

التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة

Training as a Mechanism for Human Resource Development at the Algerian Water Company (ADE) – Bouira Branch

سعيد حسان¹

Saidi Hassane

جامعة يحيا فارس بالمدينة (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2026/09/08 ؛ تاريخ القبول : 2026/09/30 ؛ تاريخ النشر : 2026/10/08

مستخلص : هدفت الدراسة إلى التعريف بأدوات التكوين، واستكشاف متطلبات وإمكانية تطبيقها في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج رئيس والمنهج التحليلي كمنهج مساعد، ومنهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى نتائج تفيد بتوافر متطلبات تطبيق أدوات التكوين في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة، وهي تهم بشكل كبير بالجانب التكويني، والدليل على ذلك وجود مصلحة خاصة بالتكوين ضمن هيكلها التنظيمي، مهامها تكوين الموظفين العاملين بما حسب احتياجاتهم التكوينية. كما أوصت الدراسة بالاستفادة من مزايا تطبيق هذه الأدوات في مؤسسة الجزائرية للمياه، ومعالجة المعوقات التي قد تؤثر على كفاءة وفعالية التطبيق.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الموارد البشرية، التنمية البشرية، مؤسسة الجزائرية للمياه.

تصنيف JEL : XNN ؛ XNN

Abstract:

This study aimed to introduce training tools and to explore the requirements and feasibility of implementing them at the Algerian Water Company (ADE), Bouira branch. Adopting a descriptive approach as the primary methodology—complemented by analytical and case study approaches—the study found that the necessary requirements for implementing training tools are present at the company. The organization places significant emphasis on training, evidenced by the existence of a dedicated training unit within its organizational structure tasked with training employees based on their specific needs. The study also recommended leveraging the benefits of implementing these tools while addressing potential obstacles that could impact the efficiency and effectiveness of the implementation process.

Key words: Training, Human Resources, Human Development, Algerian Water Company.

Jel Classification Codes : XNN ; XNN

1 المؤلف المرسل: سعيد حسان، البريد الإلكتروني: anisbouira0@gmail.com

I - مقدمة :

يعد المورد البشري أحد أساسيات المنظمة سواء كانت منظمة اقتصادية أو خدمية، ونظرا لما تشهده المنظمات من تحولات وتغيرات، ومن أجل مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية بات من الضروري على أي منظمة الاهتمام بالجانب التكويني لموظفيها، ويعتبر التكوين من أبرز المواضيع التي تلقى اهتماما في الوقت الحاضر، كونه يؤدي دورا أساسيا في تنمية وتطوير الموارد البشرية. وذلك مرهون بكفاءة المورد البشري، ومؤهلته في تسيير الإدارة، وهذا ما جعل بعض المنظمات عند التوظيف تلجأ إلى تكوين الأفراد قبل مباشرة العمل، وهذا ما يدل على أهميته في المنظمات. ووظيفة التكوين مقوم هام في التنمية البشرية، واكتساب مهارات وقدرات من أجل التكيف مع التحديات والمنافسات المحيطة بها، ومواكبة التحولات واستيعاب هذه التطورات والتغيرات في الحاضر والمستقبل.

كما يعتبر التكوين أهم عامل في تطوير قدرات الأفراد داخل المنظمة، وهذا من أجل النهوض به، ورفع التحديات والصعوبات التي يواجهها الأفراد أثناء القيام بمهامهم، ومسايرة التقدم التكنولوجي قصد رفع كفاءات الموظفين ومهاراتهم، حتى تتمكن المنظمة من زيادة مردودها، والمحافظة على استمرارها لمدة طويلة. لهذا وجب على المنظمة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية عن طريق التكوين.

1.I - مشكلة الدراسة:

وعليه يمكن بلورة معالم مشكلة دراستنا في التساؤل الرئيس التالي: ما مدى مساهمة وظيفة التكوين في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه بولاية البويرة؟

2.I - أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من أهمية التعرف على الجانب العلمي للتكوين في المنظمات، ومن المكانة التي يحتلها التكوين في المنظمات بمختلف أشكالها سواء كانت اقتصادية أو خدمية، حيث يعتبر التكوين من السبل التي تنمي وتطور مهارات وقدرات الأفراد داخل المنظمة، من أجل مواكبة الثورة التكنولوجية التي أصبح من الضروري مواكبتها، وإدخال التقنيات الحديثة التي تتماشى مع العالم الرقمي، التي تتطلب في نفس الوقت تكويننا مستمرا على الوسائل الحديثة، حتى لا يكون الفرد داخل المنظمة على هامش هذا العصر الرقمي. وبالتالي يعتبر المورد البشري من أكثر الموارد التي حظيت باهتمام كبير، ومازالت مصدر اهتمام إلى يومنا هذا في مجال تسيير الإدارة.

3.I - أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى إبراز أهمية التكوين في تنمية مهارات المورد البشري، ومعرفة العلاقة الموجودة بين التكوين وتنمية الموارد لبشرية، ومعرفة أساليب والأهداف المرجوة من عملية التكوين.

4.I - فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة لاختبار الفرضية الآتية: - للتكوين دور إيجابي في تنمية الموارد البشرية.

I.5- منهجية الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي كمنهج رئيس والمنهج التحليلي كمنهج مساعد، ومنهج دراسة الحالة، كما سيتم إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني لدور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لولاية البويرة، أما بالنسبة لأدوات البحث المستعملة لجمع البيانات والمعلومات فسيتم الاعتماد على المقابلة الشخصية.

I.6- حدود الدراسة:

بالنسبة للحد الزمني للدراسة، فقد تمت الدراسة التطبيقية في سنتي 2025 و 2026، أما بالنسبة للحد المكاني، فقد تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة الجزائرية للمياه بولاية البويرة.

I.7- هيكل الدراسة:

تنقسم هذه الدراسة إلى محورين: المحور الأول يتعلق بالجانب النظري لدور التكوين في تنمية الموارد البشرية، حيث يحتوي هذا المحور على جانبين، الأول يتعلق بأساسيات التكوين في المؤسسة الاقتصادية، والثاني يتعلق بأساسيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. أما الجانب الثاني، فيتعلق بالجانب التطبيقي في مؤسسة الجزائرية للمياه لولاية البويرة.

II- الإطار النظري لدور التكوين في تنمية الموارد البشرية:

التكوين عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز، ولأن يكون أكثر معرفة واستعدادا وكفاءة لأداء المهام المطلوبة منه، بما يرفع فعالية التنظيم وقدرته لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها، ونظرا لعدد التحديات التي يواجهها التنظيم، والتغيرات السريعة التي يعرفها المحيط الاجتماعي والاقتصادي، لم يعد دور التنظيمات قاصرا على إنتاج السلع، وتقديم الخدمات بل تعداه إلى الاستثمار في الرأسمال البشري.

II.1- أساسيات التكوين في المؤسسة الاقتصادية

من أجل التحلي بالمرونة للتكيف التغيرات المتسارعة، ومن أجل مواكبة التكنولوجيات الجديدة، أصبح ضروريا على المؤسسات وضع سياسات لتطوير أداء موردها البشري. وفي الفقرات التالية سنوضح مفهوم التكوين، مفهوم العملية التكوينية، ومراحل تطور التكوين في الجزائر.

II.1.1- مفهوم التكوين

هناك من يعتبر مصطلحي التكوين والتدريب بأشياء يدلان على نفس الشيء، فكلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية، والقدرات العقلية للمورد البشري وتحسين مستواه، مما يسهم بشكل مباشر في ترقية العمل إلى أعلى المراتب، فالتكوين يعني جميع أوجه التعليم للفرد من قيم ومهارات. (علي غربي، 2007، ص 87) ويختلف مدلول التكوين باختلاف الكتاب حسب ريتهم له وحسب تخصصاتهم العلمية والعملية، فمنهم من يعتبره كل العمليات التي تستطيع جعل الموارد البشرية تؤدي الوظائف التي تكلف بها، والتي تؤدي إلى حسن سير المؤسسة. ومنهم من يرى بأن التكوين هو عمل يخطط له مجموعة برامج لتعليم الموظفين، وإكسابهم المعارف والسلوك والمهارة المتوقع أن يحتاجونها في مهام أو وظائفهم مستقبلا، والتكيف ومع أي تغيرات بيئية قد تحدث.

أما تعريف التكوين حسب الأمم المتحدة فهو " عملية تبادلية لتعليم مجموعة من المعارف، والأساليب المتعلقة بالعمل، وتعلمها. وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم، ويقوم المدربون بالمساعدة على نقل المعرفة وتطوير المهارات". (عبد الكريم بوحفص، 2010، ص 37)

II.1.2- أسس العملية التكوينية

لعملية التكوين أربع عناصر، تعتبر محددات أساسية يلزم مراعاتها في وضع خطة التكوين، وهي كالتالي:

- **المادة التكوينية:** كالمفاهيم والمعلومات والنماذج العلمية التي تكون متصلة بالعمل، وتحضر هذه المادة بشكل يتلاءم مع المستوى العلمي والعملية للمكونين. كما يجب أن ترتبط بالبرنامج التكويني مع مراعاة أهداف البرامج ومناحي العجز، فالمطلوب معالجتها.

- **المكون:** يعتبر أساس عملية التكوين وهو عامل حاسم في تغيير الأداء، وهناك عدة معايير يجب التركيز عليها عند اختيارهم، وهي: معرفة المادة التكوينية، وتستعمل هذه العمليات التعليمية؛ الخبرة العلمية والعملية؛ الاتصال والتواصل مع خلق مناخ تنظيمي ذو علاقة إنسانية بين الأطراف.

- **المتكيفون:** نجاح التكوين مرهون بوجود متكونين لديهم شروط لذلك، كالافتقار بأهميته، والحاجة له، وتوفير الرغبة والاستعداد لديهم.

- **خطة التكوين Formation Plan:** إحدى الأدوات الاستراتيجية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية، وتصاغ هذه الخطة عن طريق تحديد إجراءات التكوين، وجميع الدورات التدريبية المبرمجة على مدار سنة على الأقل، بما يتوافق والأهداف الاستراتيجية للشركة. وتستهدف خطة التكوين تطوير مهارات الموظفين، وتكييفها مع التغييرات الحاصلة في البيئة التنظيمية، وكذا تطوير الكفاءات الفردية والجماعية خلال فترة زمنية محددة ومدروسة بدقة، حيث تقع مسؤولية إعداد خطة التكوين على عاتق إدارة الموارد البشرية، ويستفيد منها كل فرد في المنظمة. (حمداوي وسيلة، 2004، ص 104)

II.2- أساسيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تحتل الموارد البشرية بالاهتمام في العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، وأصبحت تعد بمثابة استثمار مريح للغاية، وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم، فإن المؤسسات -مهما كانت طبيعتها- صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية، وتعيينها وتدريبها، وتقديم الحوافز لها، كما أصبح الاستثمار الناجح، والشرط الأساسي للتنمية هو الانسان.

II.1.2- تعريف تنمية الموارد البشرية:

أن تدوير أو تسير هو أن تتعامل مع الشيء أو الموضوع مثلما هو، بينما أن تنمي هو أن تسعى لتطوير ذلك الشيء أو ذلك الموضوع، نما، ينمو نموا معناه كبر، ارتفع وزاد حجما وكثر.

والتنمية لغة، هي نمو وارتفاع الشيء من مكانه لمكان آخر، أما التنمية كمفهوم اجتماعي، فهي ارتفاع المجتمع وانتقاله من وضع أو حالة لالة أحسن وأفضل، أو هي عملية تحقيق زيادة ونحسن في الإنتاج والخدمات في فترة معينة.

التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة

وعرفت هيئة الأمم المتحدة بأنها العمليات التي بمقتضاها توجه الجهود لتحسين الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، ومساعدة الأمم على الاندماج في الحياة العامة، والاسهام في تقديمها بأفضل ما يمكن.

أما تنمية الموارد البشرية: فهي التنمية الموجهة للعنصر البشري، وهي بشكل عام تعني تطوير وتحسين مهارات وقدرات الإنسان، حتى تمكنه من استغلال ما يتمتع به، وتوظيفه في تحقيق الأهداف والغايات.

ويعرفها مكتب العمل العربي بأنها عملية إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا موافقا لاحتياجات المجتمع. وفي تعريف آخر لتنمية الموارد البشرية فهي تعبر عن عملية تطوير القدرات، المهارات والمعرفة. (عبد النور أرزقي، 2021، ص 29)

II.2.2- العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية:

تعتبر الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ملحة ودائمة، وتمثل الهدف الأساس في زيادة ثقافة الأفراد ومستواهم، وتربيتهم على المبادئ والقيم الإنسانية، وغرس التفكير الإيجابي فيهم. وأهمية الموارد البشرية على ثلاثة مستويات هي:

- **على المستوى المجتمعي:** لا يكفي امتلاك المجتمع لموارد طبيعية باطنية أو سطحية، ولا لموارد مالية، ولا لمقومات جغرافية، وحتى تاريخية وسياسية، إن أهمية هذه التنمية تكمن في تحقيق سعي الجميع في سبيل تحقيق التميز. كما أن التنمية الإدارية بخططها، وبرامجها ومشاريعها، تبقى ناقصة الفائدة ما لم تتوج بتنمية القدرات الشخصية للموارد البشرية.
- **على مستوى الأفراد:** يولد الإنسان وهو ناقص في كل الجوانب، وخاصة العلمية والمعرفية منها، ومادة خامة من حيث القدرات والمهارات، وتتم تنميته عبر مراحل العمرية، وعن طريق مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية، ومؤسسات التربية والتعليم، وإن تطوير الفرد وتنميته يعني في النهاية تطوير المحيط والبيئة.
- **على مستوى المنظمات:** إذا كانت المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بحاجة للموارد البشرية، فإنها تحتاجها مؤهلة لتنفيذ مشاريعها، وأداء نشاطاتها، والقيام بالمهام الممنوحة بها، ومن بين الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات من خلال تنمية مواردها البشرية ما يلي:

- التكيف المستمر مع الوظائف، سيما وأنها معرضة دوما للتغيير من حيث المتطلبات.
- مواجهة ما يحدث من تغير على أذواق المستهلكين من حيث نوعية وجودة المنتج أو الخدمة.
- زرع قيم العمل وتعزيز الولاء وتقوية الشعور بالانتماء.
- تعزيز رغبة تحمل المسؤوليات. (أحمد ماهر، 2004، ص 52)

II.2.3- مداخل التنمية موارد بشري:

توجد ثلاثة مداخل هي:

- **المدخل الفردي:** تنطلق التنمية من الأفراد كعناصر أساسية في إحداث أي تغيير أو تطبيق أي مشروع، ذلك من منطلق أن كل تغيير على مستوى الأفراد يؤدي في النهاية إلى تغيير على مستوى المنظمة، ولتحقيق ذلك يجب اعتبار الفرد متغيرا مستقلا، والمنظمة متغير تابع.
- **المدخل الجماعي:** يركز على الجماعة بشكل عام كإطار يتحرك فيه الأفراد، وبذلك يخلق روابط بين أفراد الجماعة، وإيجاد مساحات تبادل وتأثير. يأتي هذا المدخل ليعزز المدخل الفردي، وعليه لا ينبغي التركيز على الفرد بشكل معزول،

وإنما التركيز عليه داخل الجماعة. ومن طبيعة الإنسان أنه يتأثر بمن حوله، وبالمخصوص بالجماعة كإطار أو حيز انتماء في كل صغيرة وكبيرة، وطبعاً الإنسان ينتمي ويعيش في حياته اليومية داخل جماعات: كالأُسرة، الرفاق، والزملاء.

- المدخل التنظيمي: تصور هذا المدخل نابع من كون التنظيم عملية منظمة، تؤدي لنتائج باهرة من حيث التأثير والتغيير، ويؤكد على أن تنمية الموارد البشرية يجب أن تعتمد على تغيير النظام، فإذا أدركنا أن نحدث أي تغيير علينا أن نغير النظام بدل الأفراد أو الجماعات، وعليه لابد أن ننظر للأفراد كمتغير تابع، لذلك يؤكد على ضرورة التركيز على المصالح المكلفة بالتنظيم، وأيضاً على بيئة المنظمة، وجعلهما يسعيان في التطور والتنمية. (بوفلجة غياث، 1984، ص 05)

II.3- مساهمة التكوين في التنمية موارد البشري:

للتكوين أهمية كبيرة في تنمية الموارد البشرية، فهو الحل الوحيد الذي تلجأ إليه المنظمات من أجل تزويد أفرادها بمختلف التطورات الحاصلة في مجال عملهم، وتمكينهم من مواجهة التحديات والتغيرات التكنولوجية الحديثة. ولا يقتصر التكوين على الموظفين الحداثيين التوظيف فقط، بل يجب أن يشمل جميع الموظفين بما فيهم الإدارات، وهذا قصد مواكبة التغييرات الحاصلة، وكذا تحسين أداءهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم داخل المنظمة.

ومن بين المهارات التي يجب أن يتقنها الفرد داخل المنظمة:

- المهارات الفنية: هي المهارات التي يتمتع بها الفرد بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة داخل المنظمة، يستخدم معارف هندسية أثناء تأدية مهامه داخل المنظمة، ولذا يتطلب إجراء تكوين يحتوي على إجراءات العمل.

- المهارات العقلية: وتتمثل في المهارات الخاصة بالتنظيم ككل مثل التطرق لحل الصعوبات التي تواجهها المنظمة، ووضع خطة عمل تتماشى مع أهداف المنظمة، واتخاذ القرارات الجماعية، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، وتحليل ودراسة الخطط.

- المهارات السلوكية: وتتمثل في خلق جو التعاون، وروح الانتماء للمنظمة، وروح العمل الجماعي بين الأفراد داخل المنظمة، من خلال الاحترام المتبادل، وتجنب الصراعات، والنقاشات المنعدمة المنفعة. (أحمد مهار، 2003، ص 43)

III- الإطار التطبيقي لدور التكوين في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة:

سنحاول في هذا المحور التركيز على الجانب التطبيقي لواقع التكوين في الجزائر، من خلال دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه، وذلك بإجراء عدة مقابلات شخصية مع إطارات المؤسسة. كما سنتطرق في الفقرات الموالية إلى المراحل التي مر بها التكوين في الجزائر، والمشاكل التي تعوق نجاح التكوين في المؤسسات الوطنية:

III.1- مراحل تطور التكوين في الجزائر:

عرف التكوين في الجزائر عدة مراحل في تطوره منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، ونستطيع تقسيم هذا التطور إلى أربع مراحل بارزة وهي كالآتي: (علي غربي، 2007، ص 246)

III.1.1- مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة:

تميزت هذه المرحلة بالهياكل قليلة، حوالي 20 هيكل لاستقبال بقدرة 5000 بيداغوجيا، وتميزت ببرامج تكوين لا تلائم خصائص المجتمع الجزائري. وفي ظل ذلك، تم استحداث هياكل استقبال جديدة، وإيجاد مكونين جدد يمكنهم

التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة

الإشراف تقنيا وبيداغوجيا، بالإضافة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات تمثلت فيما يلي: إصلاح المؤسسات والهيكل الموروثة عن المستعمر، استحداث مهن وتخصصات جديدة كالنسيج، الحديد، الصلب، واستحداث محافظة وطنية للتكوين.

III.1.2- مرحلة المخططات التنموية:

ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل:

III.1.2.1- مرحلة المخطط الثلاثي: 1967-1969

إن المخطط الثلاثي يعتبر الحجر الأساسي للاقتصاد المخطط في الجزائر، حيث هدف إلى وضع سياسة شاملة متناسقة للتنمية، وعلى هذا الأساس أسندت مهام جديدة للتكوين حتى يستجيب للغايات التنموية المحددة. إن التطور الذي شهدته التكوين في هذه الفترة شمل عدة جوانب:

- توسيع الهياكل القائمة من أجل تحقيق فعالية أكثر في الاستجابة الى الطلب الاجتماعي.
- فتح تخصصات جديدة تتماشى مع الاحتياجات الاقتصادية إلى اليد الفنية.
- تحرير بعض التخصصات السابقة وجعلها أكثر تكيفا مع الواقع.
- تحديد العلاقة بين التكوين المهني وعالم الشغل.
- عدم وجود مركز وطني يشرف على التنسيق بين مختلف النشاطات التكوينية المهني.

III.2.1.2- مرحلة المخططين الرباعين: 1970-1980

النقطة الأساسية في هذا المخطط والخاصة بالتكوين المهني هي اتخاذ قرار استحداث هيئة التأطير لهذا القطاع، وهو المجلس الوطني الاستشاري للتكوين، كجهاز مؤطر للمنظومة التكوينية، مهمته مراقبة وتكييف التكوين المهني واحتياجات المجتمع الجزائري.

III.2.1.3- مرحلة المخططين الخماسين: 1980-1990

ففيما يتعلق بهذه المرحلة فقد تميزت على الخصوص بمواصلة توسيع المؤسسات، وإعادة تكييف بعض التخصصات حتى تتماشى مع الواقع الاقتصادي، وإضافة فروع وتخصصات جديدة، وهذا تبعا لنوعية قطاع الإنتاج وخصائص المنطقة، كما تميزت بتنظيم العلاقة بين هيكل التكوين والقطاع الاقتصادي وعالم الشغل عن طريق الصيغ والاشكال التعاقدية.

III.1.3- مرحلة الهياكل والأطر البيداغوجية:

تميزت هذه المرحلة بظهور الهياكل والأطر البيداغوجية العليا التي تشرف على تكوين الإطارات الفنية العليا، كالتقنيين الساميين والتقنيين المهندسين، وبوضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر يأخذ على عاتقه الشباب العاطل، الذي يبحث عن العمل، بالإضافة إلى عمليات وبرامج الرسكلة، وتحسين مستوى العمال.

III.1.4- مرحلة الأنماط الأخرى من التكوين:

من أهم التطورات المطروحة حول تطور التكوين المهني في المجتمع الجزائري، هي تلك المتصلة بما يدعى التمهين والتكوين المهني عن بعد، والتي دارت حولها مناقشات كثيرة منذ بداية الثمانينات، فقد تم الاعتماد مشروع التمهين في سنة

1981 بموجب قانون 07/81 بتاريخ 27-06-1981 ، كمسار جديد إضافة إلى التكوين عن بعد (1980) لفئة الشباب بين 15-18 سنة، ليتم رفع السن إلى 25 سنة عن طريق القانون الذي صدر في أواخر عام 1990 وتحديدًا في الجريدة الرسمية رقم 52 بتاريخ 02 ديسمبر 1990 المعدل والمتمم للقانون رقم 81-07 المتعلق بالتمهين هو القانون رقم 90-34 المؤرخ في 25 ديسمبر 1990، وفق هذا القانون أصبحت مراكز التكوين والتمهين للكبار، يعد طريقة اقتصادية ومنظمة تتناسب وإمكانيات الدولة ، أين يتم إشراك القطاع الإنتاجي ليساهم في عملية التكوين، وهو أحسن وسيلة للتكيف مع محيط العمل.

III.2- مشاكل نجاح التكوين في المؤسسات الوطنية:

هناك ثلاث معوقات هي:

III.2.1- الهدف غير محدد:

الهدف هو نتيجة ترغب المؤسسة الوصول إليها في الزمن بالكمية والمواصفات المحددة، ويساعد المسؤولين على تحديد الفوارق والتصحيحات اللازمة، وهناك ثلاثة مجموعات:

- **المنصب المشغول:** يحدد المنصب بعد القيام بتحليل العمل وتحديد المواصفات له والواجبات له الموظف وكيفية أدائها.

- **أهداف المؤسسة:** تقوم المؤسسات بصياغة أهدافها وفق إمكانياتها البشرية والمادية، بحيث لا تنجح الاستراتيجية دون إشراك الموارد البشرية.

- **أهداف الموظفين:** وتشكل من التنمية الذاتية واحترام الآخر له، والتقدير للذات، وكيفية مساعدته على وضع هدف لنفسه، وكشف الطرائق ملائمة لبلوغه. وبعدم تحديد الهدف السابق فإن عملية التكوين تبقى عشوائية غير موضوعية، وإرساء ممارسات الموارد البشرية هو ضروري للمؤسسة، وذلك للقيام بالتكوين كما ينبغي ولمواكبة التطورات.

III.2.2- الحاجات التكوينية غير محددة:

يقصد بها الفرق بين أدنى مستوى الموظف المعرفي للقيام بعمل معين، والمستوى المعرفي الواجب توفره للقيام بالعمل. وعدم تحديد المصلحة لحاجيات التكوينية يرجع إلى عدم الوعي بأهميته. (Ahmed RAHMANI, 2003, P 48)

III.2.3- عدم الترابط بين البرنامج التكويني والسلوكي:

إن التركيز على تلقين الموارد البشرية المهارات المستحدثة دون اعتبار لأهدافها، يجعلها لا تتفاعل مع البرنامج التكويني لأنه خالي من البعد السلوكي، وقد لا تحتم به رغم ما فيه من المعلومات، وذلك لعدم اقتناعها بأنه يلي حاجاتها، لهذا فمصلحة الموارد البشرية هي دعم الجانب السلوكي لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة. (منير نوري، 2009، ص 276)

III.3- الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه:

مؤسسة الجزائرية للمياه ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتخضع لوصاية وزارة الموارد المائية، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي 01-101 المؤرخ في 2001/04/21 في إطار إصلاح قطاع الموارد المائية، وتتميز بطبيعة قانونية مزدوجة، إذ تخضع في علاقتها مع الدولة في القانون العام لاسيما القانون 01-04 الذي يحكم وينظم المؤسسات العمومية الاقتصادية، وتخضع للقانون الخاص لا سيما القانون التجاري في تعاملها مع الزبائن والعملاء. مهمتها الأساسية تلبية الحاجيات الوطنية من المياه الصالحة للشرب، إذ تحتكر حق الامتياز في تسيير شبكات العمومية للمياه، تبعا للمرسوم التنفيذي 54-08 وقانون الخدمة العمومية للمياه 05-12.

III.3.1- مجتمع البحث و أدوات الدراسة:

مجتمع البحث الذي سيتم إجراء عليه بحثنا هو جميع الموظفين بكافة رتبهم من: مدراء ومسؤولين وموظفين عاديين بالوحدة العمومية الجزائرية للمياه بولاية البويرة.

أما عينة الدراسة التي اعتمدناها في دراستنا فهي العينة القصدية التي تعرف بالعينة غير الاحتمالية، يختارها الباحث عمدا بناء على معايير محددة وخبرته الشخصية، حيث يرى أن أفرادها هم الأكثر قدرة على توفير البيانات الدقيقة، والمعلومات اللازمة للإجابة عن الأسئلة، وتستخدم عندما يستهدف الباحث فئة محددة بدقة بناء على معايير، أو خصائص معينة تخدم أهداف الدراسة.

عينة البحث التي تم اختيارها لدراسة هذا البحث وفقا لنوع العينة القصدية هي أربعة موظفين هم: رئيس مصلحة التكوين المدعو س د ، رئيس قسم الموارد البشرية المدعو س ع ، و موظف له خبرة تفوق 20 سنة ، موظف حديث التوظيف أقل من 5 سنوات.

والمقابلة هي عبارة عن حوار أو محادثة لفظية مباشرة بين الباحث ومبحوث أو أكثر، حوار سمته أنه جاد أهدافه محددة، يرسمها الباحث سلفا في شكل أسئلة محددة مقننة كانت أو مفتوحة، تفتح الباب أمام الحصول على معلومات معينة، وحتى على بعض التعبيرات غير اللفظية. وهذا الأمر يجعل طريقة المقابلة الشخصية، مسألة فنية تتجاوز مجرد الاقترب من عدد من الأفراد وطرح مجموعة من الأسئلة عليهم.

حيث يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة يتم تحضيرها مسبقا، تتمحور حول موضوع البحث العلمي للوصول إلى الإجابة على الفرضية المطروحة، أين يقوم بتدوين هذه الأجوبة.

وبناء عليه، قمنا بإجراء أربع مقابلات مع: رئيس مصلحة التكوين، ورئيس قسم الموارد البشرية، وكذا الموظفين العاملين على مستوى الوحدة العمومية للمياه بولاية البويرة.

III.3.2- تحليل مضمون المقابلة الشخصية:

من أجل جمع المعلومات، قمنا بطرح على عينة الدراسة مجموعة من الأسئلة المختارة حول موضوع البحث، أين تم طرح 20 سؤالاً يتمحور حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بوحدة الجزائرية للمياه بولاية البويرة، كما يلي:

السؤال رقم 01: هل يخضع موظفو المؤسسة لدورات تكوينية؟

الجواب: نعم يخضع أغلب الموظفين الجدد والقدماء لدورات التكوينية.

السؤال رقم 02: هل يعتبر توقيت إجراء الدورات التكوينية في مؤسستك مناسباً لكافة الموظفين؟

الجواب: نعم توقيت الدورات التكوينية يعتبر مناسباً لكافة الموظفين.

السؤال رقم 03: ما هو نوع التكوين الذي يتلقاه الموظفون؟

الجواب: يتلقى الموظفون تكويناً تقنياً وتكويناً نظرياً.

السؤال رقم 04: هل الدورات التكوينية تتلاءم مع نوع العمل؟

الجواب: نعم الدورات التكوينية تتلاءم مع نوع عمل المؤسسة.

السؤال رقم 05: هل الدورات التكوينية دورية أو غير دورية؟

الجواب: نعم الدورات التكوينية دورية وغير دورية.

السؤال رقم 06: كيف يتم اختيار البرامج التكوينية؟

الجواب: يتم اختيار البرامج التكوينية حسب احتياجات العمل.

السؤال رقم 07: هل التكوين مهم داخل المؤسسة؟

الجواب: نعم التكوين جد مهم داخل المؤسسة من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية والقوانين الجديدة.

السؤال رقم 08: هل المؤسسة تهتم بالجانب التكويني للموظفين؟

الجواب: نعم تهتم المؤسسة بالجانب التكويني، بحيث يوجد بها مصلحة للتكوين.

السؤال رقم 09: هل هناك حوافز لإجراء الدورات التكوينية؟

الجواب: نعم توجد حوافز مادية كمصاريف المهمة، بالإضافة للشهادات التأهيلية.

السؤال رقم 10: كيف يتم انتقاء الموظفين لإجراء الدورات التكوينية؟

الجواب: يتم انتقاء الموظفين تبعاً للعلاقة بين مهام العامل، وعنوان الدورة التكوينية.

السؤال رقم 11: هل الموظفون لديهم قابلية لإجراء الدورات التكوينية؟

الجواب: نعم لهم كل القابلية من أجل تطوير معارفهم المهنية.

السؤال رقم 12: هل تعتقد أن التكوين ينمي مهارات وقدرات الموظفين؟

الجواب: نعم بالتأكيد التكوين ينمي مهارات وقدرات الموظفين.

السؤال رقم 13: هل تعتقد التكوين ينمي المعارف والمعلومات للموظفين؟

الجواب: نعم التكوين ينمي المعارف ومعلومات الموظفين.

السؤال رقم 14: هل هناك تحسن في الأداء بعد الدورة التكوينية؟

الجواب: نعم يوجد تحسن في الأداء بعد الدورات التكوينية، نظراً لاكتساب مهارات ومعارف جديدة.

السؤال رقم 15: هل للتكوين أثر في المسار المهني (الترقية - زيادة الأجر)؟

الجواب: لا يؤثر التكوين في المسار المهني لا سيما منها الترقية وزيادة الأجور.

التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة

السؤال رقم 16: هل توجد آثار إيجابية لتكوين العاملين في المؤسسة؟

الجواب: نعم التكوين له آثار إيجابية تعود بالفائدة على كل المؤسسة.

السؤال رقم 17: هل استطاع المتكونون نقل ما تعلموه إلى واقعهم العملي والوظيفي؟

الجواب: بكل تأكيد، ولو بشيء القليل.

السؤال رقم 18: إلى أي مدى يتغير سلوك المتكونين بالدورات التكوينية؟

الجواب: التكوين يساهم في تغيير سلوك المتكونين خاصة عند معرفة حقوقهم وواجباتهم، وهو ما لا يلاحظ في

الميدان من خلال تطور مستوى عمل المتكونين إلى الأفضل.

السؤال رقم 19: هل يساهم التكوين في تجنب الأخطاء المهنية؟

الجواب: بتأكيد التكوين يساهم بشكل إيجابي للموظفين وتجنب الأخطاء المهنية.

السؤال رقم 20: هل هناك تقييم بعد إجراء الدورة التكوينية؟

الجواب: نعم يوجد تقييم دوري في نهاية كل سنة تكوينية.

III.3- أهم الاستنتاجات والملاحظات:

أظهرت نتائج المقابلة التي أجريت على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة أنها تولي أهمية كبيرة للتكوين، حيث يستفيد الموظفون حديثو الالتحاق والقدماء على حد سواء من الدورات التكوينية، كما أن توقيت الدورات يعد مناسباً للموظفين، وتنوع بين التكوين التقني والنظري بما يتلاءم مع طبيعة العمل داخل المنظمة.

وتبين أن البرامج التكوينية يتم اختيارها وفق احتياجات العمل ومتطلبات الوظائف، مما يعكس وجود تخطيط مسبق للعملية التكوينية، يتماشى مع الاحتياجات التكوينية للمؤسسة، كما أكدت المقابلة وجود مصلحة التكوين داخل الوحدة، وهو ما يدل على أن الوحدة تهتم بالجانب التكويني، كما أكدت المقابلة أن التكوين يساهم في تنمية قدرات ومهارات الموظفين.

ومن خلال المقابلة تبين وجود حوافز مادية ومعنوية، تمثلت المادية في المصاريف التنقل، والمعنوية في شهادات تأهيلية، كما أكدت المقابلة أن التكوين لا يؤثر على الترقية وزيادة الأجور، أي لا يؤثر على المسار المهني.

وعليه تبين أن التكوين يمثل أداة أساسية لتطوير الموارد البشرية وتحسين أدائها المهني، فقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على برامج تكوينية موجهة وفق احتياجات العمل، وتسعى إلى إشراك الموظفين في دورات تكوينية تقنية ونظرية تساهم في تنمية مهاراتهم ومعارفهم المهنية.

كما أكدت النتائج أن التكوين ينعكس إيجاباً على أداء العاملين من خلال تحسين الكفاءة المهنية، وتطوير السلوك الوظيفي، والحد من الأخطاء المهنية، إضافة إلى تمكين الموظفين من مواكبة التكنولوجيا الحديثة والقوانين الجديدة، وتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة عن طريق الدورات التكوينية في واقع العمل المهني.

ورغم هذه الآثار الإيجابية كشفت المقابلة عن وجود بعض النقائص، أهمها غياب الحوافز المادية والاكتفاء بالحوافز المعنوية المرتبطة بالتكوين، وضعف تأثيره المباشر على الترقية وزيادة الأجور، مما يحث من دافعية الموظفين نحو الاستفادة القصوى من البرامج التكوينية. وعليه، تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة بالجانب التكويني قصد تطوير مهارات وتنمية قدرات

الموظفين، كما أن التكوين يساهم بدرجة كبيرة في تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة للوصول إلى مبتغاهما، وهي تحسين الخدمة العمومية للمياه.

IV. خاتمة:

تسعى المنظمة إلى تحسين قدرات موظفيها بغية تحسين الأداء للوصول للأهداف التي سطرها، ومن أولويات المنظمة الاهتمام بالموارد البشري قصد استمرار حياتها وتحقيق أهدافها. وللتكوين أهمية كبيرة في تنمية الموارد البشرية، وهو الحل الوحيد الذي تلجأ إليه المنظمات من أجل تزويد أفرادها بمختلف التطورات الحاصلة في مجال عملهم، وتمكينهم من مواجهة التحديات والتغيرات التكنولوجية الحديثة، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يعود بالفائدة على جميع الموظفين، فهو لا يقتصر على الموظفين الحديثي التوظيف فقط، بل يشمل جميع الموظفين بما فيهم الإطارات، وهذا قصد مواكبة التغيرات الحاصلة، وكذا تحسين أداءهم، وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم داخل المنظمة.

IV.1- اختبار الفرضيات:

نصت فرضية الدراسة على أن للتكوين دور إيجابي في تنمية الموارد البشرية، وهي فرضية صحيحة. وذلك بفضل تحسين الأداء الفردي الذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

IV.2- نتائج الدراسة:

- من خلال ما قدمناه في محاور هذه الدراسة توصلنا إلى ما يلي:
- اهتمام المؤسسة بالتكوين من خلال تنظيم دورات تكوينية دورية وغير دورية.
- ملائمة التكوين لطبيعة العمل، حيث تتوافق البرامج التكوينية مع احتياجات المؤسسة ومتطلبات الوظائف.
- المساهمة في تحسين مهارات الموظفين وقدراتهم ومعارفهم المهنية.
- تحسين الأداء الوظيفي نتيجة اكتساب الموظفين معارف ومهارات جديدة انعكست إيجاباً على أدائهم.
- نقل المعارف إلى الواقع العملي، حيث أكدت الدراسة إمكانية تطبيق ما تم تعلمه أثناء التكوين في بيئة العمل.
- تحسين سلوك الموظفين والوعي المهني لديهم من خلال معرفة حقوقهم وواجباتهم، وتطوير أساليب العمل.
- المساهمة في الحد من الأخطاء المهنية بفضل رفع مستوى الكفاءة والخبرة لدى الموظفين.
- ضعف تأثير التكوين على الترقية والأجور، إذ أكدت المقابلة أن التكوين لا ينعكس مباشرة على المسار المهني من حيث الترقية والزيادة في الأجور.

IV.3- توصيات واقتراح:

- من خلال ما تم التوصل له من نتائج في هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:
- انتقاء المشرفين على الدورة التكوينية يتمتعون بمؤهلات علمية وخبرة.
- برمجة دورات تكوينية تتلاءم مع مهام واعمال المؤسسة.
- تجنب تكرار محتوى الدورات التكوينية.
- العمل على برمجة دورات تكوينية عن بعد (تقنية التحضر عن بعد) للاستفادة منها أكبر عدد ممكن من الموظفين.

التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع البويرة

- التنوع في الدورات التكوينية بين الجانب النظر والتقني.

- اختيار الموظفين لإجراء الدورة التكوينية يتوافق مع مستواهم العلمي.

- عدم اختيار نفس الموظفين في كل دورة تكوينية.

- التكفل بوسائل النقل والإطعام في الدورات التكوينية.

IV.4- آفاق الدراسة:

بما أن عملية البحث العلمي هي عملية مستمرة ولا يمكنها أن تتوقف عند بحثنا هذا، يمكن طرح التساؤل التالي في نهاية هذه الدراسة، حتى نفتح المجال امام بحوث علمية مستقبلية: - ما مدى مساهمة تكاليف التكوين في تحسين مردودية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

IV. قائمة المراجع:

1- أحمد مهار، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.

3- بوفلحة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.

4- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.

5- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

6- علي غربي و إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2007.

7- عبد النور أرزقي، فن تسيير الموارد البشرية، المدينة الجديدة- تيزي وزو، الطبعة الأولى، 2021.

8- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

9- Ahmed RAHMANI, gestion des ressources humaines: la formation, l'ENA d'Alger, 2003.