

التكوين في المؤسسة وتأثيره على الكفاءة المهنية للمورد البشري

Company training and its impact on the professional competence of human resource

زينب بن جيار

جامعة لونسى علي

zinebbendjiar@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/10/25

تاريخ الاستلام: 2022/08/22

ملخص:

في إطار التطور والتغير الذي يعرفه العالم الاقتصادي تلجأ المؤسسة الى تكوين مواردها البشرية بغية مسايرة التغيرات والتحولات بكل انواعها ومنها التكنولوجية خاصة، ولاعتبار المورد البشري المحرك الحيوي الأساسي لنشاط المؤسسة في كل المجالات والقطاعات تسعى هذه الأخيرة الى تطوير وتنمية قدراته الذهنية الفكرية والسلوكية والاتصالية التي من شأنها التأثير في عملية الانجاز وبلوغ الأهداف.

الكلمات المفتاحية: مؤسسة – موارد بشرية – تكوين – كفاءة – أهداف .

Abstract :

In the context of the evolution and change of the economic world, the institution resorts to the training of its human resources in order to keep pace with the changes and transformations of all kinds, particularly technological. Since human resources are the key motivator of the company's activity in all fields and sectors, this latter, seeks to develop its intellectual capacities, behavior and communication that affect the realization process and the achievement of its objectives.

Key words: Institution –human resources – training – efficiency - objectives

مقدمة:

تعتبر المؤسسة مجمع بشري وجد ضمن تخطيط وتنظيم واعي مسبق قصد بلوغ أهداف معينة، ولاعتبارها نسق مفتوح، تتأثر المؤسسة بالبيئة التي تحيط بها وبالتحولات والتطورات العلمية والتكنولوجية التي تؤثر في هذه الأخيرة باستمرار، شأنها شأن باقي المؤسسات الأخرى في كل قطاعاتها وأنواعها، فينعكس ذلك على أداءها لأنشطتها كما يزيد من حدة التنافس بينها وبين المؤسسات الأخرى.

هذا الوضع دفع بالمؤسسة الى البحث عن أساليب وأنماط جديدة ومفاهيم ادارية حديثة ، الى جانب تطور نوعي في مجال ادارة الموارد البشرية بعدما أصبح الأفراد أغنى الموارد باعتبارهم رأسمال بشري تعول عليه في بلوغ الأهداف التنظيمية.

في خضم المنافسة والتغيرات المتسارعة تسعى المؤسسة بإعداد الخطط والاستراتيجيات ثم البحث عن الطرق التي تمكنها من مواكبة التطورات من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، أولاهها الموارد البشرية التي تعد أهم مكونات الثروة في كل مجتمع.

واهتمت نظريات في المجال سعت لتقوية أداء العامل فجاءت مساعي فردريك ونسلوتايلر Frederic Winslow Taylor هادفة الى عقلنة النشاط الانساني من أجل تنشيطه واستغلاله عن طريق نقل المعارف التقليدية المتراكمة في أذهان العاملين بالمؤسسة استنادا لمبدأ هو الدراسة العلمية المسبقة لمهام العامل ذوالكفاءة¹.

كما أسهم هنري فايول Henry Fayol بتحريك النشاط الانساني في مجال العمل عن طريق ادخال تعويض مالي لمجازاة سلوك المثابة والاجتهاد عند العامل اضافة الى أجره اليومي أومقابل المهام المنجزة بكفاءة وعن الوحدات الانتاجية ونظافة التجهيزات والآلات² ، كما اهتمت نظرية رأس المال البشري بالتكوين الذي تراه، يصنع مهارة الفرد وكفاءته ويسترد قدراته الضائعة فيعزز انتاجيته ويحسن أجره أيضا ، وبدورها تركز نظرية ادارة الجودة على التطور المستمر للمورد البشري حتى يبلغ جودة المنتج ويشبع حاجات المستهلك أوخدمته من خلال تحقيق رغبات الزبائن ومنافعهم عن طريق تكوينه بالاعتماد على أسس علمية تكون جديرة بتحسين مستوى أدائه³.

حتى تنمي مواردها البشرية تسعى المؤسسات الحديثة ومنها المؤسسة الخدماتية للاعتماد على الطرق والآليات التي تمكنها من استثمار الطاقات البشرية وتنميتها من خلال عملية التكوين والتعلم والتطوير، انطلاقا من اعتبار الموارد البشرية أهم الموارد التي تحرك نشاط المؤسسة وتضمن تقديم الخدمة بامتياز للزبون مع جذب هذا الأخير لتحقيق الربح في مجال نشاطها، ومن

اعتبار التكوين من العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية، كما أنه السبل الهامة في صناعة كفاءة هذه الموارد عند كل من الدول المتقدمة والدول التي تسعى للتطور.

انطلاقاً من هذا ، حاول هذا البحث الوقوف على التأثير الفعلي للتكوين على سلوك الأداء عند الموظف من خلال اكسابه المعارف والمهارات والخبرات التي تؤهله لإنجاز مهامه، وكباحثين نتساءل كيف تساهم المؤسسة الخدماتية في تكوين مواردها البشرية؟ ما هي البرامج التي تعتمد عليها في عملية التكوين ؟ وهل تترك هذه البرامج أثراً في تحسين الأداء عند الموظفين كلهم ؟ ما هي الكفاءات التي يكتسبها الموظف بعد التكوين؟

للبحث في هذا الموضوع تم طرح الفرضية التالية :

يساهم التكوين في تطوير كفاءة المورد البشري بالمؤسسة
تكمّن أهمية هذا البحث في تحليل وظيفة التكوين وكذلك عرضها بطريقة مبسطة لتدارك متطلبات عملية التكوين وعلاقته بالأداء ، وذلك عن طريق اظهار فاعلية التكوين والأثر الذي يحدثه في المؤسسة ثم الكشف عن مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق التكوين.

أما عن الهدف الذي يرمي اليه البحث ، فهو يمتحور حول الدور الذي يسهم به التكوين في تطوير الموارد البشرية اذ تظهر أهميته في اطار التنظيم ومن خلال الأهمية التي يكتسبها في تلبية حاجات المؤسسة .

كما يهدف البحث أيضا الى الكشف عن مدى أهمية الدورات التكوينية في علاقتها بأداء الموظفين داخل المؤسسة، فالهدف من البحث في هذا الموضوع، هو ايضاح الى أي مدى تؤثر سياسة التكوين في أداء الموظفين بالمؤسسة.

أولاً: مدخل مفاهيمي

1 مفهوم المؤسسة :

عرف فيبر Weber المؤسسة على أنها نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز⁴ بينما يجد كل من اترزيوني وبارسون Etzioni, Parsons أنها وحدات اجتماعية أو تجمعات انسانية أقيمت بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف أوقيم مميزة⁵ ، في الوقت الذي يراها شستر برنارد Chester Barnard نسقا من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أوقوى لاثنتين أو أكثر من الأشخاص⁶.

2 مفهوم المؤسسة الخدماتية :

تعرف المؤسسة الخدماتية اصطلاحاً على أنها منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف الى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق اشباع رغبات الزبائن كما تسهر على تقديم وتحسين نوعية الخدمة⁷ .

***الخدمة :** تعرف الخدمة على أنها منتجات غير ملموسة تهدف أساسا الى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة ⁸.

3 مفهوم التكوين :

هومجموعة العمليات والوسائل والطرق والمجهودات المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين على تحسين معارفهم وسلوكهم وعاداتهم ومهاراتهم الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وأهدافهم الخاصة للتكيف مع البيئة وانجاز مهامهم الحالية والمستقبلية ⁹.

4 مفهوم الكفاءة :

هي مدى قدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة أومنتوج معين حسب المعايير المطلوبة، فهي القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق معين الى سياق آخر حيث أنها ؛ المعارف والسلوكيات والمهارات المطلوبة لأي عمل معين حسب المعايير المطلوبة ¹⁰، كما تعرفها المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef على أنها مزيج من المعارف النظرية والمعارف المهنية والمعارف العملية والخبرة الممارسة حيث تكون الوضعية المهنية هي الاطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها ¹¹.

5 مفهوم الموارد البشرية :

كلمة موارد ترمي الى الوسائل المستخدمة في صنع السلع التي تشبع الرغبات الانسانية المختلفة، وقد تكون الموارد طبيعية أي أن الطبيعة هي التي زودتنا بها، كما قد تكون انسانية تتمثل في الطاقات الذهنية أوالعضلية، وقد تكون أيضا زمنية تتمثل في الوقت الذي تحت تصرفنا، وكل نوع من هذه الأنواع الرئيسية للموارد نادر بالنسبة للحاجة اليه، كما أن ندرة هذه الموارد تؤدي بدورها الى ندرة السلع والخدمات التي تساهم في انتاجها ولهذا فان الندرة هي طابع الحياة الاقتصادية ¹².

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1 المقاربة النظرية:

استند هذا البحث الى توظيف النظرية البنائية الوظيفية التي تنطلق من مسلمات وأفكار جدية بتفسير ظاهرة التكوين وتأثيره على كفاءة الموظفين بالمؤسسة مثل البناء، الوظيفة ، الدور، النسق، الاستقرار النسبي... ، وترتكز البنائية الوظيفية على البناء باعتباره نظام يتكون من مجموعة أنظمة مترابطة ببعضها ومتكاملة في وظائفها ، كما أن النظام هومجموعة أنساق مترابطة تتكون من مجموعة أنماط تتمثل في العادات والقيم الاجتماعية وغيره.. وكل نظام له مكونات وأهداف خاصة ¹³ ، والمؤسسات تتكون من أنساق تعتمد على بعضها البعض

للاستجابة لاحتياجاتها من أجل الاستمرار والاستقرار، حيث يؤدي كل جزء من النسق أدوارا محددة في اطار التكامل مع الكل، فالاعتماد على النظرية البنائية الوظيفية في البحث بموضوع التكوين وتأثيره في كفاءة الموظف، يساعد الاسقاط النظري على دراسة تأثير التكوين في تقوية الكفاءة المهنية عند الموظف بناء على انها علاقة تكاملية وأن التفاعل بين عناصرها يحقق الاستقرار للنسق الأكبر الذي هو المؤسسة.

2 المنهج المستخدم في الدراسة :

تتعدد المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الاجتماعية وذلك من أجل الوصول الى الحقائق والحصول على المعلومات بطريقة علمية ودقيقة، ومناهج البحث العلمي هي مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي تم وضعها من أجل الوصول الى حقائق مقبولة حول الظواهر موضع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الانسانية¹⁴ ومن أجل الوصول للحقائق التي يهدف اليها هذا البحث، تم توظيف المنهج الوصفي الذي يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يلتقطها الباحث بتوظيف أدوات وتقنيات البحث العلمي، مع محاولة تفسير وتحليل الأثر الذي يحدثه التكوين في تطوير الكفاءة عند المورد البشري في المؤسسة بشركة التأمين.

3 التقنيات المنهجية المستخدمة في البحث:

تعد الملاحظة وسيلة يستخدمها الباحث في ملاحظة الظواهر الاجتماعية كأساس للمعرفة الواعية أو كوصف دقيق لظاهرة معينة، ويتطلب موضوعنا هذا الاعتماد على الملاحظة كأداة منهجية على ميدان الدراسة لتسجيل الملاحظات ذات الصلة بموضوع البحث كخطوة أولية في زيارة ميدان الدراسة من أجل الوقوف على التفاعلات وتبادل التفاعلات الاجتماعية. كما اعتمد البحث على استمارة استبيان، وفي مجال العلوم الاجتماعية تشكل استمارة البحث احدى الوسائل البحثية الأساسية¹⁵، حيث يتم بناءها على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة، مما يستدعي تقسيمها الى بنود أساسية يغطي كل منها فرضية معينة أو هدف معين. احتوت الاستمارة على أسئلة تخدم البيانات الخاصة للمبحوث، وأسئلة مغلقة تهدف الحصول على معلومات محددة وأسئلة مفتوحة الغرض منها اعطاء الموظفين فرصة الافصاح بأرائهم حول مواضيع تخص وضعيتهم بالمؤسسة.

وفيما يخص العينة التي هي مجموعة من وحدات المعاينة التي تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية، ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا ومتكافئا مع المجتمع الأصلي ويمكن تعميم نتائجها، فمجتمع هذا البحث هو موظفو المديرية العامة لشركة التأمين "مصير حياة" والتي كان الاعتماد فيها على طريقة المسح الشامل، وشمل مجتمع البحث كل الموظفين بالشركة الذي بلغ عددهم 117 موظف.

أجري البحث الميداني في المديرية العامة لشركة التأمين مصير حياة وهي شركة خاصة ذات أسهم تتشط في مجال التأمينات ومختصة في مجال التأمين على الأشخاص. نشأت الشركة بتاريخ 11 أوت من سنة 2011م بمقتضى القرار الوزاري رقم 67 والمؤرخ في 11/08/2011م الذي بموجبه اعتمدت شركة التأمين "مصير حياة" شركة ذات أسهم. هذه الشركة مسيرة بمديرية عامة ممثلة بوكالاتها على المستوى الوطني ويقع مقرها في بلدية حيدرة بالجزائر العاصمة.

انطلق البحث الميداني من شهر جانفي 2019 الى غاية شهر ماي 2019 وتم استغلال الفترة الزمنية ضمن ثلاث مراحل، المرحلة الأولى كانت من نهاية شهر جانفي الى بداية شهر مارس، المرحلة الثانية خصصت لملاحظة ميدان الدراسة وبعدها تم توزيع استمارات الاستبيان على كافة الموظفين بالشركة في بداية شهر مارس ، أسندنا هذه المهمة لطالب، وكان استرجاع الاستمارات بعد اسبوعين حيث بادرننا بتفريغ البيانات الميدانية وإتمام البحث.

ثالثا: تحليل معطيات البحث الميداني

الجدول (1)

توزيع عينة البحث حسب السن

السن	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	23	19.66%
من 31 الى 40 سنة	46	39.31%
من 41 الى 50 سنة	35	29.92%
من 51 سنة فما فوق	13	11.11%
المجموع	117	100 %

تبرز البيانات المعروضة على الجدول ارتفاعا ملحوظا في الشريحة السنية بين 31-41 سنة وانخفاض عند كل من الشريحة السنية، اقل من 30 و 51 سنة فما فوق. توضح النسب اعتماد المؤسسة على استراتيجية في التوظيف، تمكنها من استثمار المورد البشري من بداية يفعه وقوة شبابه واستعداده، كما تظهر أن سن الثلاثين فما فوق يشير لوجود تكوين أكاديمي سابق عند هذه الشريحة من العمر، خاصة مع الظروف العسيرة التي تواجه خريجي الجامعة وتخص سوق العمل والتوظيف ، حيث يلجأ الشباب المتخرج للحصول على الوظيفة في اقرب وقت واحيانا حتى ان كان نشاطها بعيدا عن تخصصه لينجوز من شبح البطالة.

تحاول المؤسسات التي تسعى للتميز الى استقطاب أنواع خاصة من الموارد البشرية تسمح لها بالتفوق في الأداء ، ويؤكد المختصون في مجال الادارة والموارد البشرية، أن نشاط الاستقطاب اذا ما تمكن من جذب وترغيب عمالة ماهرة ومؤهلة للعمل بالمؤسسة قلل من الجهود والتكاليف

التكوينية والتدريبية، فنشاط الاستقطاب مع مهمته المتكاملة ينعكس أثره ايجابا على نشاط التكوين والتدريب والتنمية .

مع العلم أن مؤسسة مصير حياة تم انشاءها سنة 2011م، لاحظنا أن نسبة التوظيف بين الرجال والنساء متقاربة جدا في البيانات التي توصل اليها البحث وتفسر مدى اهتمام المؤسسة باختيار إطاراتها البشرية بعد عملية الاستقطاب دون تمييز بين الذكور والاناث، ثم توظيف المورد البشري بمواصفات معينة وسن معينة، فظروف سوق العمل وصعوبة التوظيف تعزز مهمة الاختيار تحت الظروف المشابهة اكيد.

تجري المؤسسة الخاصة عند استقطابها للموارد البشرية مقابلات مع الأفراد المترشحين للتوظيف فتكلف بها مسئولين، وكل من هؤلاء المسئولين مختص في مجال معين، ولاعتبار نشاط المؤسسة خدماتي تؤكد وترتكز المؤسسة الخدماتية على جانب اللغات (عربي-فرنسي-انجليزي) فالموظف بالنسبة للتوظيف المحكم يجب ان يكون قادرا على التواصل مع اصناف من الزبائن بداية من الاستقبال في واجهة المؤسسة الى مهام اخرى حيث يكون قادرا على الاتصال والتواصل مع الزبائن باللغتين عربي وفرنسي ، هذا الى جانب ان المقابلات التي يجريها المسئولون مع طالبي التوظيف تتمحور حول عدد من المواضيع التي تسمح بالتعرف بعمق على المترشح لتوظيفه، منها خبرته في الاتصال والتواصل، ردة فعله بخصوص مواضيع معينة مثل رأيه في نشاط المؤسسة وغيره... ، أسئلة حول سيرته الذاتية بالتدقيق المحكم ولوان المترشح يكون قد قدم نسخة للسيرة الذاتية، وهنا يلجأ المسئول الذي يجري المقابلة الى الاستفسار حتى يقف على المعلومات الصحيحة والتعمق فيها للكشف عن شخص المترشح وأفكاره وعما هو صرح ووارد في السيرة الذاتية او.....فالمؤسسة الخاصة تسعى الى توظيف موارد بشرية قابلة للاستثمار حتى تضمن التكامل بين الأفراد كأجزاء داخل كل متكامل مستقر نسبيا لاعتبار المؤسسة نظام، مع العلم أن شركة " مصير حياة " للتأمين مجالها جديد نوعا ما في المحيط الاجتماعي، كما ان زبائنهم من نوع خاص لذلك فمصادقيتها ووجودها يستدعي التأكيد على هذه الميزة، كما يقتضي نشاطها تفوقها في سوق العمل في مجال الخدمة بتميز، هذا الى جانب أن المؤسسة الخاصة ومن جانب الاستثمار والريح تسعى الى توظيف كل فلس في مكانه وفي الوظيفة التي تجني لها أرباحا مؤكدة والا تغلق بابها.

على عكس ما يجري في المؤسسة العمومية، فالمقابلات الخاصة بالتوظيف لا تؤخذ بحزم كافي ويكتفي من يجريها بتوجيه بعض الأسئلة الروتينية ليتم الاجراء الاداري الذي كلف به ثم ينصرف، هذا الى جانب أن فرصة التوظيف في المؤسسة العمومية تخضع للمعرفة والوساطة أكثر من معايير أخرى حيث تفيد معطيات ميدانية لدراسة شركة السكك الحديدية سنة 2018م بالجزائر العاصمة أن ما يعادل 29% من مجموع 40 موظف تم توظيفهم عن طريق "لمعارف"،

وهنا يمكن الإشارة الى أنه قد يتم توظيف بعض العناصر عن طريق الوساطة والمعرفة في المؤسسات الخاصة الا أن الانجاز والمحاسبة عليه بالمتابعة مع المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة الخاصة، هو أمر محتوم لا جدال فيه والا يستغني رب العمل عن المورد البشري حسبما ينص عليه الاتفاق المنعقد بين الطرفين قبل بداية العمل بالمؤسسة.

يكشف رب العمل في المؤسسة الخاصة- ويعمد لذلك- أوجه النقص وكذلك أوجه القوة المتوفرة عند الشخص الذي يتقدم طلبا للعمل، ويبرمج صاحب العمل المهام الذي يكلف بها كل فرد تستقبله المؤسسة بهدف استثمار قواه الفكرية والعضلية والاتصالية وحتى (العلاقاتية) من أجل انجاز العمل وبلوغ الاهداف التي تسطرها المؤسسة الخاصة.

الجدول(2)

توزيع عينة البحث حسب المنصب المشغول

المنصب	التكرار	النسبة
اطار مسير	02	% 1.72
اطار سام	09	% 7.69
اطار	20	% 17.09
عون تحكم	39	% 33.33
عون تنفيذي	47	% 40.17
المجموع	117	% 100

يظهر توزيع المناصب جليا في الجدول اعتماد المؤسسة على 106 موظف وأكثر في انجاز وظائف التنفيذ، فالمؤسسة ذات بناء مفرطح أو ما يطلق عليه بالتنظيمات الهيدروقراسية ، التي تتميز بقلّة مستويات هيكلها التنظيمي وتضع المسؤول الأول في مستوى قريب من قاعدة التنفيذ، فتسهل العملية الاتصالية مع قاعدة التنفيذ، وتسمح بانسياب التعليمات والمعلومات والاجراءات الخاصة بالعمل الى هذا المستوى بسرعة فائقة ، ثم صعود كل ما يخص الانجاز من معلومات واستفسارات ومشاكل تواجهها عملية الانجاز أو مشاكل تخص الموارد المادية أوالموارد البشرية خاصة، حيث يتم حلها بطريقة فورية. تتميز المؤسسات الصناعية الحديثة بهذا النمط من التنظيم لكونها تسعى للإنجاز المتسارع وكذلك المؤسسات الصغيرة الحجم لطبيعة صغر مشروعها في بداية نشاطها. يظهر الجدول أن عدد مسيري الشركة مسيرين اثنين ممن يملكون سلطة القرارات وإصدار الأوامر والنهي وغيره ، الأمر الذي يعزز عملية التنسيق والتوجيه من خلال الشبكة الاتصالية التي تربط قاعدة التنفيذ بالمسير وتضمن مرور المعلومات السريعة التي تخص عملية الانجاز كما تسمح بحل المشاكل التي قد تعرقله وبسرعة فائقة باستمرار. لقد ركز ماكس فيبر على فصل السلطة عن الملكية لترشيد ادارة المؤسسة كما نص على أن التوظيف وشغل المناصب يقوم على أساس المؤهلات العلمية والخبرة والكفاءة المهنية حتى يضمن السير الحسن

للمؤسسة في انجاز مهامها، وتعتمد مؤسسة التأمين على الاختيار الأفضل للموارد البشرية بغية استثمارها والاستفادة منها.

تركز المؤسسة الخاصة على التنفيذ والمراقبة كجهاز أو أداة قاطعة لا تسمح بالتأخر في العمل أو التراخي أو الأخطاء في انجاز المهام، كما يتبع كل تهاون أو سهوفي العمل اسقاط العقاب على الموظف، فالعلاقات المهنية بين المسئول والموارد البشرية تعتمد على نصوص التشريعات القانونية والتعاقد الذي يتفق عليه الطرفين، المؤسسة والمورد البشري قبل التوظيف وفي حالة مخالفة التعاقد، يصبح للمسئول حق الاستغناء عن خدمات الموظف.

الجدول (3)

تصريحات الموظف عن الاستفادة من التكوين ومحتوى التكوين.

الاستفادة من التكوين		استفاد		لم يستفد		المجموع
محتوى التكوين						
ملتقيات	12	% 10.25	00	%00	12	%10.25
دروس	105	%89.74	00	%00	105	%89
المجموع	117	%100	00	%00	117	%100

يظهر الجدول مدى اهتمام المؤسسة بتكوين مواردها البشرية في كافة المستويات المهنية، ان دل ذلك على شيء فهو يؤكد استعداد وبرمجة المؤسسة الهادفة لاستثمار كل الموارد البشرية لديها من أجل صقل وتقوية وتحفيز كافة الجهود باختلاف المناصب المشغولة. تؤكد بيانات ميدانية أخرى لهذا البحث أن نسبة الموارد البشرية ممن خضعوا للتكوين بالمؤسسة هي 100% أي كافة المستخدمين، وتعتمد المؤسسة على التكوين كعامل أساسي في إدارة مواردها البشرية في ظل عالم متغير تتطور فيه الوسائل التكنولوجية باستمرار في إدارة الأعمال ويقع على هذه الأخيرة مسايرة هذا التغير والتطور من أجل تقديم الخدمة المميزة للزبون.

كما أن المورد البشري الذي يلتحق بالمؤسسة يحتاج إخضاعه للتكوين حتى يتكيف مع الموارد المادية والوسائل التكنولوجية الضرورية في انجاز العمل والاتصال وإن كان هذا العنصر الجديد في المؤسسة حاملا لمؤهل علمي، فالتكوين الأكاديمي وواقعه يعتمد على الجانب النظري أكثر ولا وجود للتطبيق الفعلي إلا في مؤسسات نادرة للتعليم .

تعتمد كل مؤسسة على برمجة ونظام إلكتروني من أجل إدارة نشاطها وإدارة مواردها البشرية ويستدعي سير العمل بدوره، التحكم في هذا النظام وكل مستجداته والدراية باستخدامها، تبعاً لذلك تلجأ كل المؤسسات إلى تكوين مواردها البشرية في الاعلام الآلي كأساس أولي حتى تضمن إدارة الأعمال وسرعتها، فسير الأعمال وانجازها في المؤسسة الحديثة يستمر حتى بوجود المورد البشري خارج حدود الوطن بتوافر الوسائل التكنولوجية للاتصال فتستمر الأعمال دون توقف ،

كما تسهر ادارة المؤسسة الحديثة على توعية موردها البشري حتى يدرك أهمية وجوده فيها ويعي بالرسالة الملقاة على عاتقه ويدرك أهمية المنصب الذي يشغله، ضمن هذه المفاهيم تسارع المؤسسة الحديثة لتوعية موردها البشري بكونه أهم الموارد التي تعول عليها في بلوغ الأهداف المشتركة وهو المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى، وأنه في بيئة المؤسسة ، هو عنصر هام له القدرة على تحريكها بما يملك من قوى فكرية وعضلية واتصالية لصنع ربحها فيشارك فيه كما ترقى به المؤسسة الى درجة التميز .

نلاحظ ارتفاع النسبة المئوية في خانة "دروس" التي يكون محتواها في صلة بنشاط المؤسسة كخدمة الزبون ومدلول العلاقات العامة التي تعنى بتدعيم صورة المؤسسة ومصادقيتها انطلاقا من المعاملة التي يوفرها الموظف للزبون مع الخدمة المميزة عند الاستقبال والسهل على قضاء حاجاته وطمأننة انشغالاته وغيره..... تتابع الموارد البشرية الدروس بالمؤسسة دون التنقل لمكان آخر ويكلف بهذه الدروس مختصون تتعامل معهم المؤسسة في برمجة الدورات التكوينية لمواردها البشرية، وهذا يخدم المؤسسة من الجانب المادي ومن حيث استمرار نشاطها دون توقف، فالموارد البشرية لا تحتاج الى التنقل لمكان آخر من أجل التكوين ثم أنها ستلتحق بمناصبها بعد المدة الزمنية التي تستغرقها الدروس، مع العلم أن معظم التكوينات كانت تجرى خارج المؤسسات سابقا، كما أنها تتطلب ميزانية خاصة، هذا مع ضياع الوقت الذي يستدعيه التكوين خارج المؤسسة ويسوقها الى المردودية الصفرية لموردها البشري أكيد، وتبعا لذلك تتجه المؤسسة الى برمجة دورات تكوينية بقلب المؤسسة، في هذا المجال اتجهت المؤسسات الاقتصادية العمومية - خاصة- الى التكوين داخل الوطن عن طريق التعاقد مع مؤسسات أجنبية في مجال نشاطها ويتكفل بمهمة هذا التكوين اطرار أجنبية تستقبلها المؤسسة الجزائرية لفترة معينة بعدما كانت اطاراتها تتلقى تكوينها خارج الوطن وتتكفل المؤسسة بتكاليفه المالية الكاملة. ما يمكن ملاحظته على الجدول أن التكوين يعتمد بقوة على الدروس ثم تتحدر النسبة المئوية في خانة الملتقيات، وهنا تستدعي الإشارة الى أن الملتقيات يساهم فيها وتحضرها فئة مهنية معينة مثل الاطرار والاطرار السامية حتى يتسنى لها الاستفادة من المداخلات المبرمجة في الملتقيات وتخص نشاطات المؤسسة أومواردها البشرية أوحى مجال التسيير الحديث، لتسمح للشخص الذي يحضرها ادراك وتحصيل المعلومات التي تكون في اطار يفيد المؤسسة ويدعم نشاطها ويزيد من كفاءة اطاراتها. تقدم الملتقيات معارف ومفاهيم وأفكار وأطر نظرية وتجارب وإنجازات حديثة تدعم فكر الشخص الذي يشارك فيها اويتابع برامجها، مع اعتبار الملتقيات عصارة الجهود الفكرية المتنوعة والحديثة ايضا، التي تسمح لمشاركيها الاستفادة والتعلم واكتشاف مجال النشاط على مستوى عالي يؤهله لممارسات مثمرة وفاعلة في مجاله.

الجدول (4)

الاستفادة من برامج التكوين وبلوغ أهداف المؤسسة

المجموع		تقوية المثابرة عند الموظف		تحسين اداء الموظف		تحقيق اهداف المؤسسة
						التكوين أفادني
97	%82.90	30	%25.64	67	%57.26	دروس وملتقيات
15	%12.82	5	%4.27	10	%8.54	لم أستفيد
5	%4.27	0	00	0	00	بدون اجابة
117	%100	35	%31.25	77	%68.75	المجموع*
*اعتمد في حساب النسب الإجمالية على مجموع الموظفين المستفيدين من التكوين فقط (112 موظف).						

يوضح الجدول المعروض للاستفادة من التكوين وبلوغ اهداف المؤسسة أن أعلى نسبة من اجابات عينة البحث هي الاستفادة من الدروس والملتقيات " 82% من مجموع 117 موظف، فكل موظف خضع للتكوين يلجأ لمقارنة أدائه السابق بالأداء الحالي 57.26% وهذا التقييم عند المستجوب يقام على أساس المعلومات التي شكلت لديه معرفة في كيفية التعامل مع الزبون وتقديم الخدمة التي يحتاجها هذا الأخير دون تأخير، مع العلم أن التحكم في المهام التي ينجزها المورد البشري تؤدي الى سرعة انجازها وكذلك المثابرة في العمل من جراء الثقة بالنفس 25.64% من الاجابات.

فيما يخص خدمة الزبون تستدعي الاشارة اليها كسلوك هوفي ترابط بالثقافة التنظيمية السائدة للمؤسسة وتحتاج المؤسسة الخدماتية بدورها- اذا ما كانت تسعى للتميز والتفوق والعناية بصورتها عند زبائنها- الى تعزيز هذا الجانب وبقوة، فالموظف بالمؤسسة الجزائرية يأتي للعمل حاملا طامات مشاكله الاجتماعية التي تصبغ سلوكه ولوبطريقة لا شعورية، مثل التوتر لأنفه الأسباب في مواقف العمل، التماطل، التكاسل، عدم الاصغاء للزبون وتقديم للخدمة مرفوق بالمعاملات الجامدة وغيره ... ، وتلجأ المؤسسة الخاصة الى التوصية والمطالبة برعاية الزبون وتقديم الخدمة المميزة له وفي كل الظروف مع اعتباره ملكا Le client est Roi ، كما تربط بعض المؤسسات الخاصة نسبة المنتج أو الخدمة وعدد الزبائن الذين يخدمهم الموظف في مدة معينة بمقدار مالي يشارك فيه هذا الأخير المؤسسة وتستعمله هي كأسلوب للتحفيز وخلق المنافسة بين الموظفين، فيصبح المبلغ المالي محركا قويا للإنجاز الذي يرغب الموظف بلوغه بكل قواه، وهنا تدخل مزايا التكوين الفعلي وكيفية استيعابه من طرف الموظف. أما عن الاجابات التي تصرح بعدم استفادتها من التكوين (15 موظف)، الا أنها تفيد البحث أن التكوين مع ذلك يعطي نتائج في تحسين أداء باقي الموظفين كما يسوقهم لتقوية المثابرة ، هؤلاء الموظفون لم

يستفيدوا من التكوين لأسباب ذاتية تخصهم. في الوقت الذي لجأ 5 موظفين للعزوف عن الاجابة على السؤال حيث يظهر ذلك في الخانات الفارغة في الجدول.

يعتبر المورد البشري عماد التنمية والتطوير في المؤسسة ، الا أن المؤسسة الحديثة تختلف فيها الامكانات والقدرات المطلوبة من الأفراد، بالتالي يصبح الفرد مسئولا عن مبادراته وعن تخطيطه لمساره المهني والوظيفي، فالفرد ترجع اليه مهمة تحديد مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والاهتمامات التي تخلق التميز عنده، كما أنه مسئولا عن محاولة البحث عن المعلومات وفرص التقدم الوظيفي وتحديد اهدافه المستقبلية. يرى معظم مفكري الادارة والموارد البشرية أن أفضل فرص لتحقيق أهداف المسارات الوظيفية تنشأ كلما امتزجت مبادرات الأفراد مع اتجاهات النمو والتطور في المؤسسة، الأمر الذي يساهم في دمج الأهداف الفردية والجماعية وتناغمها مع الأهداف التنظيمية. إن التكوين وفي ظل التجارب الكلاسيكية بادر فيه منظرو علم اجتماع التنظيم الكلاسيك من ضمنهم فردريك ونسلوتاييلور الذي اتجه الى اختيار العامل بالمواصفات التي يحتاجها انجاز الأعمال حتى يخوض عملية تكوينه وتدريبه على الطرق والآليات الجديدة في انجاز العمل ليزيد من انتاجيته، منها القوة الجسمية كعامل أساسي في انجاز أعمال البناء وتهيئة الظروف التي تساعد على الأداء الأكمل والأسرع عن طريق حذف الحركات الزائدة الطائشة للعامل وتقريب المواد التي يستخدمها في الأداء لجعلها في متناولها باستخدام رافعة تقوم بالمهام التي كان يتكفل بها العامل سابقا، حيث توصل هذا التكوين والدراسة العلمية لعملية العمل من تعويض العامل الواحد هذا في انجاز ما يقوم به عشرات العمال سابقا بعد قياس الانجاز ومراقبته. أما عن التعويضات المالية التي أضافها فايول للأجر عند المورد البشري، فيتم اللجوء لتوظيفها كنتيجة عند ابداء المهارة والكفاءات في انجاز العمل بامتياز واردة.

تلجأ المؤسسات الى تكوين مواردها البشرية دون دراسة علمية للتكوين كمشروع ودون معرفة سابقة لملاءمة البرامج التكوينية لمواردها البشرية مع اختلاف مستوياتها العلمية والمناصب المشغولة ايضا، ثم مدى تكيف هذه الموارد البشرية مع البرامج التكوينية، هذا من جهة ومن جهة أخرى لا تعتمد المؤسسة الى التقييم الموضوعي لعملية الأداء عند مواردها البشرية بعد خضوعهم لعملية التكوين، وتبقى الميزانية المخصصة في هذا المجال موردا ماليا يتطلب التخطيط الصحيح من أجل استثمار أكمل له.

الجدول (5)

اهتمام المؤسسة بالتكوين وتحسن أداء الموظف

المجموع		تحسن متوسط		تحسن ملموس		تحسين أداء الموظف اهتمام المؤسسة بالتكوين
112	95.72%	28	23.93%	84	71.79%	تهتم بالتكوين
2	1.70%	2	1.70%	0	00	لا تهتم بالتكوين
3	2.56%	0	00	0	00	بدون اجابة
117	100%	30	25.64%	84	71.79%	المجموع

توضح النسب المعروضة على الجدول مدى اهتمام المؤسسة بتكوين مواردها البشرية 95.72% مع العلم ان كافة الموظفين على مستوى المؤسسة نالوا نصيبهم من التكوين، وامتنع 3 موظفين عن الاجابة ، و 2 ممن أجابوا ب (لا).

دلت البيانات السابقة في الجداول أن الموظفين نالوا جميعهم نصيبهم من التكوين بالمؤسسة، الا أن من ضمنهم من لم يستفيد بسبب عدم قدرته على استيعاب وادراك محتوى التكوين، وهذا يعود لأسباب ذاتية عند الموظف نفسه، وتبقى نسبة 71.79% عند الموظفين الذين خضعوا للتكوين وتحسن أداءهم نسبة معتبرة، مقارنة بنسبة 23.93% من الموظفين الذين وصفوا تحسن أدائهم بالمتوسط، وتفسر الاجابة التي تصرح بعدم اهتمام المؤسسة بالتكوين أو الامتناع عن الاجابة لخمسة موظفين من ضمن 117 موظف بالمؤسسة، عدد الموظفين الذين لم يستطيعوا الاستفادة من التكوين لأسباب ذاتية.

ما تجدر الإشارة اليه في التخطيط لاستثمار الموارد البشرية في المؤسسات أن برامج التكوين توجه لمجموعة من موظفين وفق المناصب المشغولة دون اعتبار لمجال التخصص عند المورد البشري أو تكوينه السابق وغيره من العوامل التي تحدد مدى تفاعله مع المسئول المكون واستفادته من المعارف والمعلومات التي ينقلها هذا الأخير. في هذا الموضوع حدد جريترول وليمز خبير في المجال، خصائص تكون ضمن مميزات الأشخاص الذين يخضعون للتكوين والتدريب منها الالمام بشؤون العمل، الدراية بالحياة العملية، القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين والقدرة على التألف مع الغير¹⁵ ، هذا الى جانب أن مدة عرض الدروس تكون محدودة وتتطلب المتابعة والتركيز كشرط أساسي، الى جانب التحكم في لغة المسئول المكون لتسهيل العملية الاتصالية التي هي دعامة التحصيل والاستيعاب للمعلومات والمعارف وغيره.

تحتاج العملية التكوينية ومحتوياتها للدراسة الموضوعية ثم الى ربط التكوين بالمساهمين فيه - الاشخاص المسؤولين عن العملية التكوينية والموظفين الخاضعين للعملية التكوينية- لاعتبار العلاقة المتبادلة بين الطرفين في العملية التكوينية التعليمية مع تخصيص المدة الزمنية

الضرورة لضمان جودته بنسبة عالية عند الأشخاص المكونين، ما يعاب على التكوين في معظم المؤسسات هو عدم وجود متابعة وتقييم بعد تطبيقه، وهذا في جل البلدان العربية مع العلم أن التزاماته المالية مكلفة لكل مؤسسة، وتقيد الدراسات الميدانية في علم النفس المهني ودراسات تحليل المهن الى التركيز على التوبوب انطلاقا بما تقتضيه المهن من قدرات وأعمال الأفراد الذين يشغلونها، فحددت هذه الدراسات الشروط التي يستدعي توافرها في الأعضاء المترشحين للتكوين والتدريب أيضا بناء على مقتضيات المهنة والأفعال التي تتطلبها هذه المهن والممارسات

16

الجدول (6)

تأثير التكوين على كفاءة الموظف

المجموع		يزيد الشعور بالمسؤولية		يعزز سلوك التعاون		يسهل عملية الاتصال بالزبائن		ينمي القدرة على حل الصعوبات		تطوير الكفاءة التكوين
%82.90	97	%13.67	16	%20.51	24	%11.11	13	%37.60	44	نعم يؤثر التكوين
%12.82	15	%2.56	3	%5.98	7	00	0	%4.27	5	لا يؤثر التكوين
%4.27	5	00	0	00	0	00	0	00	0	بدون اجابة
%100	117	16.24	19	26.49	31	11.11	13	41.88	49	المجموع*
*اعتمد في حساب النسب الإجمالية على مجموع الموظفين المستفيدين من التكوين فقط (112 موظف).										

توضح البيانات المعروضة على الجدول ارتفاع في عدد الموظفين الذين صرحوا باستفادتهم من التكوين الذي توفره المؤسسة 82.90% ، من ضمنهم من طور قدرته على حل الصعوبات التي تواجهه في العمل وهي اعلى نسبة في القدرات المكتسبة بعد خضوع الموظف لعملية التكوين، تليها النسبة التي تدعم سلوك التعاون بين الموظفين، ثم نسبة الزيادة في الشعور بالمسؤولية.

تدلي هذه البيانات أن التكوين أحدث تغييرا في سلوكيات الموظف بعد استفادته من المعلومات والمعارف والتقنيات التي يكتشفها من خلال ادراكه واستيعابه لمواد وبرامج التكوين، وتبقى الاجابات التي تنفي الاستفادة من التكوين وتجيب عن الآثار التي يخلفها التكوين عند غيرهم كتجربة ملحوظة لاعتبار ان عدم استفادة هؤلاء الموظفين كباقي زملائهم في المؤسسة يعود لتدني مستوياتهم العلمية أولعدم تحكمهم في اللغة التي يستخدمها الشخص المكون وغيره.

كما نشير الى ان مفهوم الشعور بالمسؤولية يربطه الموظف -غالب الأحيان- بمفهوم القرار والسلطة، لا مسؤولية المهام الموكلة اليه باعتباره جزءا من المؤسسة وما يصيبها يؤثر فيه كجزء

من الكل المتكامل الذي هو عضوفيه، ونشير أيضا الى تدني نسبة الاجابات في الخانة التي يصرح فيها الموظفون بالاستفادة من التكوين في تسهيل عملية الاتصال بالزبائن، حيث تعكس هذه النسبة طبع الزبون - مع اعتبار الفئة الاجتماعية التي ينتمي اليها- فهو كثير المطالب وارضاءه يستدعي تنازلات وتسهيلات كثيرة في مجال الخدمة، فالتأمين عن حياة الفرد مفهوم جديد -نوعا ما- في الوسط الاجتماعي كما أنه يخص فئة معينة من الفئات الاجتماعية أكد تختص بتميز مادي ومالي معين، ويبقى موضوع التكوين والاستفادة منه مرهونا بعملية التقييم التي تتبع تطبيقه في كل مؤسسة تعتمد على العقلانية في ادارة مواردها وتهدف بلوغ الفاعلية في مجال نشاطها.

الجدول(7)

صعوبات عرقلة تحسين الأداء عند الموظف

الصعوبات التي واجهتك في تحسين ادائك	التكرار	النسبة
تكوين غير كافي	22	18.80%
صعوبة في التواصل مع المسئول المباشر	30	25.64%
نقص وسائل العمل	28	23.93%
نقص المحفزات المالية	37	31.63%
المجموع	117	100%

تفيد النسب المئوية المعروضة في الجدول بوجود تقارب بينها عدا الخانة التي تقول "نقص المحفزات المالية" 31.63% ، هنا يدخل مفهوم التكوين عند المورد البشري الذي يربطه مباشرة بالجانب المالي وكذلك بالترقية، الا أن الجانب المالي يبقى مرهونا ببلوغ أهداف المؤسسة وتخطيطها لأولويات التشغيل على مدى زمني معين، فالتكوين لا يعطي ثمرته المالية الا باستثمار منافعه بالممارسة الفنية لمدة معينة لكفاءات ومهارات الموارد البشرية مهما كانت مدة التكوين، هذا الى جانب أن المؤسسة تخصص ميزانية معينة كما تعتمد على تخطيط وتعد استراتيجية معينة لاستثمار جل مواردها لفترة زمنية محددة، ثم المرور لتقييم منافعها ونسب اسهاماتها في تحقيق الأهداف والأرباح، فالقضية ، تخطيط وتنفيذ ثم تقييم، عليه ترتكز القرارات المالية للمؤسسة بعد دراستها لكل مواردها المتاحة في تشغيل نشاطها.

وتشير الخانة التي تفيد أن " التكوين غير كافي" ويأمل ويريد الموظف دورات تكوينية أخرى، وتدل البيانات التي توصل اليها البحث أن المؤسسة تبرمج الدورات التكوينية مع كافة مستخدميها، بالتالي يصبح تكثيف التكوين للفرد الواحد غير ممكن ما دام الأمر يخص كل موظف في المؤسسة ، وهنا يدخل المستوى التعليمي الذي يسمح بادراك المعارف والمعلومات التي يتحصل عليها الموظف عند خضوعه للتكوين، فتظهر الصعوبة اللغوية في ادراك المعلومات واستيعابها وتسجيلها للعودة اليها عند الحاجة ، فالتحكم في اللغة المستخدمة في

الحصص التكوينية له الدور الحاسم في تحديد كفاية التكوين، كما يؤكد المؤشر الذي يقول "صعوبة في التواصل مع المسئول المباشر" أن التحكم في اللغة ومستوى المورد البشري هو الذي يحدد العلاقة مع الشخص المكون ويدعم القدرات الاتصالية عند الموظف حيث يفسح لهذا الأخير مجالا واسعا للتفاعل مع الشخص الذي يجري التكوين، فيساهم بانسياب المعلومات والمعارف والأفكار التي تعزز العملية التكوينية حتى تصبح القوة التي تصنع الكفاءات والخبرات والاستعداد الذي يؤهل هذا الأخير الى التحكم في عملية الانجاز بالمؤسسة بالممارسة والتطبيق العملي، فأساس التعلم هو التفاعل القوي عن طريق استخدام العملية الاتصالية وتقاسم الرموز والمعاني. قد يستدرك المورد البشري فوائد التكوين اذا ما بذل اجتهادا معتبرا في مسايرة زملائه ممن تتوفر لديهم كفاءات التحكم في اللغة والاستعانة بهم حتى تتسنى له الاستفادة من برامج التكوين، وهنا يبقى الأمر مرهونا بدوافع هذا الأخير وحاجته غير المشبعة التي قد تستخدمها المؤسسة كعوامل لجذب الاهتمام والرغبة عنده.

رابعا: خاتمة ونتائج البحث

تهدف المؤسسة الجزائرية الى تكوين مواردها البشرية من أجل تنمية معارفها ومهاراتها وخبراتها لتصبح قادرة على مواكبة التطور والتغير الذي يعرفه العالم في كل مجالات النشاط، كما اهتمت الدراسات الميدانية بالبحث في هذا الموضوع ضمنها مذكرة تخرج في شهادة الماجستير كان ميدان دراستها شركة الخزف الصحي بالرمشي اذ حاول الباحث الوقوف على مدى اعتماد هذه المؤسسة على تطبيق التكوين في رفع الكفاءة المهنية وتحقيق اهداف المؤسسة، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن الهدف من التكوين هدفا عاما يتمثل في تنمية معلومات الموارد البشرية مع تطوير مهاراتها ورفع كفاءاتها. كما توصلت دراسة اخرى لتحضير رسالة ماجستير بجامعة منتوري الى اثبات اعتماد المؤسسة الجزائرية على التكوين بصفة مستمرة من أجل تحقيق كفاءة الموارد البشرية وتطوير مهاراتها، وبدورها أسهمت هذه الدراسة من خلال النتائج التي توصلت اليها، الى اثبات أن المؤسسة الجزائرية تعول على التكوين كميكانيزم يبعث على المثابرة ويصنع كفاءة الموارد البشرية، كما أنه قد لا يفي بغرضه عند بعض الموارد البشرية في المؤسسة ذاتها.

وتوضح النتائج التي أسفر اليها هذا البحث بوجود علاقة تأثير بين التكوين والتغيرات التي يحدثها في سلوكات معظم الموارد البشرية بتعزيز نشاط المؤسسة في مجال الخدمة وتدعيم سلوك الأداء عند الموظف بعد التكوين، الا أن نتائج التكوين تتطلب التفات المؤسسة لتقييم أداء مواردها البشرية عن طريق مقارنة الأداء السابق بالأداء بعد فترة التكوين ولمدة زمنية معينة حتى تتأكد من ترسيخ السلوكات المكتسبة التي ستصبح أنماطا مرغوبة يعتمد عليها في انجاز المهام

التنظيمية، مع العلم أن المؤسسات تسارع لتكوين مواردها البشرية إلا أنها تغفل عن اعداد التقييم وتطبيقه للوقوف على مدى نفع التكوين كوسيلة يعتمد عليها في تطوير الموارد البشرية وتحمل مسئولية مصاريفها ادارة المؤسسة، هذا اضافة لتغافل المؤسسة عن قضية التنبؤ بغزلة الموارد البشرية واختيار من بينها من تتوافر عندهم الموصفات الضرورية لعملية التكوين حتى تضمن نجاعة التكوين ونجاحه مع كافة الأفراد الذين تختارهم بمواصفات محددة.

يساهم التكوين في تحسين أداء المورد البشري عن طريق تطوير الكفاءات والمهارات واستخدام التجهيزات الحديثة والشعور بالمسئولية وغيره... ألا أن التكوين كممارسة متواصلة يتعلق بـ "أفراد" من مستويات تعليمية مختلفة ومؤهلات علمية وشهادات متنوعة، كما لهؤلاء الأفراد طموحات وحاجات وأهداف تختلف من موظف لآخر، فيصبح التكوين قضية تتطلب التمعن فيها بالدراسة والتعرف على العوامل التي قد لا تخدمها وكذا العوامل التي تعزز العملية التكوينية وهذا قبل تطبيق برامج التكوين، هذا الى جانب التكاليف المالية عند مقارنتها بالاستفادة التي تجنيها المؤسسة، فالتكوين ليس مبادرة بسيطة بل التزام بتنفيذ تخطيط يرغب في بلوغ أهداف تنظيمية مؤكدة، يعتمد عليها في ادخال التغيير والتطوير كحاجة ملحة حيث يتطلب الأمر تصنيف الموارد البشرية واختيارها بالاعتماد على مواصفات معينة كالمستوى العلمي والتخصص واستعدادات الاتصال والتواصل بالتركيز على اللغة ومدى التحكم فيها عند المورد البشري، ثم نوايا الأفراد باتجاه المؤسسة وطموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية ووفاءهم قبل التخطيط لبرامج التكوين، حتى يتسنى لهذه الأخيرة تعيين الفئات المهنية وفق حاجاتها ونواياها ومسارها المهني وقدرتها على مسايرة العملية التكوينية وكذلك وفق الحاجات الفعلية للمؤسسة ليفي التكوين بغرضه ويسوق لبلوغ الأهداف المقصودة عن طريق الاستثمار الكامل للموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات والنوايا الايجابية باتجاه المؤسسة.

قائمة المراجع :

- 1- Henri Mintzberg , *Structure et dynamique des organisations*, Edition d'organisation, Paris , 1986, p334 .
- 2- Ahmed Bouyagoub, *Fayol l'administration industrielle et générale*, Enag, Alger, 1990, p45 .
- 3- محمد أليفي، فرعون أ.، *الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية* (ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية)، جامعة المسيلة، الجزائر 14-15 أبريل.
- 4- Max Weber ,*The theory of social and economic organization* (trans. by A.M. Anderson and T. Parsons), The free press, New York, 1974, p.151
- 5- Talcott Parsons, *Structure and process in modern societies*, The free press, New York, 1960, p.17.
- 6- Barnard Chester, *The function of executive*, Harvard Univ. England , 1938, p.73.
- 7- أحمد طرطار، *تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 16
- 8- مساعد، وزكي خليل، *تسويق الخدمات وتطبيقاته*، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص 35.
- 9- عبد الحميد حسن رشوان، *علم اجتماع التنظيم*، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 15.
- 10- كاظم حمود خضير، و خليل حسن الشماع، *نظرية المنظمة*، دار المسيرة للنشر والطبع والتوزيع، عمان، 2010، ص 75.
- 11 - Hamel et C.K. Prahalad , *La conquête du futur*, Dunod, Paris,1999, p.215
- 12- أحمد زكي بدوي، *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي-فرنسي-عربي*، مكتبة لبنان، بيروت، 1993
- 13- الحوات، علي ، *النظرية الاجتماعية اتجاهات اساسية*، منشورات فاليت، مالطا، 1998، ص 125
- 14- رشوان زواتتي، *تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية*، ط1، جامعة الجزائر، 2002، ص 191
- 15- بدر، أحمد، *أصول البحث العلمي ومناهجه*، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص 353

16- جريترول، وليمز، **الضمان الاجتماعي**، كيجان بول وشركاه، لندن، 1945، ص ص 23، 26

17- رويل ملية وخدروش سلاف، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل ، دور التكوين في رفع الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، بالميلية، 2018/2017

18- بوقطف محمد، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013