

دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة The role of training in developing the competencies of workers in the organization

ساسى فضيلة

جامعة تيزي وزو (الجزائر)

البريد الإلكتروني:

fadhila.saci@ummti.dz

المعلومات المقال	الملخص:
<p>تاريخ الارسال: 2020/11/10 تاريخ القبول: 2020/12/30</p> <p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ التكوين ✓ الكفاءات ✓ تطوير الكفاءات ✓ المنظمة 	<p>يؤور هذا المقال حول أهمية التكوين في المؤسسة ودوره في تطوير كفاءات العمال وتحسين علاقاتهم وسلوكياتهم داخل المنظمة، و منه ارتأينا في هذه الدراسة توضيح هذه الأهمية، نظرا لما يقدمه التكوين من معارف جديدة و أفكار مستحدثة، وكذا معلومات متنوعة، و ذلك عن طريق تحديد الحاجات الفعلية من التكوين للمؤسسة. فهو يمكّن من تزويد العمال بمهارات جديدة وقدرات عديدة تؤثر على اتجاهاتهم وتحسن من أساليب أداءهم، وبالتالي تساعد على تجديد نظرهم لطبيعة الدور الذي يؤديه في المنظمة.</p>
Article info	Abstract :
<p>Received 10/11/2020 Accepted 30/12/2020</p> <p>Keywords:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Training ✓ Competencies ✓ Development ✓ organization 	<p><i>This article is about the importance of training for developing the competencies of workers, their relationships with each other and their work behavior. The purpose of this study is also to emphasize the importance of training for providing workers with new knowledge and new ideas through an identification of the needs for training. Furthermore training sessions supply workers with knowledge, skills, and new methods which affect the worker's attitudes and therefore improve their working styles and enable them to reach a better understanding of the roles assigned to them in the organization.</i></p>

-مقدمة: أصبحت وظيفة التكوين من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية والعمومية في بناء جهاز قادر على مسايرة مختلف الصعوبات وتحدي التقنيات التكنولوجية والإدارية التي تربط مباشرة بالفرد باعتباره المحرك الأساسي لكافة عناصر المؤسسة.

وتعد عملية التكوين وفق حمداوي (2004) من أهم الطرق المؤدية إلى التحسين المستمر للكفاءات، وتعرف على أنها العملية المنظمة والمستمرة التي تضم مجموعة من الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف والممارسات التي تكسبه مهارة في أداء عمله الحالي والمستقبلي، وهي تهدف إلى إحداث تغييرات على سلوكيات العمال تماشيا مع توجهات وسياسات المؤسسة.

تعتبر العملية التكوينية التي تقوم بها المؤسسة من أهم الوسائل التي تنمي وتطور قدرات الكفاءات، وذلك بكونها وسيلة تجعل الكفاءات قادرة على مواكبة كل التحولات والتغيرات والتطورات التي تحصل في مجال العمل، وكل هذا لا يتحقق إلا عن طريق تكوين يتميز بالقدرة على تحديد حاجات الكفاءات الفعلية للتطوير ومدى انسجامها وملاءمتها مع الأهداف التنموية للمؤسسة. وبما أن الكفاءات تعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة تحتاج بشكل مكثف ومتواصل إلى الاهتمام بها، والاستجابة لمتطلباتها التنموية، وتحديد ما يلزمها للتطوير، وتحسين أدائها وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

✓ **مفهوم التكوين:** لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت تحديد مفهوم التكوين وأهمها:

✓ عرفه (Sekiou) سنة 1986 على أنه مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم، 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 (أورد في: (Sekiou, 1986).

✓ عرفه (Perretti) سنة 1994 على أنه مجموع العمليات والوسائل والمنهجيات والدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز المأجورين على تحسين معارفهم وسلوكاتهم وتصرفاتهم وكفاءاتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية (أورد في: Perretti, 1994).

➤ **مفهوم الكفاءات:** عرّف Louis dénoie الكفاءة على أنها مجموعة سلوكيات ومهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال. وبشكل عام يمكن تعريف الكفاءة على أنها استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد والمعارف الأدائية والمعارف التنظيمية في العمل، والكفاءة لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال العمل، فالكفاءة مكتسبة حسب هذا التعريف، إذ يتم تشكيلها من خلال الخبرة التي تتراكم نتيجة مواجهة أوضاع العمل (أورد في: Dunois, 2003).

➤ **تطوير الكفاءات:** اعتبرت حسب (Leboyer 1996) ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت، واكتساب كفاءات جديدة. ولا تتم عن طريق المهام الروتينية وإنما من خلال النشاطات المعقدة التي تستدعي إيجاد حلول لمعالجة الوضعية ما يسمح باكتساب خبرات جديدة بالتالي تنمية قدرات العامل بمعنى تطوير كفاءاته أكثر.

➤ **المنظمة:** تعرف سعاد نائف برنوطي (2004) المنظمة (Organisation) كونها كيان اجتماعي تعاوني هادف أو أنها مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق هدف، ولها طابع الديمومة. ويأخذ التعاون طابع النظام وثوابت نسميها "بناء" أي أن العناصر الأساسية للمنظمة هي:

✓ مجموعة من الأفراد لا يقل عددهم عن ثلاثة أشخاص

✓ الهدف: هو أساس تعاون هؤلاء الأشخاص وهم يشبعون من خلاله حاجات لهم

✓ الاستمرارية: أي أنه ليس تعاوناً لصفقة أو عملية واحدة ووقوتية

تنظيم وبناء يجعلهم كيان، وثابت تقوم نتيجة الأفراد لتنظيم علاقاتهم وتستخدم في علم الإدارة مصطلح البناء أو الهيكل، لتشير إلى هذه الثوابت والتي تقابل الهيكل للكيانات المادية.

- **أهمية التكوين:** تتضمن أهمية التكوين وفق الطائي والفضل والعبادي (2006) مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد و يساعد على رفع كفاياتهم النوعية في مجال الاهتمام في عمله اليومي، فضلا عن إكسابهم المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم و في أدائهم الوظائف التي سوف يؤهلون لها. هذا بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل وإكسابهم المعرفة الجيدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم والسلوكيات، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل. وكذا إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويسهم في تطويرها واستمرارها.

- **أهداف التكوين :** إن الأهداف التكوينية هي النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها حيث يتم تصميمها وإقرارها مقدما، وترتبط هذه الأهداف بالحاجات التكوينية التي يتم تقييمها وتحديدها.

يمكن تقسيم أهداف التكوين حسب (O'Dlome 1970) إلى ثلاث مجموعات:

➤ **أهداف عادية:** لأجل المحافظة على معدلات الكفاءة وتحسين مستويات الأداء عن

طريق تزويد المتكون بالمعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات الضرورية.

➤ **أهداف حل المشاكل:** تتضمن العمل على حل المشاكل عن طريق تزويد المتكون

بالمعارف والقدرات والاتجاهات التي تساعد على حل هذه المشاكل.

➤ **أهداف إبداعية:** تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء.

ويراعي عند وضع الأهداف التكوينية أن تكون هذه الأهداف عملية، أي ممكن

الوصول إليها، ما يراعى أيضا أن تكون قابلة للتقويم أي يمكن قياسها، وأن تتسجم مع سياسات المؤسسة ونابعة منها.

فإن التكوين مهم جدا بالنسبة للطرفين أي المنظمة والأفراد، وفيما يخص الأفراد فقد أوضح (Avenue 1988) أن التكوين يهدف إلى تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها.

من بين الأهداف حسب (Mumford) نجد ما يلي (أورد في: Mumford, 1987):

- الإطلاع على المعارف الجديدة ومجالاتها والتي تساهم في تنمية القدرات والمهارات. التحكم في خطوات وطرق استعمال المعارف والمهارات الجديدة في ميدان العمل.
- استغلال أكبر قدر ممكن مختلف التكنولوجيات والتقدم في مختلف المجالات ومحاولة تكييفها في مجالات العمل.
- تحويل المعارف المكتسبة من الإطار النظري العام إلى إطار عملي داخل المؤسسة.

- **دوافع الاهتمام بتطوير الكفاءات:** أشار (Srivastava & Nigam, 2000) إلى أن الكفاءات تعبر عن الطرق التي تتمكن من خلالها المؤسسة القيام ببعض الأعمال مقارنة بمنافسيها، وتتمثل في مجموع الممارسات والمهارات المميزة والموارد المادية التي تؤدي إلى تحقيق الربحية والنجاح. وهناك عدة دوافع وراء الاهتمام بالاستثمار في مجال تطوير الكفاءات نذكر من بينها ما يلي:

- إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه في رفع من مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم مناصب العمل.
- ازدياد حدة الضغوط التنافسية وضرورة مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، الأمر الذي خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة.
- العمل على تدعيم العمل الإبداعي وروح المبادرة والابتكار لدى الكفاءات.

- زيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق الذات عند الكفاءات إلى أعلى قدر ممكن.
- تعزيز الولاء والشعور بالانتماء لدى الكفاءات.
- إشعار العامل بالأمان الوظيفي.

- طرق تطوير الكفاءات:

- التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية: إن عملية التقييم تتم حسب Srivastava & Nigam (2000) بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من قبل المؤسسة، وهل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المديرية العامة للمؤسسة، وعملية التدقيق أو المراجعة الدورية تتم بدراسة العوامل التالية:
- مكانة مديرية تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، وذلك لمعرفة وتشخيص الأهمية التي تليها المؤسسة لها، فهل تسخر وسائل تسمح بتسييرها بشكل أفضل.
- دراسة مخطط التوظيف المعتمد من قبل المؤسسة وشروط التوظيف التي يمكن أن تقترحها المؤسسة، بمعنى مدى تناسب والشهادات المحصل عليها، مع دراسة إمكانية التوافق ما بين المناصب المفتوحة للتوظيف وشروط الالتحاق بها.
- مخطط التكوين المعتمد من طرف المؤسسة يجب أن يتماشى وأهداف المؤسسة في السوق، فالتقييم الأولي لمخطط التكوين يسمح بدراسة ومتابعة الكفاءات بشكل مستمر من حيث التكوين المتواصل وتوجهات المؤسسة، أي الطلب الموجود في السوق والترقية المعتمدة من قبل المؤسسة ووضع الشروط الضرورية للترقية، أي المعايير المعتمدة في هذا المجال وأن تتوافق هذه الشروط مع استراتيجية المؤسسة في السوق.
- مخطط لمتابعة المسار المهني لكل عامل في المؤسسة من بداية التعيين حتى التقاعد، وهذا يسمح بدراسة المراحل التي مر بها وكل عامل، ودراسة المردودية المقدمة في هذا المجال، أي تشخيص ما قدمه كل عامل أثناء مسيرته المهنية بما يتوافق والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

– إن التقييم الأولي للكفاءات الموظفة من خلال مكانة دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيفية تسيير عمليات التوظيف والتكوين، والترقية، ومتابعة المسار المهني لكل عامل، هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة، وبالتالي

كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق، لكن هذا لا يتحقق إلا بدراسة ما يلي:

– تقييم الوسائل المسخرة من قبل المؤسسة، من حيث ماهية وطبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط تسيير الموارد البشرية إذا كانت الميزانية المخصصة من قبل المؤسسة تتوافق والأهداف المسطرة في تحقيق مردودية الكفاءة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية، بالتالي ترجمة التسيير المحكم للموارد البشرية في التمثيل الأحسن لمنتوج المؤسسة في السوق.

انطلاقاً من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية ومدى توافقها مع السياسة المتبعة في كيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية، يمكن تحديد الإستراتيجية المنتهجة في هذا المجال.

– **وضع إستراتيجية لتطوير الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية:** يسمح التقييم الأولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية ، لمسؤولي المؤسسة تحديد النقائص والسلبيات الملاحظة في تسيير الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم الإستراتيجية التنموية للكفاءات الفردية، والجماعية حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات، فالإستراتيجية التي تصنعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية، تكون حسب العوامل التالية:

- الأهداف والتوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق.
- الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الإستراتيجية.

- تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الإستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسؤول على مستوى المؤسسة. فالإستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية.

- **أنواع التكوين:** أخذ تكوين العمال والموظفين عدة أشكال مختلفة وتقسيمات عديدة فقد ذكر (Trissi) في 2004 ستة أنواع للتكوين وهي:

- **التكوين عند بداية الخدمة:** ويشمل على البرامج التعريفية التمهيدية والبرامج التي تكون العاملين الجدد على المهارات الوظيفية.

- **التكوين العلاجي:** ويهدف لإصلاح القصور في مهارات الموظف أو معارفه.

- **تكوين زيادة الكفاءة أو التكوين المتقدم:** لتحسين أو توسيع أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية.

- **إعادة التكوين:** إحلال المهارات الحديثة بدلا من المهارات القديمة.

- **التكوين المتعدد الجوانب:** أو ما يسمى تكوين تحقيق الانتشار، وتعتبر البرامج التي من هذا النوع وسيلة لإعداد عمال متعددي المهارات.

- **تكوين العودة إلى العمل:** وهو يقدم للأفراد الذين تغيّبوا عن العمل لفترة طويلة (أورد في: تريسي، 2004).

- **تخطيط برامج التكوين:** يرى تريسي (2004) أن التخطيط هو الركيزة الأساسية للإدارة الفعالة، وهو في مجال التكوين والتطوير أمر حيوي حيث يهدف إلى تنسيق الجهود نحو تحقيق هدف واضح محدد ومتفق عليه، وفي مجال التكوين أيا كان نوعه، أو الجهة التي تستفيد منه يعتبر التخطيط مرحلة تفكيرية تسبق تنفيذ أي عمل تكويني، واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد أهدافه والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الأهداف سواء كانت أموالا أو أفرادا أو وسائل وأساليب تنفيذ العمل التكويني والتوقيت المناسب لذلك.

ويتلخص مفهوم التخطيط للتكوين في تحديد الحاجات التكوينية ثم وضع الخطط لتلبية مواجهة هذه الحاجات. ولكي تكون البرامج التكوينية فعالة يجب أن تعتمد وترتبط وتتكامل مع الأهداف والخطط المختلفة لأنها تؤثر وتتأثر ببعضها، ويجب أن تتناسب تلك البرامج مع احتياج وطبيعة عمليات كل جهاز أو منظمة بشكل خاص.

يراعي التخطيط الفعال لبرامج التكوين عدة عوامل أساسية لبناء البرنامج التكويني الذي يحقق أهداف المنظمة بشكل جيد، ومن أهم تلك العوامل حسب تريسي (1990) نجد ما يلي:

- **الغايات والأهداف والخطط:** لكي تكون البرامج التكوينية فعالة فإنها يجب أن تعتمد وترتبط وتتكامل مع الأهداف والخطط المختلفة لأنها تؤثر وتتأثر ببعضها.
- **طبيعة عمليات المنظمة:** تحتم الفروق الفردية في طبيعة عمليات المنظمات إعداد برامج تأهيل وتكوين تتناسب مع حاجات وطبيعة كل منظمة، لذا ينبغي أخذ ذلك بعين الاعتبار عند تصميم البرامج التأهيلية والأنشطة التكوينية.
- **العاملون في مجال التكوين:** يعتمد عدد ونوعية البرامج التكوينية التي يمكن تنفيذها على مدى توفر العدد الكافي من المتخصصين في مجال التكوين من داخل المنظمة أو إعداد الخطط البديلة لتوفيرهم من خارج المنظمة.
- **إمكانات التكوين:** من الاعتبارات المهمة التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند التخطيط للبرامج التكوينية هو توفر المكان والأجهزة والإمكانات الأخرى اللازمة لتنفيذ البرنامج.
- إن مخطط التكوين هو ترجمة لسياسة التكوين التي تتم عبر ثلاثة محاور والتي تتمثل وفق مسلم (2010) فيما يلي:
- **قصر المدى:** إن للتكوين هنا دور التكييف والإلتقان.
- **متوسط المدى:** إن التكوين على هذا المستوى يساعد على التنبؤ بتطوير الأعمال وإلى الحفاظ على أماكن الشغل وتطويرها.
- **بعيد المدى:** إن التكوين يلعب دورا حساسا في عملية النوعية حول المشاريع الكبرى للمؤسسة، مثل تنمية وتطوير الجودة.

إن مخطط التكوين يغطي عموماً 3 سنوات، ويتضمن المتطلبات الفردية للتكوين والتوجهات الاستراتيجية ويحولها إلى عمليات تكوينية.

-تقييم التكوين: أكد كل من (Saint sauveur & Lama (1984) التقييم جد مهم سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسة حيث أنه يوضح عن مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل. وتعد عملية التقييم بعد هام بحيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الاستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مسارهم العملي، فبالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم " بتدعيم قدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين، لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين".

وأضاف (Barzucketti & Claude (1995) أن التقييم يساعد على " إعانة المتكون من تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات"، ولاسيما أن التقييم يعتبر " شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم".

وقد أوضح (Decoster & Pichaut (1998) أن الإدارة عادة ما تلجأ إلى ممارسة التقييم في نشاطها من أجل " تحقيق الممارسة الجيدة، وهذا لا يتعلق بقيمة التبادل فقط، وإنما بالعلاقة بين التكوين وقيمة استعمال قوة العمل"، ويظهر هذا العمل من خلال متابعة المؤسسات الحديثة لنشاطاتها عبر المخططات الإحصائية الشهرية (Tableau de bord) حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.

كما يعمل أيضا التقييم وفق (Megnant (1995) على " التأكد من أن الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل، والحفاظ عليه بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل".

- مراحل تطبيق إستراتيجية تطوير الكفاءات: من المتوقع أن إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات تحتاج إلى هذه المراحل والتي تتمثل حسب بلغرسه (2004) فيما يلي:

المرحلة الأولى: زيادة التكوين والرسكلة والتأهيل والتدريب بصفة دائمة ومتواصلة وتعميق فرص البحث داخل المصارف بما يتماشى مع اقتصاد المعارف وكذا توطيد علاقات مؤسساتية فعالة بين المنظومة الجامعية والمؤسسة.

▪ **المرحلة الثانية:** تحقيق الاستجابة المتناسقة كما ونوعا للتكوين والرسكلة والتدريب وكذا تطوير مناهج وأساليب إدارة الكفاءات البشرية وكذا إزالة كل المعوقات التي من شأنها عرقلة التطبيق الحسن لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات في ظل اقتصاد المعارف.

▪ **المرحلة الثالثة:** التوسع الكمي لاستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة من خلال شمولها لكافة المستويات التنظيمية (مدراء، أعوان التحكم، منفذين) حيث تنتشر عمقا عبر جميع الوكالات والفروع. وتمتد طولا لتشمل كافة المصالح والدوائر، وتتوسع عرضا لتمس كافة المؤهلات العلمية والشهادات الجامعية التي تحملها الكفاءات البشرية. ويتعلق الأمر هنا بإدارة براءات الاختراع والمهارات الأدائية-savoir (faire) ، والمهارات التنظيمية إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء والموردين.

- **دور التكوين في تطوير الكفاءات:** برهن كل من حرحوش والمفرجي (2001) أن التكنولوجيا الحديثة تتطلب استثمارات جديدة نظرا لاختلاف أساليب العمل تطور الوظائف والتطورات التنظيمية المختلفة، ويفرض التطور التكنولوجي نوعا جديدا من الموارد البشرية، فاستعمال التقنيات الحديثة يتطلب استعمال كفاءات وخبرات ومهارات.

ويتطلب هذا الأمر من المؤسسات الاقتصادية الاستثمار في التكوين من ناحية والبحث العلمي لتطوير المعارف والإبداع من ناحية أخرى، ويعتبر Porter «التطور التكنولوجي وتطور الموارد البشرية من العناصر الأساسية في إعطاء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وإدخال التكنولوجيا الحديثة يجب أن يكون مرفقا بتطور الإمكانيات البشرية، الكفاءات، المهارات، الخبرات بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية المختلفة».

وقد تبين في منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حسب حرحوش والمفرجي (2001)، أن تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين

بالعمل، وإنما لا بد أن تتناول جهود التنمية للمنظمة ذاتها، ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء. ومن منطلق النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن التكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة المهام التالية:

- تطوير خطط وفرص تعلم الأفراد
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة
- تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة
- تنمية وتطوير القيادات الإداري
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين
- تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة

وبناء على كل هذا، تركز الاستراتيجيات الحديثة على تحديد احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل. وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتطبيق في موقع التكوين، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل. والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة، وفي ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

- **نتائج تطبيق استراتيجية تطوير الكفاءات:** من خلال تطبيق الاستراتيجية المقترحة لتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة ستنتج بنتائج عديدة يمكن تدوين أهمها وفق ما ذكره بلغرسة (2004) فيما يلي:

- ✓ رفع القدرات التسييرية وزيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية.
- ✓ زيادة المؤهلات البشرية المعرفية وتدعيم الخبرات التطبيقية.
- ✓ التكيف المستمر مع المنافسة التي تتميز بالتعدد في المكونات والتجدد في الطموحات.
- ✓ تقوية المزايا التنافسية للكفاءات البشرية أمام القدرات والكفاءات الأجنبية.

- معوقات الإستراتيجية التنموية للكفاءات: أكد بلغرسة (2004) أن المعوقات

المرتبطة برسم إستراتيجية تنموية للكفاءات في المؤسسات تتمثل فيما يلي:

- **ضعف التكوين القاعدي:** مما يلاحظ على الكفاءات البشرية التي عادة ما تعاني من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذته من المعاهد المختلفة والتي لا تعرف الشيء الكثير عن الاختصاص المدروس مما يحتم عليها إعادة تكوينها الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافية في الوقت والجهد والمال.

- **بطئ عملية التأهيل والرسكلة:** إن احتياج الكفاءات إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة هو شيء ضروري لزيادة مردودها وتفعيل أعمالها لكن هذا الأمر إذا عانت كفاءتها البشرية من بطئ عملية التأهيل وطول المدة ما بين الرسكلة والأخرى الشيء سيجعلها دائما تتعامل بالأساليب والطرق التسييرية القديمة ولا تتطلع على الجديد في هذه المجال.

- **عدم وجود المحفزات وكثرة المشاكل المهنية:** إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب الجيد والترقية المستمرة والتكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات البشرية يجعلها تسأم من وظائفها، ولا تؤديها على أكمل وجه مما يعود بالضرر على المؤسسة كذلك كثرة المشاكل المهنية الفعلية منها والمفتعلة تؤدي إلى النتيجة نفسها.

- **غياب ثقافة البحث عن الجديد لدى الكفاءات البشرية:** ونعني بالثقافة جملة المعارف والمعلومات والنظريات والأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني والحديث للمؤسسة مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم والعصرنة، وإذا غابت مثل هذه الثقافة لدى الكفاءات

البشرية المسيرة يعني انها تكتفي فقط بتنفيذ أعمالها والقيام بوظائفها بشكل روتيني وآلي خال من روح الإبداع والابتكار والتجديد ورغبة التطوير وهدف التحسين.

- **تطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية:** أشار كل من غربي وسلاطية و قيرة (2002) أن الأساليب والأنماط التنظيمية الجديدة والتكنولوجيا المهمة والمتطورة باستمرار تتطلب من المؤسسات تغيير أساليبها واستخدام أساليب إنتاجية جديدة من جهة وتحديد أساليب عمل مختلفة من جهة أخرى، خاصة إذا ما كان المورد البشري هو العامل الإنتاجي الرئيسي بالنسبة للدول النامية. فالملاحظ لمزايا النموذج المطبق حاليا في المؤسسات الجزائرية هو النموذج التaylorي الذي لم يعد يؤدي إلى النتائج المطلوبة والتي تظهر من خلال الضعف في التسيير، نقص في الإنتاج، إفلاس بعض المؤسسات... الخ، مما يستوجب تغيير الأساليب الإنتاجية وإعادة هندسة العمليات والبحث عن الجودة، وما يتبع ذلك بالنسبة للمورد البشري أي العمل على تنمية الموارد البشرية بما يتوافق مع ذلك، فمع اقتصاد المعرفة يصبح الاعتماد على الفرد كمصدر للفكر والإبداع والتطوير شيئا ضروريا وحتميا.

إن انخفاض إنتاجية الفرد في البلدان النامية يرجع إلى انخفاض مستويات المعرفة الفنية، مما يؤدي إلى ضعف الرغبة في العمل وعدم الاهتمام به، كما أن تفشي الأمية بين العمال يعرقل انتشار التكنولوجيا الحديثة في ميادين الإنتاج. أي أن كل مبادرة للتحسين تحتاج لبذل مجهودات جبارة حتى تحقق الأهداف المرجوة، والجزائر حاولت منذ البداية وضع أساليب تنمية الموارد البشرية من خلال الاستعانة بالمتعاونين والخبراء الأجانب الذين ساهموا في تكوين الإطارات الجزائرية، إلى جانب إرسال بعثات للتكوين بالخارج، إنشاء المراكز المتخصصة، التكوين في مكان العمل الاهتمام ببرامج التعليم الفني والتقني في الجامعات والمعاهد التقنية العليا والمتوسطة.

وقد أدى تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على

العنصر البشري من حيث :

- **التأهيل:** إن بعضا من الأنشطة الخاصة تتطلب تأهيل الأفراد، هذا التأهيل يساعد في البرهنة على قابلية تطبيق معيار أو إجراء داخلي بالمؤسسة.
- **التحفيز والتحسيس بأهمية الجودة:** وهذا يعني توضيح أهمية العمل المحضر والمنفذ جيدا لكل فرد بالمؤسسة، إضافة إلى توضيح النتائج الناجمة عن إرضاء الزابون، وكذا السيطرة على التكاليف ورفاهية المؤسسة. وبالتالي يجب وضع برنامج تحسيبي للجودة والذي

سيوجه بمحتوى ملائم للأفراد الجدد (برنامج تمهيدي) وللأفراد القدامى (برنامج رسكلة) وللأفراد المكلفين بالقيام بالأنشطة التصحيحية والوقائية.

• **التكوين:** الذي يخص كل أصناف الأفراد داخل المؤسسة والذين يمارسون أنشطة ذات أثر على الجودة، حيث أن تحديد الحاجات المختلفة لكل اختصاصات الأفراد (أفراد الإدارة، التقنيين، مسؤول العملية وأفراد الإنتاج) في خطة التكوين، هذه الأخيرة تشمل فترة التكوين و مكانه و مجاله و الهيئة المعنية به و تكاليفه...الخ.

ولعل التكوين وفق غربي، سلاطنية و قيرة (2002) يعتبر أهم عملية تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لتنمية مواردها البشرية قصد تحسين إنتاجها، فالتكوين الفعال يرتبط بمستوى أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة، ويعطي للمتكون الإحساس بالمسؤولية عن عمله، فالعامل المتكون ينتظر الاستفادة من المعارف التي تحصل عليها والأخذ بعين الاعتبار لقدراته المهنية الجديدة وآرائه التي اكتسبها من خلال تكوينه. والتكوين المتبع في الجزائر قد أتى ببعض النتائج، خاصة عندما يكون مبنيا على الاحتياجات الفعلية للمؤسسات الاقتصادية والصناعية والخدمية، وفشل في بعضها الآخر خاصة إذا كانت نوعيته ناقصة بسبب نقص الخبرة وعدم ملائمة مجال العمل.

-**خاتمة:** من خلال ما تم تناوله في هذا المقال، يمكن القول أن للتكوين أهمية كبيرة في عصرنا الحالي، إذ أن التطور التكنولوجي و العلمي بات سريعا بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعليم مهارات وعلوم جديدة، وكذلك تقوية الضعف لدينا أو لدى العاملين في المؤسسة. ولتحقيق النجاح للمنظمة فهذا يعتمد اعتمادا مباشرا على مدى قدرة العملية التكوينية في المؤسسة على تحقيق التكامل والتوافق بين المتطلبات المهنية لعمالها واستراتيجيات المؤسسة. وذلك بمنح الكفاءات القدرة على إنجاز ما هو مطلوب منهم بفعالية، ولمساعدتهم في ذلك تلجأ المنظمة إلى تحديد الاحتياجات التكوينية، وتصميم البرامج التكوينية ثم تنفيذها، وفي الأخير، يتم تقييم البرنامج التكويني. فالتحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يعد العنصر الرئيسي في صناعة التكوين، وأي خلل في هذه الخطوة يمكن أن يبطل من الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل الارتقاء بمستوى مهارة وكفاءة العاملين، فتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم هذه البرامج يتطلب دراسة دقيقة بهدف توفير متطلبات إتمام التكوين

وإنجاح عملية تنفيذه، كما أن التقييم الجيد للعملية التكوينية يسمح للمؤسسة بتطويرها مستقبلاً.

قائمة المراجع:

- 1- الطائي، يوسف حليم ، الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، م. هاشم فوزي (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق.
- 2- برونوطي، سعاد نائف (2004). الأعمال الخصائص والوظائف الإدارية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.
- 3- بلغرسة، عبد اللطيف (2004). من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تحليلية برؤية استشرافي. جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص للاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الجزائر.
- 4- تريسي، وليام (1990). تصميم نظم التدريب والتطوير (ترجمة سعد أحمد الجبالي). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 5- تريسي، وليام (2004). تصميم نظم التدريب والتطوير (ترجمة سعد الجبالي). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 6- حرحوش، عادل و المفرجي، صالح (2001). قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 7- حمداوي، وسيلة (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة.
- 8- غربي، علي وسلاطنية، بلقاسم وقيرة إسماعيل (2002). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى.
- 9- مسلم، محمد (2010). تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات. الجزائر: دار طليطلة.
- 10- Avenue. M. J. (1988). *Le Pilotage Stratégique dans l'entreprise*. Paris : Editions du CNRS.
- 11- Barzucketti. S., & Claude. J. F. (1995). *Evaluation de la Formation et Performance de L'entreprise*. Paris: Editions Liaison.
- 12- Decoster. M., & Pichaut. F. (1998). *Traité de Sociologie du Travail*. Paris: de bock Université.
- 13- Dunois. J.F. (2003). *Guide pratique par la gestion des ressources humaines*. Alger : éditions page blues.
- 14- Leboyer. C. L. (1996). *La gestion des compétences*. France : les éditions d'organisation.
- 15- Megnant. A. (1995). *Ménager la formation*. Paris : Editions liaison.
- 16- Mumford. A. (1987). *Helping Managers to Learn*. *Journal of Management Development*, 6(5), 34.
- 17- O'Dlome. G. (1970). *Training by Objectives*. London: Macmillan Company.
- 18- Saint sauveur .A., & Lama. J.P. (1984). *Fonction Formation dans L'entreprise, le Manuel du Responsable de Formation*. Paris: Editions Garnier.
- 19- Srivastava. R ., & M , Nigam .D. (2000). *Corporate strategic management*. Pragatipr kasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut.
- 20- Perretti. J.M. (1994). *Ressources Humaines Gestion du Personnel*. Paris: Librairie Vuibert.
- 21- Sekiou. L. (1986). *Gestion du Personnel*. Paris: les Editions d'organisation.