

## استراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية

أ. زغردود سهيل . جامعة الحاج لخضر . باتنة

الملخص:

أصبح الاعتماد على العنصر البشري في حكم المؤكد، ولا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال، ومن ثمة تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، إن من جانب الدول والحكومات أو من جانب المؤسسات. وعلى هذا الأساس اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته، كما هو معروف في أدبيات إدارة الأعمال بأن "الإنسان قبل المشروع ومادام الأمر كذلك فإنه يتعين مد المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها باستمرار، ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجآت . إن النقاش لم يعد اليوم منصبا على الإجابة على السؤال لماذا نكون؟ بقدر ما هو موجه نحو الإجابة على السؤال "كيف نكون؟"، في هذا المقال نحاول الإشارة إلى دور إستراتيجية التكوين، كحلقة من حلقات تقع ضمن محتوى تسيير الموارد البشرية، في تنمية الموارد البشرية و وتنميتها.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين - التنمية - الأداء - المورد البشري - التدريب والتطوير

### Résumé:

No one can deny the importance of human resources in planning, programming and doing tasks, thus achieving global and permanent development, for both governments and firms. On this basis, the human resource factor is now considered as a crucial element in all fields whatever their natures. As it is said in management literature, "Man before project". Since this is true, there should be more care and emphasis on human resources and its development, as well as performance. However, this can only be achieved through scientific practice of training aimed at meeting in firm's specific needs in the light of a changeable and surprising environment. Nowadays, the present debate is no longer about "why to train", but rather a focus on "how to train". In the present paper, we shall cast light on the role of training as a fundamental sequence in the management of human resources, developing and enlightening its real value

## مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة و أثرت في مختلف أنواع المؤسسات، مما ولد عالما جديدا هو عالم العولمة، الذي سادت فيه الثورة العلمية و التطورات التقنية الهائلة، والتي أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، و صنعت أنماطا تنظيمية جديدة و في نفس الوقت طرحت و بقوة قيما و أفكارا جديدة، فقد أصبحت المؤسسات أكثر مرونة، و أسرع استجابة للمستهلك و للظروف البيئية، و تحطت إشكالية الزمان و المكان في إطار التواصل و التفاعل الإنساني باستخدامها تقنية المعلومات المتطورة واعتمادها الآلية أساسا في تشغيل عملياتها، تركز على الأداء وتعتمد الإستراتيجية فكرا و منهجا في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدرجات عالية من التفوق و التميز، هذا الواقع الجديد أوجد حاجة متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية، نوعية تهدف للتجديد و تطمح إلى أن تكون لاعبا إستراتيجيا في إدارة المنظمة و صياغة إستراتيجياتها المختلفة، تفكر عالميا و تعمل محليا، تستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الدولية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة فضلا عن قدرتها على العمل في ظل ثقافات متباينة.

ومن أجل التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية، فإن الاعتماد في التسيير على الكفاءات البشرية وزيادة التحفيز وترشيد السياسات المطبقة على الموارد البشرية من المتطلبات التي لا غنى للمؤسسة عنها إذا ما أرادت أن تقاوم وتنمو. وبناء على ما تقدم، ومع موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وتقنيات التسيير اتجهت المؤسسة إلى ضرورة اعتماد التكوين المستمر، لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة. كما أن حركة المنافسة الحادة تحتم على المؤسسة أن ترقى إلى مستوى المنافسين في القطاع، ولا يتأتى لها ذلك إلا بإدماج التكوين ضمن هيكلها وسياستها

إن المؤسسة تعيش اليوم في ظل اقتصاد بملامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحيا في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، وبهذا يجد التكوين مبررا له لما يمكن أن

يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية.

لقد أصبحت المؤسسات في الجزائر مستقلة ومعزولة للمنافسة داخليا وخارجيا، ومرحلة الدعم والحماية انتهت بشكلها المعهود في مراحل سابقة، وتواجه المؤسسة اليوم القواعد التجارية مما يجعل بقاءها أصلا في خطر، وهذا ما يدفعنا إلى اعتبار التكوين - مرة ثانية - كمتغيرة إستراتيجية في ظل المشهد الحالي وما سيؤول إليه المشهد مستقبلا. سيدور المقال حول مجموعة من العناصر التي اخترناها حول التكوين، كعامل معول عليه للارتقاء وكأحد العناصر المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وهذا بقصد تثمينها وتنميتها التي تشغلها المؤسسة، ومن ثمة توفير الكفاءات التي من شأنها قيادة أفعال المؤسسة مستقبلا، في وقت نتجه فيه يوما بعد يوم إلى الارتكاز على اقتصاد المعرفة.

## 1. لماذا التكوين؟

في الحقيقة إن قيمة الفكرة تستمد من درجة الآثار الإيجابية التي تلحقها بعد تجسيدها، وللتكوين آثار إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العامة، وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

فمن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسن كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق إمكانات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل، ضد التحجر بسبب تقادم المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن.<sup>(1)</sup> ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح<sup>(2)</sup>.

وتلجأ المؤسسات في الغالب إلى التكوين مع بدء الالتحاق بالعمل\*، ليهدف إلى توطين الفرد في مجتمع العمل وتأقلمه. ولقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي هذا المصطلح مصطلح

التكوين - وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة و/أو المعرفة. ويشار إليه في الفكر الإداري الإنجليزي والفرنسي بالتدريب التعريفي *introduction* أو التدريب الانضمامي للمؤسسة *induction Course* أو التدريب التوجيهي في المؤسسة *orientation course*. أما في مفهومنا الجديد فالتكوين يأخذ بعد . التوجيهي في المؤسسة التوفيق في هذه العملية التعريفية الاحتضانية للفرد، إمكاناته وقدراته ومعارفه، مع إمكانات المؤسسة ومتطلباتها، ومع متطلبات المجتمع والمحيط، وهي عملية أساسية لأنه سوف تنبني عليها سياسات الإدارة والعمالة، سير المؤسسة، دور كل طرف في العملية، توجيه المعارف، الوعي، الإنتاجية، العمليات التدريبية وقياسات الأداء عبر دورة حياة . الفرد ودورة حياة المشروع (3) ويمكن أن تكون جملة الآثار الإيجابية الواردة أدناه إجابات مقنعة لمن يتساءل عن فوائد التكوين، هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح، والتي من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة وعلى الكفاءات البشرية (4)

#### على مستوى المؤسسة:

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الخالات الملائمة للبحث عن الأرباح؛
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي؛
- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم؛
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة؛ و يشجع الصدق، الانفتاح والثقة؛
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيههم؛ و يساعد على التطور التنظيمي؛
- يعمل على تحصيل المعارف؛ و تحضير أدلة التنفيذ والطرق؛
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية؛
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل؛
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل؛
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع التزاهة؛

- يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسирون؛
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها؛
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؛ و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال؛
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري؛
- يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل؛
- يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة ؛
- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.

### على مستوى الفرد:

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر؛
- تعتبر المسؤولية والترقية مدججة بفضل التكوين؛
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس؛
- يساعد الفرد على التآلف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات؛
- تحسین الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا؛
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل؛
- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين؛
- يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله؛
- ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين؛
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا؛
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة:
- تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد؛
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين؛

## 2. التكوين كعامل ارتقاء للمؤسسة

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

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

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

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

- التمكن أكثر فأكثر من المهن وبالتالي إتمام المهام الموكلة لكل عامل على أتم وجه؛
- التحكم أكثر فأكثر في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات

الصناعية المجالات في الحاصلة الحديثة Tech.de point؛

- التحكم أكثر فأكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية

رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس العاملين بما يزيد من الحرص والالتزام والإتقان ويرفع من مستوى ثقة العامل في نفسه أولاً ثم في مؤسسته؛ ثانياً؛

- زيادة جودة المنتج؛
- زيادة التحكم أكثر فأكثر في الارتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة، لأن عملية التكوين تولد لنا كفاءات من شأنها إدارة هذه الارتباطات والعلاقات لصالح المؤسسة؛
- زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة وبمستجدات الصناعة ومتطلبات البقاء؛
- زيادة الإدماج في محيط العمل؛
- بث روح التجديد والحركة وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل
- التنظيمي للمؤسسة؛
- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والعامل؛
- زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلاً.

وتؤكد دراسة قدمت كورقة عمل من طرف د. أكرم ناصر في المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا- حول دور الموارد البشرية لتنمية القدرة التنافسية للصناعات الوطنية -أن الرهان العربي في عصر التقدم العلمي والثقافي المتسارع والمنافسة الصناعية التجارية الحادة لا بد أن ينصب على تكوين الموارد البشرية على جميع المستويات، من إنتاج وبحث وتطوير وإدارة (5). وتضيف نفس الدراسة أن تكوين الموارد البشرية للعقد القادم يختلف عما كان الوضع عليه في عقد الثمانينات وبداية التسعينات، ذلك أن التطور الثقافي المتسارع يتطلب نوعاً من العمالة التي تتمتع بثقافة علمية وتقنية عالية، كما يتطلب برامج إعادة تأهيل متطورة للعمالة الحالية.

كما تقدم الدراسة مقارنة بين الموارد البشرية العربية والموارد البشرية في الدول الصناعية المتقدمة، حيث تظهر الفروق واضحة من حيث الكم والنوع. وبمقارنة ما هو متوفر في البلدان العربية مع متطلبات العقد القادم بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعات الوطنية، تتأكد ضرورة

تطوير منظومة تكوين الموارد البشرية العربية في مجالات التربية والتعليم والبحث والتطوير والتأهيل والتدريب والتنظيم والإدارة.

ويذكر د. محمد عبدالعليم مرسى في مقال له حول ظاهرة استنزاف العقول نشر في معهد الدراسات والبحوث التربوية بجامعة القاهرة أن ظاهرة استنزاف العقول هو ضياع الفرصة من أمام دول العالم الثالث، فرصة التقدم التي كان يمكن أن ندخل بها العصر الحديث، لأن أدوات السباق تتمثل في أصحاب الكفاءات البشرية الممتازة (6). ونقول نحن انه لا يمكن أن تكون هناك كفاءات بشرية ممتازة إلا إذا كانت هذه الكفاءات مكونة تكويناً قاعدياً وتخضع للتكوين المستمر.

كما أوصى مركز البحوث الصناعية الواقع مقرة بليبيا عند عرضه لتجربته في مجالات التحكم الصناعي - في أول ما أوصى به في خلاصته من هذه التجربة - بالاهتمام بالعنصر البشري وذلك عن طريق التدريب المستمر (7).

إن بيئة العمل الفعلية والمتغيرات التي تحدث فيها تقودنا إلى التفكير المستمر والمتطور لمواجهة هذه المتغيرات المستمرة، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى وجوب تطوير الدور الذي تلعبه إدارة التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات لمواجهة هذه التغيرات. وهناك تجربة علمية فعلية ناجحة من تجارب عديدة قامت بها شركة جنرال موتورز مصر، عندما قررت بدء العمل بالوردية الثانية عام 1995 لمواجهة متطلبات السوق، وفيها لعبت إدارة التكوين دوراً هاماً لتطبيق مفاهيم اقتصاديات وتنمية الموارد البشرية وتقديم النصح والاستشارات، وأيضاً البرامج التكوينية المطلوبة لنجاح هذه التجربة (8).

### 3. المؤسسة مركز تكوين

كنتيجة للتطور الهائل في علوم الإلكترونيات والميكانيك والتكنولوجية NTIC والحواسيب والبرمجيات والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال الرقمية وظهر أنظمة التحكم في تقنيات الإنتاج أكثر تعقداً وأكثر استعانة بأجهزة الإعلام الآلي، بالإضافة إلى التحدي التكنولوجي؛ المنافسة الشرسة؛ تطور الفكر الإداري؛ ظهور مهن جديدة وزوال مهن أخرى؛ تزايد الاهتمام



والتركيز على المعرفة والتعلم؛ تغير مستمر في نظم الإنتاج وتوسيع سلاسل الإنتاج مما كان له الأثر البالغ على العمالة وظهور الحاجة إلى إيجاد المهارات، تغير وتنوع أدوار الجنسين...

تحولت المؤسسة من مركز لاستقطاب اليد العاملة المتكونة إلى مركز تكوين حقيقي لكل مواردها البشرية. بمختلف اختصاصاتهم ووظائفهم ورتبهم، ولا يوجد أي عامل داخل المؤسسة غير معني أو في منأى عن التكوين. ولا ينظر في هذه الحال إلى التكوين بمنظور ضيق، إذ لا يصبح مجرد فعل روتيني وحركات متكررة، أو يجسد بمجرد وجود قاعة تدريس بها أدوات بيداغوجية ومكون، ولكن توسع مفهوم التكوين المطبق داخل المؤسسة ليشمل كذلك مجموع الحركات والسلوكيات والقرارات والأفعال المنتهجة من قبل الرؤساء تجاه المرؤوسين أو من قبل المشرفين على فئات محددة من العاملين.

وإدراكا لما يمكن أن يقدمه التكوين للمؤسسة ولأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتممينها تحولت المؤسسة إلى فضاء لتكوين الموارد البشرية، حتى تكون لها قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحوّلها بذكاء عال، وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية باستمرار بما يضمن المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها وتوسعها، وبما يجعلها أيضا حصنا منيعا قادرا على المقاومة ومواجهة الأخطار والاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط اليوم وغدا، وبهذا تكون المؤسسة في أهبة ويقظة دائمة بفضل مواردها البشرية المؤهلة والمكونة داخلها وفق تصوراتها واستراتيجيتها وبإمكاناتها، حتى تستجيب أكثر لخصوصياتها وتلبي احتياجاتها.

#### 4. التكوين استثمار

لقد أسيء فهم التكوين وضيق مفهومه، فاعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية. كما اعتبر في كثير من الأحيان كمرادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل، التمهيّن، التدريب... ولكن التكوين أوسع من هذا، فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي، كما امتد ليساهم في رفع مستوى

التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين والتعريف بتقنيات ومداخل التسيير الحديثة، والتعريف أيضا بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة.

ومن هذا المنطلق يعرف التكوين بأنه نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد<sup>(9)</sup>. ويؤكد الأستاذ<sup>(10)</sup> Bernard Martory بأن ضرورة التطور خلال الحياة المهنية تشدد من أهمية أفعال التكوين كوسيلة لتكثيف وتنمية الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة، والتكوين إذا شيء آخر يختلف عن كونه إجبارا قانونيا \*\* نسبة مئوية من كتلة الأجور - أو فائدة اجتماعية أو وسيلة لاستدراك ما فات من الدراسة، انه مختص ومسير ومقدر كاستثمار في الرجال، إذ تقبل المؤسسة حاليا الإنفاق على أمل جلب ثمار في المستقبل.

لقد ظهر اصطلاح استثمار تكوين *investissement formation* في سنوات الستينات. وفي سنوات الثمانينات ظهر كتاب<sup>(11)</sup>. أشاع هذا الاصطلاح. وبالرغم من عدم وفرة دراسات إحصائية جادة حول العلاقة بين المجهودات المبذولة في التكوين والنجاح الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، إلا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الأهمية المعطاة للتكوين من جهة، والنجاعة والتنافسية وقدرات تكيف المؤسسة من جهة أخرى<sup>(12)</sup>، وإلا كيف نفسر إقدام مؤسسات كبيرة وطنية ودولية على إنفاق 6، 8، 10 وحتى 12 % من كتلة أجورها على التكوين بصورة واضحة بدون الحديث عن التكوين الضمني *formation informelle*<sup>(13)</sup>

والاستثمار في التكوين ما هو إلا تضحية حاضرة بالجهد والوقت والمال (أساليب، أدوات وتجهيزات، قاعات ومحابر، برامج، أجور، تنقلات ومصاريف،..) من أجل تحقيق عوائد في المستقبل، على شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة وقادرة على مقاومة المنافسة. وباعتبار أن التكوين يقود في نهاية الأمر الديناميكية المشار إليها سابقا فانه لن يكون في نهاية الأمر إلا استثمارا حقيقيا ولكنه في الموارد البشرية، بالنظر للآثار التي يحدثها على جميع المستويات (الفرد، المؤسسة والمجتمع)، ولما يضمنه ويؤمنه من استقرار واستمرار ومرونة للمؤسسة، وإن استقرار المؤسسة واستمرارها يعني قدرتها على الحفاظ على فاعليتها رغم فقدانها لأحد أفرادها الأساسيين، وهذا لن يكون إلا بوجود رصيد الاستثمار في الموارد البشرية لشغل المناصب فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في الأجل القصير

مع أي تغير في محيط العمل أو ظهور وظائف جديدة، وهذا أيضا يتطلب أفرادا من ذوي المهارات المتعددة لشغل الأعمال والمناصب التي تحتاج إليهم.

ولابد - مادام الأمر يتعلق باستثمار - من أن يتم تقييم مردودية الاستثمار في الموارد البشرية حتى نضمن فعالية وكفاءة عملية التكوين وحتى يفرز آثارا إيجابية، ويتم تدارك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعادة ما يستخدم في عملية التقييم الاستبيانات والمقابلات والاختبارات السيكولوجية ومؤشرات الكفاية الإنتاجية. ونورد هنا المقولة المعروفة للأستاذ M.CROZIER بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية.

## 5. التأهيل كأسلوب جديد لتنمية الموارد البشرية وتحفيزها

يهتم المديرون والقياديون داخل المؤسسات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس واندفاع، وحتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية والنوعية، فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات الفرد بل ينبغي شحذ الهمم والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي بكل الطرق، وعليه فإن إظهار الكفاءات وتمييزها يتطلب جهدا إضافيا في مجال التحفيز، بما يكفل استفادة المؤسسة من قدرات ومؤهلات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن.

ويعد تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة - كأسلوب جديد في التنمية والتحفيز - من مهام وظيفة التكوين، إذ يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا<sup>(13)</sup>. كما يتضمن التأهيل توجيه وتكييف العاملين بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف على الآخرين،... وتهيئة أسباب نجاحهم. بمناسبة احتكاكهم لأول مرة بعالم الشغل، وتشمل هذه المرحلة أيضا التعريف بالمؤسسة للتمكن في الأخير من إيجاد جو عمل ومناخ اجتماعي طبيعي للعاملين الجدد بشكل يدمجهم ويشعرهم

بأنهم أعضاء وجزء من هذا الكيان وليسوا دخلاء أو أجنب، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا والارتياح والطمأنينة<sup>(14)</sup>.

إضافة إلى ما سبق فإن عملية التأهيل تقتضي القيام بالتدريب لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعد الأفراد على تعلم أصول العمل وإتقانه. كما لا تقتصر برامج التأهيل على الأفراد الجدد وإنما تتعدى ذلك إلى برامج خاصة للتحديث وإكساب مهارات جديدة للعمال القدامى، وخاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل داخلها ليتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية والإدارية في المحيط الذي تشتغل فيه. وعلى هذا الأساس فإن التأهيل هو عملية مستمرة والكل معني بها داخل المؤسسة، خاصة في المؤسسات الكبرى. وعادة ما توكل مهمة تحضير وتنفيذ برامج التأهيل إلى وحدة إدارية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أمل تخريج عمال أكفاء ومحفزي<sup>(15)</sup> في حقيقة الأمر تبدأ برامج التأهيل انطلاقاً من البرنامج التوجيهي، الذي يشكل القاعدة لأي تكوين من خلاله يتم تعريف العامل بعدة قضايا أساسية: <sup>(16)</sup>

- المؤسسة (تاريخها، هيكلها، النظام الأساسي، النظام التأديبي، دليل المستخدمين، قواعد الأمن والعقوبات)
- المزايا (سلم الأجور، العطل، الاستراحة، التأمينات، إمكانيات التعلم، مخطط التقاعد)
- التقديم (المشرف على العمل، زملاء العمل، المستشارون، أعوان التكوين...)
- المهام والمسؤوليات (مكان العمل، العلاقات مع باقي الوظائف، متطلبات الأمن...)

## 6. التكوين: نظرة نظامية

إذا نظرنا إلى التكوين بنظرة نظامية فإن فهمنا وإدراكنا للعملية سيتيسر، كما أن حظوظ نجاح التكوين ستتضاعف، ويصبح بالإمكان إجراء التقييم وممارسة الرقابة القبلية، أثناء والبعدية لأفعال التكوين، من أجل أننا نصل في الأخير إلى تجسيد الأهداف الموضوعة مسبقاً من التكوين بفعالية وكفاءة. وتبعاً لهذا يصبح بالإمكان إجراء مقارنة بين الأهداف والإنجازات، ثم حساب وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حينها إذا اقتضى الأمر، وإعادة النظر في

الإمكانات المادية والبشرية وفي الأهداف ذاتها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية-Feed back.

ويعنى نظام التكوين بالكيان المحدد كجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ليقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام المتعلقة بإكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء الوظائف والأعمال بأعلى إنتاجية ممكنة، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تميز هذا الكيان عن غيره من الأنظمة الأخرى في المؤسسة (17). كما أن حديثنا عن التكوين كنظام يقتضي منا بشكل أساسي إثارة ما يلي:

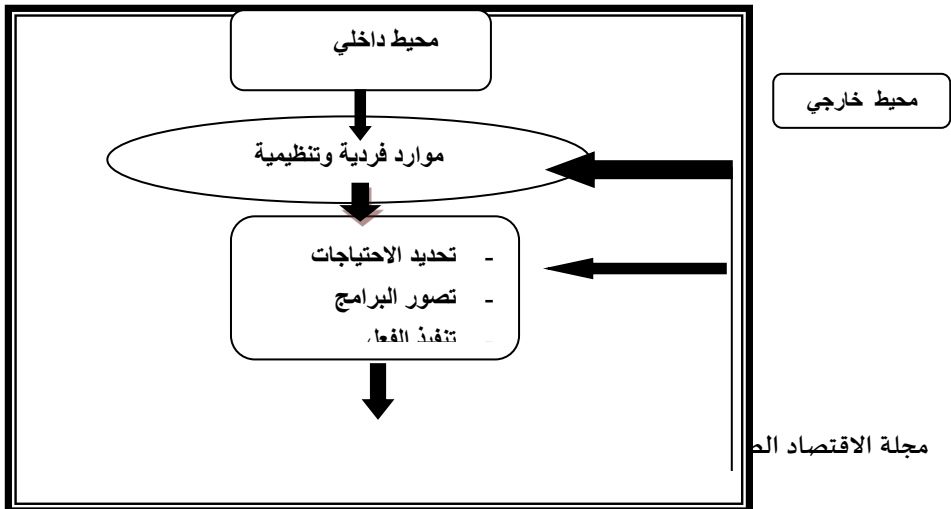
✓ **المدخلات:** ممثلة أساسا في العمالة المراد تكوينها، ثم الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتفاعل عمليات التكوين؛

✓ **تفاعل العمليات أو المعالجة :** ويقصد بالعمليات مراحل التكوين أو النشاط التكويني، وتتضمن تحديد الاحتياج من التكوين بالنوعية والكمية على مستوى المؤسسة أو المهنة أو؛ الفرد نفسه، حصر الإمكانيات التكوينية، تصميم برامج التكوين ثم تنفيذها وتقييمها. (18)

✓ **المخرجات :** يد عاملة مكونة نفسيا وفتيا، مؤهلة لأداء المهام بفعالية وكفاءة، بالإضافة إلى برامج مصممة، وأدوات وطرق ومناهج مطورة.

إن التحليل النظامي للتكوين يعرض لنا قراءة شاملة لمجموع مكونات التكوين، في إطار سيرها الخاص أو في إطار التفاعلات فيما بينها، والشكل التالي يوضح لنا ذلك:

شكل رقم 01 : نظام التكوين



أهداف فردية وتنظيمية منجزة

*Manuel de gestion, ouvrage coordonné par Armand : المصدر*

*Dayan, éditions ellepses .Paris, 1999, P.442.*

يرتكز نسق التكوين على تحديد الاحتياجات، تصور البرنامج وتنفيذ الفعل. يغذى النظام بموارد فردية (اتجاهات، إرادة، جاهزية، تقبل) وتنظيمية (وسائل مالية، بشرية، أدوات)، لأجل إنجاز أهداف فردية (تطوير المعرفة، معرفة التطبيق، معرفة التعامل، تثمين فردي) وتنظيمية (اكتساب كفاءات، تطوير ثقافة، تثمين جماعي)، كما أن مخرجات النظام تكون موضوع تقييم من أجل إجراء تصحيحات عند اللزوم (19). ويخضع نظام التكوين لتأثيرات المحيط الداخلي ( سياسة وإستراتيجية، أنظمة تسيير، توظيف، ترقية، سياسة أجور) والخارجي ( تشريعات، سياسة اقتصادية، تطور القطاع)، ويؤثر بدوره على هذه العوامل (20).

يهتم التكوين ضمن ما يهتم بشكل أساسي بتكثيف إمكانيات الفرد الذهنية والعضلية مع متطلبات المنصب حاليا ومستقبلا، ومادام الأمر كذلك فإن النظام سيحل من التكوين نشاطا مستمرا يخص كل الموظفين دون استثناء خلال كامل مسارهم الوظيفي، كما أن النظرة النظامية للتكوين ستوفر لنا الجهد وتختصر لنا الوقت وتجيئنا عن أي شكل من التكوين نريد: (21)

- **تكوين تصحيح أو تكثيف مع واقع العمل f.d'ajustement ou d'adaptation**، وهذا يخص أساسا الموظفين الجدد وهو يسهل المرور من الوسط التربوي إلى الوسط المهني؛
- **تكوين صيانة للكفاءات المكتسبة f.d'entretien**، من أجل الاحتفاظ بالمهارة اليدوية، وهو يخص الموظفون الذين ينفذون أعمالا روتينية؛
- **تكوين إتقان، f.de perfectionnement**، من أجل تقديم أحسن للعمل الحالي، وهو يخص كافة الموظفين؛
- **تكوين تقدير أو رسكلة f. de prévision ou de recyclage**، لاكتساب مهارات جديدة نتيجة لتطور المهن والحرف؛

- تكوين ترقية **f.de promotion**، لأجل ممارسة وظيفة سَلْمية هامة تتطلب مهارات جديدة (تأطير، اتصال)، أو من اجل ترقية اجتماعية؛
- تكوين تبديل أو سبق **f.de conversion ou d'anticipation** ، لأجل مواجهة التغيرات الحاصلة في المحيط ( موظفون في نهاية العقد، تغيير النشاط، خصوصية المؤسسات).

#### الخاتمة :

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وقد أصبحت الدول والحكومات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات إيجابية عن التنمية البشرية .والأمر نفسه بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تستقطب الكفاءات البشرية وتميز بفضلها عن باقي المؤسسات، كما تحاول أن تنمي مواردها البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات.

وتؤدي القوى العاملة دورا حاسما وحيويا في مختلف الأنشطة الاقتصادية باعتبارها عاملا مهما من عوامل الإنتاج، وعلى هذا الأساس يمثل تكوين وتنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها، وبعث المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية لتوريد سوق العمل، وتلبية أدق احتياجات المؤسسة من العمالة المؤهلة لشغل المناصب وبقدر عال من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

ومما يزيد من أهمية التكوين وأولويته ظهور واستحداث مهن ووظائف جديدة تتطلب مهارات خاصة، والتطور المتسارع جدا في التكنولوجيات المستخدمة والحواسيب والبرامج، والحاجة إلى الاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط ونفادي المخاطر.

إن التكوين هو في قلب كل إصلاحات اقتصادية أو اجتماعية، وان أي سياسة طموحة لثمين وتنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين، توسع من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركتهم وتزيد من نسبة

اندماجهم، وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة مناعة لمقاومة المنافسة، إن على المستوى الوطني أو المستوى الدولي.

ومع تعقد المحيط وتشابك العلاقات وزيادة الارتباطات بين المؤسسة ومحيطها في الوقت الأخير ظهرت الحاجة إلى إعطاء نظرة جديدة كلياً للتكوين تهتم بعدة قضايا أساسية متعلقة بالتكوين لعل من أهمها:

- إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم الفاعل مع مستجدات الصناعة ونظم العمل ومتطلبات المؤسسة وحاجاتها من العمالة الفنية والإدارية؛
- تسيير التكوين بكل ما تعنيه كلمة تسيير من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، نظراً لارتباطه بمبادئ وإجراءات وبرامج وتقنيات وطرق وأبعاد وأهداف ومهام ومخطط ووسائل وإمكانات مادية وبشرية؛
- التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية، منتج منذ اعتماده، وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية؛
- الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات، حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين؛
- اعتبار التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة، يجب ربطها بمفهومى الاستشراف واليقظة، حتى لا تفقد هذه العملية عنصر التجديد، وحتى تتعاضد فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الإيجابي مع متغيرات ومستجدات المحيط؛
- أن تسبق سياسة تكوين العمال التغيير التكنولوجي والمؤسسي، حتى يكون العمال مؤهلين للانتقال إلى الوظائف الجديدة، ولكي يكون في المؤسسات المهارات والخوافز اللازمة للإقدام على التغيير وإنشاء الوظائف الجديدة، ولعل الخطأ الذي وقعت فيه المؤسسات الجزائرية في كثير من الأحيان هو القيام بالتكوين بعد التغيير؛
- يجب أن لا ينظر إلى التكوين كحلقة منفصلة، ولكن كحلقة ضمن سلسلة لها ما بعدها ولها ما قبلها وكل حلقة فيها تكمل الأخرى، وهذه السلسلة تمثل محتوى وظيفة تسيير الموارد البشرية؛



➤ ضرورة إيجاد بنوك معلومات أو مواقع إعلامية لإحصاء ورصد الكفاءات الوطنية (\*\*\*)

➤ في سوق تتداول فيه الأموال والتكنولوجيات والمواد والسلع والخدمات فإن الكفاءات البشرية هي وحدها التي تقوم بالتمييز والاختيار واتخاذ القرار السليم.

في الجزائر أصبحت المؤسسات معرضة للمنافسة، وأما مرحلة المركزية والرعاية فقد ولت، والمجال مفتوح للمبادرة. وتواجه المؤسسة اليوم القوانين القاسية لاقتصاد السوق وصار بقاءها في خطر، وهذا ما يدفعنا إلى اعتبار ترمين وتنمية الموارد البشرية والاعتماد على الكفاءات كعامل نجاح، ولها دور كبير في المساهمة في تنمية المؤسسة في ظل موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وطرق التسيير.

إننا مازلنا نعتقد جازمين أن هناك تساؤلات كثيرة لم تجد إجابات لها بصفة نهائية ومعيارية، وما زالت تفرض نفسها، والبحث جاري اليوم حولها:

- ❖ كيف نكون؟ من يكون من؟ ما هو محتوى برنامج التكوين؟
  - ❖ هل يمكن أن يكون هناك تراكم في التكوين انطلاقا من التكوين القاعدي أو الأساسي؟
  - ❖ هل لبي التكوين الجامعي احتياجات سوق العمل ومن ثمة احتياجات المؤسسة الجزائرية؟
  - ❖ كم من مؤسسة جزائرية تعد مخططا للتكوين؟
  - ❖ كم من مؤسسة جزائرية تقيم عائد استثمارها في تكوين الموارد البشرية؟
- في الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في إبراز جانب من الجوانب المهمة في إدارة الموارد البشرية، التي - إن أخذت حظها من العناية - فإنها ستجعل من الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية عملية سهلة وميسورة.

الهوامش:

1-Armand Dayan, **Manuel de gestion**, éditions ellepses.Paris,1999, P.441.

2 -Idem

\* يجب أن لا يفهم من أن التكوين يبدأ بعد التحاق العامل بمنصبه، ولكن قد يبدأ التكوين قبل التسلم الفعلي للمنصب، وهذا في إطار علاقة المؤسسة مع مراكز التكوين أو علاقة المؤسسة بالجامعة في إطار أيضا ما يعرف بالتكوين حسب الطلب

3 - عاطف نصار، صناعة المسار الوظيفي، ورقة عمل منشورة في كتاب بعنوان " استراتيجيات الاستثمار البشري " بإشراف علمي من عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996 ص 88 .  
4 Werther,Devis, Lee-gosselin, **la gestion des ressources humaines**, Canada, mc graw-hill,2009, P. 259. بتصرف

5 - للإطلاع على الدراسة يمكن تصفح  
www.arifonet.org.ma/databases/ties\_rapport2.htm ليوم : 28 /10 /2014

6 - لمزيد من التفصيل حول المقال يرجى الرجوع إلى الموقع التالي:

28 /10 /2004. ليوم <http://ik.ahram.org.eg/ik/ahram/2004/1/12maka2.htm>

7 [www.arifonet.org.ma/data/reseach/warchat/warcha1/2.ht](http://www.arifonet.org.ma/data/reseach/warchat/warcha1/2.ht)مراجع

8 - احمد حسني احمد، اقتصاديات تنمية الموارد البشرية وعرض حالة عملية لإعداد قادة الوردية الثانية بشركة جنرال موتورز مصر، ورقة عمل منشورة في كتاب بعنوان " استراتيجيات الاستثمار البشري"، ص 215-216.

9. Werther,Devis, Lee-gosselin. **op-cit**.P.693.

10 - Bernard Martory, **les cahiers français**, n°234,jan-fev,1999.p.78.

\*\*تنفق المؤسسات الفرنسية إلى وقت قريب حوالي % 02.3 من كتلة الأجور على التكوين، والنسبة تختلف باختلاف حجم المؤسسة، فروع القطاع والأصناف المهنية المعنية.

11 - G.Hauser, B.Massingue, F.Maitre, F.Vidal, **l'investissement formation**, éditions d'organisation, Paris, 1995. P.174.

12 - Pierre Caspar, Christine Afriat, **l'investissement intellectuel**, Economica, Paris, 2005, P.39.

13 - **Ibid**, P.40.

14 - فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995 ، ص . 219بتصرف.

15 - المرجع نفسه،ص222.

16 المرجع نفسه،ص 223

17 Werther,Devis, Lee-gosselin, **op-cit**,p269.

18 محمد يسري حسن عثمان، إدارة الجودة الشاملة، عمان ، دار وائل للنشر، 2013 ، ص 170.

19 -محمد يسري حسن عثمان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 173 - 174

20 Manuel de gestion, **Op-cit**, P.442.

\*\*\*مثل ما قامت به تونس من إنشاء موقع على الانترنت وهو موقع للكفاءات المؤسساتية والفردية، العمومية والخاصة، التي توظفها تونس لتطوير علاقاتها مع الدول الشقيقة ومع المنظمات الإقليمية والعالمية