجعلها تحافظ على مكانتها في السوق والدخول في عالم المنافسة، وقد ساعدها في ذلك العمليات التكوينية خاصة التي برمجت خارج الوطن والتي كان لها اثر ايجابي في اكتساب الخبرات والمهارات الأجنبية.

ويعتبر التكوين من أحد أبرز الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية كفاءات مواردها البشرية، فالكفاءات تعد من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، وذلك من خلال التثقيف من الدورات التكوينية للعمال، فالتكوين المستمر يؤدي بضرورة إلى تأقلم الأفراد مع التكنولوجيا الحديثة والقدرة على التحكم في مختلف التقنيات وبالتالي تحسين ورفع من إنتاجية المؤسسة. (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى).

وفي ظل التطورات التكنولوجية وشدة المنافسة تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز لتحتل المكانة وهذا ما يضمن لها البقاء والاستمرارية، وهذا يتوقف على امتلاك المؤسسة لمصادر قوة قادرة على الإبداع والانجاز والمتمحورة أساسا في الكفاءات البشرية وهي تلك التوليفة بين المعارف، المهارات والسلوكات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين. (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية).

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)، والتي حاولنا فيها إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسات الجزائرية فيما يتعلق بدور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد، لاحظنا أن عملية التكوين لا تخلو عن الشركة كونها إجبارية، مع العلم أن الشركة تخصص ميزانية خاصة بالعملية التكوينية وقاعات متعددة مع أجهزة ومراكز خاصة بالتكوين وهذا لمواكبة التكنولوجيا الحديثة، ويساهم التكوين في تحقيق أهداف الشركة ولأهميته القصوى في تنمية الموارد البشرية ورفع من مهاراتهم وكفاءاتهم. (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة).

نتائج الدراسة:

إن دراسة هذا البحث في مختلف جوانبه سمح لنا بالخروج بالنتائج التالية:

- ✓ المورد البشري هو المورد الوحيد القادر على استخدام مختلف الموارد بكفاءة وفعالية؛
- ✓ أصبح المورد البشري الركيزة والأساس في التطوير ونجاح المؤسسة؛
- ✓ التكوين هو تزويد العمال بالمعلومات الجديدة وتنمية القدرات القديمة، ويشار إليه أيضا على أنه ذلك النشاط المستمر الذي يزود الفرد بالمهارات والمعارف التي تجعله قادرا على مواصلة عمل ما وله دور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ التكوين هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها في تنمية الموارد البشرية؛
- ✓ التكوين الناجح هو ذلك التكوين الذي يعتمد على الأسس الحديثة في إعداد برامج التكوين وخطته والسهر على تنفيذه بطريقة جيدة حيث الانتقاء والاعتماد على سياسة تكوينية مثلى بتقييم نتائج التكوين وبالتالي تدارك الأخطاء على مستوى البرامج؛
- ✓ يجب على كل مؤسسة القيام بالتكوين وفقا لاحتياجاتها وذلك بإتباع طرق وأساليب من أجل إكساب الأفراد معارف ومهارات جديدة؛
- ✓ إن التحديد السليم للاحتياجات التكوينية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين وتحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب، وتحليل الفرد والذي يحدد الأشخاص الملائمين للتكوين وترتبط هذه الطرق الثلاثة ببعضها البعض؛
- ✓ هناك أساليب تكوينية عديدة ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة، فتستخدم المحاضرات والمناقشات والمؤتمرات في زيادة المعرفة وتنمية المهارات؛
- ✓ لكي يتحقق للمؤسسة الإستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود موارد ذات كفاءات عالية بحكم أن الموارد البشرية هو المورد الوحيد القادر على خلق القيمة من خلال الأداء المتميز والمتولد عن المهارات والقدرات العالية؛
- ✓ يعتبر التكوين أحد أهم العناصر لتنمية الموارد البشرية، إذ هو وسيلة زيادة ورفع القدرات والمهارات لدى الأفراد، ومن ثم فهو يهتم برفع فعالية وكفاءة الأفراد في العملية الإنتاجية، وبالتالي المساهمة في تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية التي تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة؛
- ✓ إن التكوين يساعد العمال على تحسين تعامله مع مختلف المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تواجهه أثناء القيام بالأعمال الموكلة إليه، كما يساعد على التأقلم مع محيط العمل الجديد؛
- ✓ يعتبر التكوين الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات، ويشكل الاختيار الجيد للعاملين تمهيدا لضمان التوافق المستمر بين مؤهلات العامل ومتطلبات وظيفته؛
- ✓ يمثل تنمية كفاءات الأفراد مجموعة الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد من خلال أنشطة التكوين، التدريب... الخ؛

الخاتمة العامة

- ✓ يهدف التكوين إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية التي تعرفها البيئة؛
- ✓ تقوم شركة "SDC" بالاستثمار في تكوين الموارد البشرية مما يساعد على تحقيق تنمية الموارد البشرية في الشركة وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وتخفيض معدلات العمل؛
- ✓ تسعى شركة "SDC" للحصول على أكثر الأفراد ذوي كفاءات قادرين على تحقيق أهدافها من خلال البحث والاستقطاب داخل وخارج الشركة؛
- ✓ ترى شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط أن التكوين له علاقة وطيدة برفع من مستوى أداء الأفراد؛
- ✓ تهتم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بتنمية وتطوير كفاءاتها البشرية وهذا ما يساهم في تحسين مستوى العمال؛
- ✓ يساهم التكوين في الرفع من معنويات الأفراد وكذا التقليل من حوادث العمل في شركة (SDC)؛
- ✓ اعتماد شركة (SDC) على مدارس ومراكز متخصصة لتكوين عمالها.

الإقتراحات و التوصيات:

- بناء على ما تقدم من نتائج فيما يتعلق بالموضوع، نحاول تقديم بعض الاقتراحات التي نذكر منها مايلي:
- يجب على المؤسسة أن تعمل على تطوير مهارات الأفراد وزيادة معلوماتهم من خلال التثقيف من الدورات التكوينية للعمال؛
 - من المفيد دراسة الوسائل التكوينية التي تستخدم في برامج التكوين المختلفة والتعرف على الدور الذي تلعبه في عملية التكوين من حيث تسهيل نقل المعلومات وجذب انتباه المتكويين ومساعدتهم على الفهم والاستيعاب؛
 - الحاجة إلى تفهم الأسباب التي تساعد على نجاح جهودات التكوين وتلك التي تعوقها أو تحد من فعاليتها؛
 - توفير الوسائل الضرورية لعملية التكوين مثل القاعات، الكتب والمؤطرين ذوي الكفاءات العالية، وتوفير آلات وتكنولوجيا حديثة للتعليم عليها من أجل الرفع من مستوى مردودية الأفراد؛
 - إرسال بعثات تكوينية إلى الخارج من أجل متابعة آخر التطورات التكنولوجية وكذلك تهدف لتطوير المؤسسة الجزائرية العمومية؛
 - تجنب الاستغناء عن الكفاءات وضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها لكي تساعد على رفع أداء الموارد البشرية؛
 - يجب على المؤسسات أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تضمن إنجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة؛
 - العمل على المحافظة على كفاءات المؤسسة باتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتحفيز، الترقية... الخ، والتي تحد من تسرب الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة؛
 - توفير الوسائل المتطورة والحديثة أثناء العملية التكوينية؛
 - جعل التكوين قاعدة أساسية في المؤسسة لجميع العمال من أجل التدارك لبعض الأخطاء أو التطور في المهارات؛

- توفير مكونين ذوي خبرة و كفاءة عالية؛
- يجب على شركة "SDC" زيادة عدد العمال المستفيدين من منح التكوين في الخارج؛
- زيادة البرامج التكوينية كما ونوعا في شركة "SDC" وهذا في مختلف المجالات لأنها تساعد العمال على تطوير المهارات والكفاءات أكثر؛
- الاهتمام أكثر بالعمال وانشغالهم والعمل على تنمية مهاراتهم من خلال التركيز على التكوين المستمر؛
- يجب على عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط تطوير قدراتهم على حل المشاكل وتبادل المعلومات لاكتساب الخبرات.

أفاق الدراسة:

بعد دراستنا لموضوع البحث "دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد" وعرض النتائج واقتراح التوصيات، تبينت لنا نقاط أخرى مازالت مجهولة ويمكن أن تشكل انطلاقا لمواضيع وبحوث أخرى، وإشكاليات تنتظر المعالجة نذكر منها على الخصوص مايلي:

- ❖ دور إدارة الكفاءات في تمكين العاملين؛
- ❖ مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي؛
- ❖ دور التكوين في تحقيق الجودة الشاملة؛
- ❖ دور الكفاءات الإستراتيجية في تحقيق النمو للمؤسسة؛
- ❖ تقنيات الاتصال الحديثة و دورها في تحسين فعالية برامج التكوين.



قائمة المراجع

الكتب:

- 1- احمد القطامين عطا الله، التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، 1996.
- 2- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1998.
- 3- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 4- بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 5- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009.
- 6- حسن أحمد الطلعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 7- حسن احمد الطلعاني، التدريب: مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 8- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 9- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 10- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- 11- رايح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1990.
- 12- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2011.
- 13- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 14- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 15- سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 16- سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 17- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- 18- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 19- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
- 20- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009.

قائمة المراجع

- 22- صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، مصر.
- 23- صلاح صالح معمار، التدريب: الأسس والمبادئ، ديوان الطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 24- طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 25- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2009.
- 26- عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 27- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
- 28- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29- مُجَّد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، 2010.
- 30- مُجَّد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 31- مُجَّد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 32- محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قحادة، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة: وظائف المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 33- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 184.
- 34- مُجَّد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 35- مُجَّد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تليبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.
- 36- مدحت مُجَّد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 37- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1996.
- 38- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 39- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 40- نعيم إبراهيم الظاهر، تحليل المتغيرات الاقتصادية: الإنتاجية و الكفاءات -التغير التقني- العمل و رأس المال، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
- 41- نهاد عطا حمدي، زيد غانم الحصان، الأمن الصناعي وإدارة محطات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 42- نوري منير، الوجيه في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 43- نوري منير، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

44- هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

• المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- بو بكر هشام، إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/200.
- 2- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013/2012.
- 3- حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- 4- دوباخ قويدر، دراسة مدى مساهمة الأمن الصناعي في الوقاية من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
- 5- رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المجد بوقرة بومرداس، 2009/2008.
- 6- زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة لحاج لخطر باتنة، 2008/2007.
- 7- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند والحاج البويرة، 2014/2013.
- 8- شداني ليلة، دور إدارة الكفاءات في رفع أداء الموارد البشرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند والحاج البويرة، 2014/2013.
- 9- قدور علي، أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة ماجستير، فرع تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.

قائمة المراجع

- 10- كمال طاطلي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، فرع التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002.
- 11- مرزوق نسيم، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد اولحاج البويرة، 2014/2013.
- 12- نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/20.11.
- 13- هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010.
- مدخلات الملتقيات :
1. الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاديات المعرفة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة عنابة، 10/09 مارس 2004.
2. الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف.
3. عرابة الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة ورقلة، 28/27 نوفمبر 2007.
4. عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.
5. مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأفاق التطوير-تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 04/03 ديسمبر 2012.

● مجلات:

1. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005.
2. كمال منصوري، سماح صويلح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة، جوان 2010.
3. صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، المركز الجامعي خنشلة، 2012.

● المعاجم:

1. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين الإنجليزي-عربي، مكتبة لبنان ناشرون.

● المواقع الإلكترونية:

1. Elbassair Net. Download, tarbawyate.
2. Benasla Arabblogs, com. Archive, 2008.
3. www.hrdixussion.com.
4. www. Stratimes. Com.
5. Kenanoonlive.com.
6. www.staralgeria.net.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Livres:

1. Claude Blanche Allègre, Anne Elisaberth Anderassian, gestion des ressources humaines (valeur de l'immatériel), éditions de Boeck université, Bruxelles, 2008.
2. Laetitia Lathielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, lextenso éditions, 5 eme édition, Paris, 2012.

Thèses:

1. Maria Delia Dragomir, **La relation entre la formation des ressources humains et la performance organiste**, Université de Montréal, Faculté des arts et des sciences, école de relations industrielles, 2010.
2. Abbas Mohammed Elarbi, **le management des compétences d'une entreprise Algérienne**, mémoire de fin d'étude de master 2 management stratégique, université bouira, 2011-2012.

الملاحق

الملحق رقم (01)

دليل المقابلة

مقابلة مع مهندس دراسات بخصوص معرفة واقع التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، يوم 2015/03/25.

سيدي الكريم نرجو منكم أن تجيبوا على الأسئلة التي سوف نطرحها عليكم في إطار هذه المقابلة والتي تندرج ضمن متطلبات البحث على معرفة واقع التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، والتي تستخدم فقط لأغراض علمية.

الأسئلة

السؤال الأول: هل تهتم الشركة بإعداد برامج لتكوين عمالها؟

.....

السؤال الثاني: ما هو الدافع للقيام بعملية التكوين؟

.....

السؤال الثالث: ما هدف الشركة من وراء عملية التكوين؟

.....

السؤال الرابع: هل تقوم الشركة بعملية تقييم العمال بعد عملية التكوين؟

.....

السؤال الخامس: هل ساهمت الدورات التكوينية في الحفاظ أو رفع من مستوى أداء العمال؟

.....

السؤال السادس: هل مدة تكوين العمال في مختلف المستويات الإدارية نفسها؟

.....

السؤال السابع: هل يقوم مدير الشركة بتبادل المعلومات والخبرات مع العمال؟

.....

الملحق رقم (02)

دليل المقابلة

مقابلة مع إطار في قسم المحاسبة و المالية بخصوص معرفة واقع التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط، يوم 2015/03/29.

سيدي الكريم نرجو منكم أن تجيبوا على الأسئلة التي سوف نطرحها عليكم في إطار هذه المقابلة والتي تندرج ضمن متطلبات البحث على معرفة واقع التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، والتي تستخدم فقط لأغراض علمية.

الأسئلة

السؤال الأول: هل عملية التكوين تعتمد على أساليب وطرق فعالة للتكوين؟

.....

السؤال الثاني: هل تعتمد الشركة على مدارس تكوينية لتكوين عمالها؟

.....

السؤال الثالث: من خلال تطلعاتك على سياسات و برامج التكوين الخاصة بالمدارس التكوينية، هل هي مجرد برامج تجري دروس نظرية أم تتعدى ذلك إلى تأهيل حقيقي له اثر على أرض الواقع؟

.....

السؤال الرابع: ما هي أهم الخطوات أو المراحل المتبعة في إعداد برنامج التكوين في الشركة؟

.....

السؤال الخامس: هل ساعدك التكوين في تقليل من مشاكلك المهنية؟

.....

السؤال السادس: هل للتكوين أثر على معنوية الأفراد ومردوديتهم؟

.....

السؤال السابع: هل البرامج التكوينية كافية لاكتساب معارف ومهارات جديدة؟

.....

الملحق رقم (03)

دليل المقابلة

مقابلة مع مكلف بالدراسات في قسم الموارد البشرية بخصوص معرفة واقع التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط، يوم 2015/03/30.

سيدي الكريم نرجو منكم أن تجيئوا على الأسئلة التي سوف نطرحها عليكم في إطار هذه المقابلة والتي تندرج ضمن متطلبات البحث على معرفة واقع التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، والتي تستخدم فقط لأغراض علمية.

الأسئلة

السؤال الأول: هل تهتم الشركة بتنمية وتطوير كفاءات الأفراد؟

.....

السؤال الثاني: هل يساهم التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في شركتكم؟

.....

السؤال الثالث: من يقوم بتحديد الحاجة إلى التكوين؟

.....

السؤال الرابع: ما هي مختلف أنواع التكوين المعتمدة من قبل شركتكم؟

.....

السؤال الخامس: ما هي أهم الكفاءات الموجودة في الشركة؟

.....

السؤال السادس: هل تهتم الشركة بـ 'GPGC' بمعنى التسيير التقديري للأشغال والكفاءات؟

.....

السؤال السابع: هل هناك مرجعية الكفاءات في شركتكم؟

.....

الملحق رقم (04)

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre



شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط
مديرية التوزيع البويرة

رقم/ق م ب /2014

عقد عمل غير محدد المدة
= وقت كامل =

بين الموقعين أدناه

المستخدم شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط المعينة ادناه
مديرية التوزيع بالبويرة

يقع مقره بشارع 19 مارس 1962 البويرة
ممثل من قبل السيد، السيدة، الأتسة،

مدير التوزيع

المعين

من جهة

و

السيد .السيدة. الأتسة :

المولود(ة) في ب.....

الساكن(ة) ب.....

المعين (ة) بالموظف

من جهة أخرى تم الاتفاق على مايلي

1 لديه صلاحية التوظيف

صفحة 1 من 6

العنوان : حي 19 مارس 1962 - البويرة - سجل تجاري رقم : B06 10/01/0805455

الهاتف : 85-74-68-026 93 60 51 / (213) 026 93 60 // الفاكس : 69 98 93 026 (213)

تابع للملحق رقم(04)

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre



المادة 5 المدة القانونية للعمل

يخضع الموظف لتوقيت أسبوعي محدد ب 40 ساعة يحدد توقيت العمل حسب طبيعة النشاطات ومكان العمل يحتفظ المستخدم بحق ضبط توقيت العمل أو ضرورات الخدمة و/أو تمييزه بمنطقة العمل أو بالفرقة حسب القواعد المعمول بها.

المادة 6 العطلة السنوية

وفقا للتشريع المعمول به يستفيد الموظف من 2.5 يوم كعطلة مدفوعة الأجر شهريا من العمل الفعلي أي 30 يوما تقويميا لفترة عمل محسوبة من 01 جويلية الى 30 جوان من سنة العطلة .
في حالة عدم الاتفاق حول تاريخ العطلة تحدد هذه الأخيرة من طرف السلطة السلمية المخولة حسب الزميات العمل.

المادة 7 الواجبات الأساسية للموظف

علاوة على احترام التشريع .الاتفاقيات الجماعية . النظام الداخلي والتنظيم المعمول به يجب على الموظف ان يحترم الأحكام الواردة في قاعدة السلوك و مدونة الاعلام الألي

المادة 8 الواجبات المرتبطة بالتكوين

يمكن للمستخدم أثناء المسار المهني للموظف الشروع في دورات تكوينية يتطلبها تنظيم العمل بتقنيات التسيير وكذا التطورات التقنية والتكنولوجية

في هذا الاطار يلتزم الموظف بمتابعة جميع الدورات التكوينية المقررة من طرف المستخدم

كل رفض من قبل الموظف لاحترام هذا الالتزام يعرضه لعقوبات تأديبية .
في اطار التنظيم المعمول به المتعلق بعقد الوفاء للتكوين يلتزم الموظف بخدمة المستخدم لمدة محددة مسبقا في العقد المبرم لهذا الغرض .

المادة 9 في اطار تنفيذ هذا العقد يمكن أن يطالب الموظف بالقيام بمهام وتنقلات حسب متطلبات النشاطات الممارس وهذا وفقا للتنظيم المعمول به

المادة 10 الحركية الوظيفية والجغرافية

عندما تقتضي متطلبات العمل يمكن اعادة تعيين الموظف في أي منصب عمل اخر يتوافق مع مؤهلاته .
في هذا الاطار وطبقا للتنظيم المعمول به في هذا السياق يمكن تكليف الموظف بأن يقوم باداء مهامه في كل التراب الوطني يمكن للموظف أن يعين تلقائيا بأي هيئة أخرى و/أو أي مكان تمارس فيه نشاطات المستخدم .

الملحق رقم (05)



شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

DIRECTION DISTRIBUTION DE BOUIRA
N° DRH /DD/B/2014

CONTRAT DE FORMATION PRESALARIES

ARTICLE 1 : Le présent contrat lie:

M. Mme, Mr :
Né le :
Demeurant à
Est retenu pour suivre un stage de formation de:
Spécialité :

ET:

La Direction de la Distribution de Bouira sise à Rue 19 Mars 1962 Bouira représentée par M. _____ Directeur Distribution en vertu des pouvoirs qui lui ont été conférés.

Il à été convenu et arrêté ce qui suit:

ARTICLE 2:

Le bénéficiaire du stage s'engage à respecter les clauses de ce contrat et les exécuter de bonne foi.

ARTICLE 3:

Il effectuera son stage au sein du Centre de Formation su nommé.

ARTICLE 4:

Il percevra pendant toute la durée de la formation un pré salaire net mensuel fixé à :
Montant en chiffres:
Montant en lettres :.
A ce présalaire s'ajouteront éventuellement les avantages ou les indemnités prévus par la réglementation en matière de formation.

ARTICLE 5:

Il pourra être procédé à l'encontre du bénéficiaire du stage à une retenue sur salaire en cas d'absence injustifiée aux cours, aux séances de travaux pratiques, dirigés et en cas de faute disciplinaire.

ARTICLE 6:

Le bénéficiaire du stage est tenu de respecter le règlement intérieur du centre de formation en cas de faute grave la Société se réserve le droit de rompre unilatéralement le présent contrat sans préavis ni indemnité.

Page 01

تابع للملحق رقم (05)



Page N° : 02

ARTICLE 7

Le bénéficiaire du stage s'engage en outre à :

- ✓ Réintégrer la Société pendant les vacances d'été, déduction faite du congé annuel qui lui est attribué par la réglementation générale de la Société.
- ✓ Rejoindre la Société à l'issue de sa formation.
- ✓ Accepter son affectation dans un service à la Société situé dans n'importe quel endroit du territoire national cette affectation n'entraîne en aucun cas l'obligation pour la société de lui attribuer un logement.
- ✓ Ne pas se lier pendant toute la durée de ce contrat à quelques organismes que se soit, il déclare en outre ne pas être déjà lié de quelque manière que se soit.
- ✓ Rester au service de la Société durant une période de fidélité effective conformément à la réglementation en vigueur (non comprise la période passée au service national) au cas où cette condition ne serait pas respectée, la Société se réserve la possibilité d'entamer toute action qu'elle jugera utile pour la défense de ses intérêts.

ARTICLE 8:

La formation débutera: du 12.04.2015 jusqu'à la fin de formation au centre de formation de Ben Aknoun

A l'issue de cette formation, le classement du bénéficiaire du stage sera fixé sur la base de la réglementation en vigueur en la matière, compte tenu des résultats obtenus.

Le bénéficiaire du stage devra accompagner sa signature de la date et de la mention lue et approuvée sans aucune restriction ni réserve.

Date d'effet du présent contrat

LE BENEFICIAIRE DU STAGE

LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION

الملحق رقم (06)



شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

DIRECTION DISTRIBUTION DE BOUIRA

FICHE D'EVALUATION PERIODE D'ESSAI
(SUITE A L'AFFECTATION SUR POSTE
D'EXECUTION)

NOM & PRENOM :
POSTE OCCUPE :
STRUCTURE D'APPARTENANCE :
PERIODE D'ESSAI : DU

CLASSEMENT :
AU

	COMMENTAIRES
Désignation des Travaux confiés pendant la période d'essai 1- 2- 3-	

HABILETES OBSERVEES	APPRECIATIONS
Assimilation et Adaptation	
Respect des Consignes	
Assiduité et Discipline	
Dynamisme	

<u>Avis de la Hiérarchie Directe</u>	<u>Avis du Directeur de la Distribution</u>
Date : Signature :	Date : Signature :