

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
د. بن يمينة السعيد - جامعة المسيلة- الجزائر

ملخص:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة، فالتكنولوجيات الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة، أوجدت بحاجة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية، تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة، تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة.

مقدمة:

يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الضعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة، وبالتالي يساهم في تطوير المورد البشري الذي هو عماد التطور لكل تنظيم ومجتمع.

مفهوم التكوين: أشار الدكتور « الشقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر¹، وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

أما الكاتب البارز في تسيير الموارد البشرية Raymond Vatieر أعطى تعريفا

يعتبر أكثر شمولاً وهو "أن التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة"².

بالإضافة إلى أنه عملية مستمرة تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء وظيفته بطريقة أفضل، ويعرفه آخرون بأنه "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، ويمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون، كيفية أدائهم، اتجاهاتهم نحو العمل".

وهناك تعريف آخر للتكوين وهو: "أن التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"⁴.

وهو كذلك "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالياً

أومستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"⁵.

ويعتبر هذا التعريف من التعاريف الشاملة في مفهوم التدريب وذلك للاعتبارات التالية:

أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.

أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم. أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد وواضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

وقد عرفه SEKIOU على أنه " هو مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، الدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية"⁶.

التكوين والتدريب والتعليم والتنمية، ما الفرق؟⁹:

من الناحية العملية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن الأخير يعتبر أوسع نطاقا ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجالات محددة

للعمل، ويعرف باس (BASS) وفوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه: "التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة"⁷. ويهدف التعليم أو التعلم الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التدريب إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التدريبية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب، لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته⁸.

من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشرا، بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل، أما من الناحية الوظيفية فهما متزامنان، وتكمن صعوبة الفصل بين التعليم والتدريب في الحياة الوظيفية إلى النظر إليهما على أنهما متطلبان رئيسيان لتحقيق التميز في العمل.

بينما يختلف التدريب عن التنمية في المدى الزمني لكل منهما على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة في التعلم، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية، إلا أن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني تبرز أهمية الحاجة إلى

مهارات وقدرات جديدة بمعنى تنمية قدراتهم المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المنظمة⁹. لتحمل المسؤوليات اليوم قبل أن تسند إليه مستقبلا. والغرض النهائي لمحصلة الجهود في الاتجاهين (التدريب والتنمية) تظل واحدة وهي التعلم، فالتعلم يعتبر مطلباً أساسياً لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في أدائهم لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.

أما التكوين والتدريب فيختلفان في أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافة عمالية وأفكار ومعلومات عامة بينما التدريب ينصب على التعلم في نطاق ضيق يرتبط بمهنة واحدة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ضمن ناحية واقعية¹⁰.

وبالتالي فالتكوين وسيلة للتطور مهنيًا، للتكيف مع متطلبات المناصب ونجاح المشاريع المهنية الفردية، وفي هذا الإطار فهو أداة لتسيير مشواره المهني¹¹.

وعادة ما يعتقد البعض اعتقاداً خاطئاً عن التدريب فينظرون له بنوع من السلبية العلمية مثل اعتبار التدريب أحد الخدع والحيل التي لا تقوم على أساس علمي سليم، كما أن بعض الإدارات تنظر له على أنه تكلفة دون أن يقابل ذلك عائد متوقع، وقد لا تهتم بعض المؤسسات اهتماماً كبيراً به وبالتالي فالتدريب له أهمية كبيرة.

أهمية وأهداف التكوين:

المطلب الأول: أهمية تكوين الموارد البشرية:

تكمن الأهمية الأولى لتكوين الموارد البشرية، من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد، ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معاً، الأهمية الثانية لتكوين الموارد البشرية تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التكوين في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية، إذ أن الفاعلية والكفاءة في الإنتاج والأداء؛ واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة، يتحققان غالباً عن طريق التكوين، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجها، الأهمية الثالثة للتكوين تتضح أكثر من خلال تحقيقه للأهداف المرجوة منه والتي يمكن تلخيصها في ما يلي¹²:

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفاعلية.
 - اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).
 - تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.
 - استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.
- إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله¹³.

المطلب الثاني: أهداف التكوين:

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

أولاً: الأهداف العامة للتكوين:

لاشك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما.

وبالرغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

- الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

- تخفيف العبء على المشرفين¹⁴: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم¹⁵: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

- الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للألات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج، ومن أهم هذه الأهداف نجد:

✓ تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها¹⁶: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

- ✓ تخفيض حوادث العمل¹⁷: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.
- ✓ التقليل من نسبة العادم أو التالف¹⁸: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

- إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة. ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي:
- ✓ زيادة الكفاءة الإنتاجية¹⁹: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء.
- ✓ رفع معنويات الأفراد²⁰: لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

الدراسة الميدانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية للاسمنت (ACC) تم تشكيلها في عام 2001 وتعد فرع مملوكة بالكامل للمجموعة OCI الاسمنت، في البداية كانت تابعة لمجمع اوراسكوم المصرية ثم بيعت لشركة لافارج الفرنسية، وهي أول شركة اسمنت مملوكة للقطاع الخاص في الجزائر وهي أكبر الاستثمارات الأجنبية في البلد خارج قطاع الاتصالات والصناعات البتروكيماوية.

وتقع في منطقة ولاية المسيلة، حوالي 215 كيلومترا جنوب شرق الجزائر العاصمة، ويعمل خيطان اثنان لخطوط الإنتاج، بقدرة إنتاجية 2.5 مليون طن اسمنت سنويا لكل خط المصنع بطاقة إنتاجيه 5 مليون طن من الاسمنت في السنة، الأولى بدأت خط إنتاج الاسمنت في كانون الثاني / يناير 2004 والثانية بدأت

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

خط الإنتاج في منتصف عام 2005، وتم أخذ العينة الطبقية لذلك تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات سوسيو مهنية، حتى نضمن التمثيل المتوازن لكل الفئات، وتم أخذ نسبة 20 % من مجتمع البحث البالغ 721 فرد، وكان عدد أفراد العينة 144، وبنفس الطريقة تم أخذ نفس النسبة من كل طبقة (فئة سوسيو مهنية)

الجدول رقم (01): ملائمة وسائل التكوين وعلاقته بالأقدمية

المجموع	من 37 إلى 48 شهر		من 25 إلى 36 شهر		من 12 إلى 24 شهر		من 12 شهر		الأقدمية ملائمة وسائل التكوين	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
50.69	73	60	03	61.29	38	56.52	26	19.35	06	مناسبة
37.50	54	40	02	35.48	22	32.60	15	48.38	15	نوعا ما
11.80	17	-	-	03.22	02	10.86	05	32.25	10	غير مناسبة
100	144	100	05	100	62	100	46	100	31	المجموع

أغلب الأفراد العاملين يرون بان الوسائل التي يتم بها إجراء التكوين هي مناسبة وذلك بنسبة 50.69 بالمئة، ونجد أن هذا الرأي مدعم أكثر بالعمال الذين لديهم أقدمية في العمل كبيرة بين 25 إلى 36 شهر وتقارب فئة بين 37 و 48 شهر بنسبة 60 بالمئة، ويقل هذا الاتجاه الايجابي عند العمال الذين لديهم أقدمية قليلة خاصة أقل من عام بنسبة 19.35 بالمئة.

إن اختيار المكان المناسب من أهم العوامل المساعدة في نجاح التكوين، ويرجع ذلك أيضا إلى حرص المسؤولين في تحديد المكان بدقة وتهيئة المحيط المناسب (ضوء، حرارة، أجهزة) حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين.

بينما الذين يرون أن وسائل التكوين ملائمة نوعا ما فهم يمثلون نسبة 37.50 بالمئة، وهذا الرأي نجده مدعما أكثر عند الذين لديهم أقدمية لا تتجاوز السنة بنسبة 48.38 بالمئة، بينما الذين يرون أن وسائل التكوين غير ملائمة فهم يمثلون نسبة 11.80 بالمئة، أغلبهم من ذوي الأقدمية الصغيرة، خاصة الأقل من عام وذلك بـ 32.25 بالمئة، وهي تنعدم عند من ليهم أقدمية بين 37 إلى 48 شهر، نستنتج من كل ذلك انه كلما كانت الأقدمية كبيرة كلما كان هناك رضا عن وسائل التكوين، والعكس صحيح.

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الجدول رقم (02): طريقة الاختيار لإجراء التكوين وعلاقته بالفئة السوسيو مهنية

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة طريقته الاختيار للتكوين
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
22.22	32	09.52	02	22.10	21	32.14	09	طلب شخصي
70.13	101	85.71	18	75.78	72	39.28	11	تعيين من الإدارة
07.63	11	04.76	01	02.10	02	28.57	08	مسابقة أو اختبار
100	144	100	21	100	95	100	28	المجموع

إن الشركة تقوم باختبار أفرادها لتكوينهم ويكون ذلك مرتبطا باحتياجاتها وأهدافها المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها المبحوثين والأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها، فقد تبين أن أكبر نسبة لاختيار المتكويين يكون من طرف إدارة المؤسسة، وذلك بنسبة 70.13 بالمئة ويزداد هذا الرأي كلما انتقلنا من الفئات الدنيا إلى

الأعلى، حيث نجده عند أعوان التنفيذ يمثل 85.71 بالمئة وعند الإطارات 39.28 بالمئة، وقد يرجع ذلك إلى تقديرها للاحتياجات التكوينية للمؤسسة وهو ما يتماشى مع الطرق الرسمية في تحديد الاحتياجات التكوينية. تقييم الاحتياجات التكوينية تتمثل في مدى الحاجة إلى التكوين من عدمه، فمن الممارسات الخاطئة قيام الشركة بتصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية لا لشيء سوى لأنها مفضلة بين العاملين، أو تقوم بها الشركات المنافسة، أو وجود فائض في الموازن المخصصة للتكوين، وعلى ذلك فإنه يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توافر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة، وهو ما يتطلب إعداد تحليل كلي للتنظيم من أفراد وأنشطة وتكنولوجيا وأهداف.

بينما الذين يرون أن الاختيار لإجراء التكوين يتم بناء على طلب شخصي فهم يمثلون 22.22 بالمئة وهي أكبر فئة الإطارات بنسبة 32.14 بالمئة، وهذه الطريق تعتبر من الطرق غير الرسمية في اختيار الأفراد لإجراء العملية التكوينية لأن الإدارة هي الأدرى بتحديد احتياجاتها من التكوين بالنظر إلى ظروف العمل والإنتاج وحالة الموارد البشرية التي لديها.

الذين يتم اختيارهم للتكوين على أساس مسابقة أو اختبار يمثلون نسبة 7.63 بالمئة، وهي كبيرة عند فئة الإطارات بنسبة 28.57 بالمئة.

الفئات السوسيو مهنية الدنيا هي الأكثر إتباعا للطرق الرسمية في اختيار للتكوين، الإطارات يمثلون للطرق الرسمية وغير الرسمية ليتم اختيارهم للترقيات، لأنها في الغالب تكون فيها امتيازات مادية وترفيهية وحتى معنوية، بالإضافة إلى أن الإطارات الأكثر إلحاحا على إجراء التكوين لأنه يسمح لهم بتطوير مسارهم الوظيفي، وبالتالي يمكن أن ترفع من رصيدهم المهني حتى لو غادروا الشركة

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

الحالية إلى شركات أخرى، مع علمهم أن الشركة الجزائرية للاسمنت لديها من الإمكانيات المادية الكبيرة، والتي ربما لن يجدوها في شركات وطنية أخرى.

الجدول رقم (03): تحسن الأداء بعد إجراء التكوين ومبرراته

النسبة المئوية %	التكرار	تحسن الأداء بعد التكوين / مبرراته	
34.72	50	زيادة المعارف والمعلومات	نعم
13.88	20	ارتفاع الروح المعنوية	
38.19	55	التحكم في العمل	
04.16	06	تحسن العلاقة مع الزملاء	
90.97	131	المجموع الجزئي	
04.86	07	عدم وضوح المادة التكوينية	لا
01.38	02	عدم كفاءة المكون	
02.77	04	الوسائل غير ملائمة	
09.02	13	المجموع الجزئي	
100	144	المجموع الكلي	

تبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيرا واحتمالا في وجود فجوات الأداء، حيث تتباعد اهتمامات الأفراد ورغباتهم عن العمل المطلوب أو تختلف مكونات قدراتهم ومهاراتهم في المستويات المطلوبة وتضم مجموعة من الأسباب المادية لفجوة الأداء وكل ما يستعين به العامل من أدوات وتجهيزات ومواد وغيرها وما قد يعتبرها من نقص أو عيوب في التشغيل.

يعتبر أفراد المجتمع المبحوث أن أداؤهم تحسن بعد إجراء التكوين، وذلك بنسبة 90.97 بالمائة، و34.72 بالمائة يرون أن التحسن مس جوانب زيادة المعارف والمعلومات، بينما الذين يرون أن التحسن كان على مستوى العلاقة مع الزملاء لا يتعدى 4.16 بالمائة.

والميزة الأساسية لعمليات تشخيص الأداء هو تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التكوين في تحسين الأداء هي معارف الفرد، لذلك يرى الكثير من الأفراد أن هذا التحسن كان على مستوى التحكم في العمل بنسبة 38.19 بالمائة من مجموع المبحوثين.

بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية تنظيمية تقنية أو حتى بشرية تتصل بالميل والدوافع، وجميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها إلا بالتكوين، إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل والتماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء²¹.

بينما يمثل الأفراد الذين يرون أنه لم يكن هناك تحسن بعد إجراء عملية التكوين 9.02 بالمائة، ويرجع 4.86 بالمائة من أفراد العينة سبب ذلك إلى عدم وضوح المادة التكوينية، ويرجع 2.77 بالمائة ذلك إلى أن الوسائل غير ملائمة أثناء عملية

التكوين مما أثر على نتائج العملية التكوينية، ويرجع 1.38 من أفراد العينة عدم تغير الأداء إلى عدم كفاءة المكون. عموما يمكن القول أن طرق إجراء العملية التكوينية تحوز على رضا العمال بنسبة كبيرة، وإن كان هذا التكوين يتم في مجال الوظيفة وتقنيات العمل، بينما يقل التكوين على المستوى الإنساني خاصة ما تعلق منه بعلاقات العمل والاتصال والقيادة.

خاتمة:

إن التكوين الفعال يعتبر أحد المداخل الرئيسية لوظيفة التسيير في المؤسسة فهو يحدد مكامن القصور في مستويات الأداء المنشود ويعمل على الرفع من مستويات الأداء حيث أنه يمثل أحد أدوات تصحيح الاختلال بين المستوى المنشود والمستوى الواقعي، وفي ظل التحولات السريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي وما صاحب ذلك من التطور المعرفي في مجال إدارة الأعمال وخصوصا في مجال التسيير يمكن للمؤسسة أن تعتمد على التكوين كأحد متطلبات التسيير الفعال في سوق مفتوح تسوده المنافسة ولا مكان للضعيف فيه، وهو مفتاح أساسي لكل عملية ترقية، فهما من العمليات المترابطة والتي تعمل على تحفيز الفرد على العمل وبناء مسار مهني طموح.

الهوامش:

- ¹ - عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري للتنمية- معهد الإدارة العامة- مصر- 1985، ص 09.
- ² -Raymond Vatie, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise moderne d'édition, 1984.
- ³ - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 332.
- ⁴ - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص 255.
- ⁵ - علي محمد عبد الوهاب، للتدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص 19.
- ⁶ - Sekiou Lakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisation, paris, 1986.
- ⁷ - عمر سالم الزروق، برامج العملية التدريبيية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989، ص 8.

- ⁸ - عبد الكريم درويش، نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة، العدد الرابع، القاهرة 01 أبريل 1972، ص 43.
- ⁹ - مصطفى أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- ¹⁰ - عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتب العرب الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 252.
- ¹¹ - PERETTI, jean marie, tous DRH, les éditions d'organisations, Paris, France, Mai 1998,p175.
- ¹² - بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 239.
- 13 - SEKIOU LAKHDAR : Gestion du personnel, les éditions d'organisation ,3ème édition, Québec, 1990, p293.
- 14 - عبد الرحمن عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص 206.
- 15 - محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص 220.
- 16 - عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة، 1966، ص 282.
- 17 - حنفي عبد الغفور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية دار غريب للطباعة والنشر، 1988، ص 259.
- 18 - منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 285.
- 19 - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 258.
- 20 - نفس المرجع.
- ²¹ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص 355.