

جامعة عمارة ثليجي _الأغواط_
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم : العلوم الاقتصادية



مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية

بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة مديرية الصيانة الأغواط (DML)

– اشراف الأستاذ:

– د. عبد العالي البشير

من إعداد الطالبتين:

– دنيا بن تركية

– نسرين بوشريط

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا و مقرا

عضوا ممتحنا

محمد دوة

عبد العالي البشير

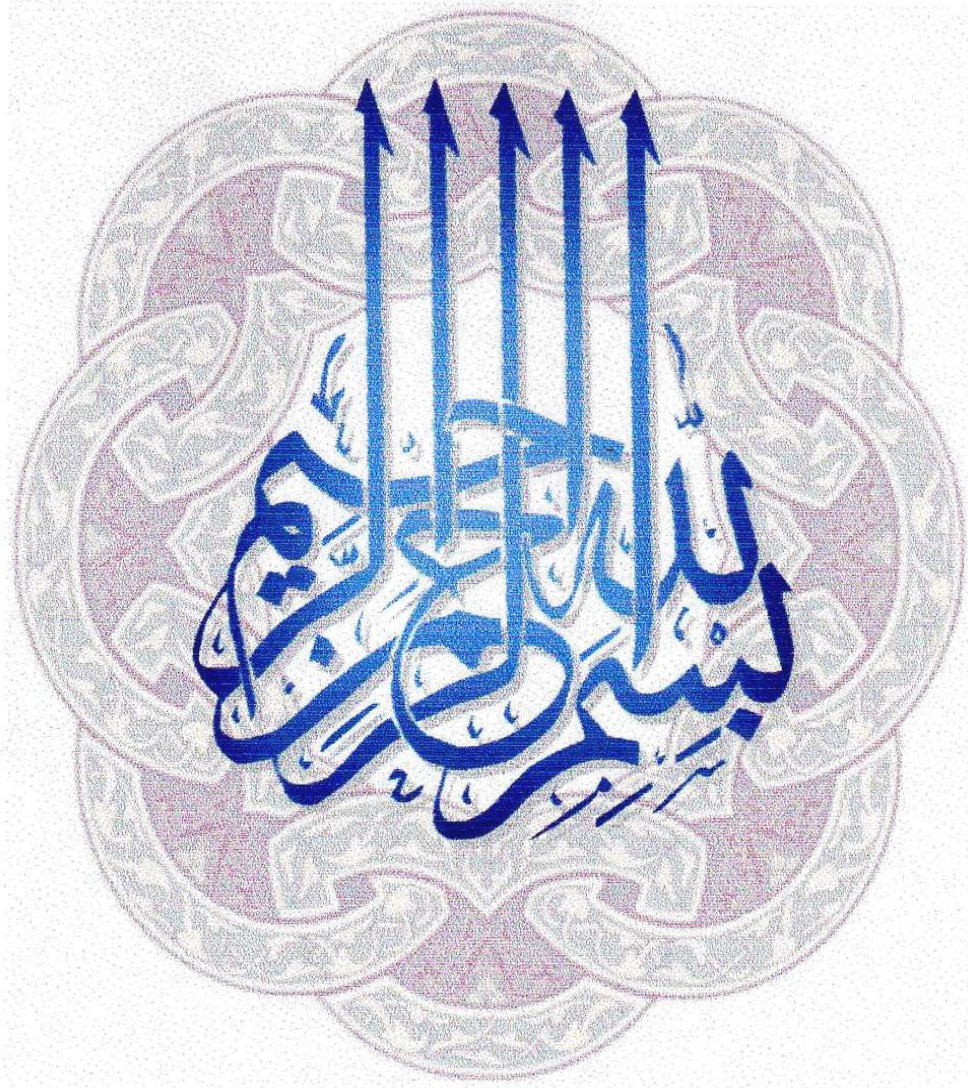
عمير شلوفي

– الأستاذ :

– الأستاذ :

– الأستاذ :

السنة الجامعية : 2022/2021



إهداء

بسم من خلق الإنس و الجان.ومن له الشمس و القمر يسجدان.باسمه رب الأكوان
منزل الفرقان على نبينا خير الأنام عليه أفضل الصلاة و السلام. اكتب كلماتي
بمداد اختلط بعرق أنتجه جهد ليال و شهور فسكبت فيه أرقى لتكون ثمرته وسيلة
لرضا الرحيم الغفور لأن سبيل العلم غاية للفوز بالعبور .إلى مدرسة الحب
والإخلاص إلى منبع الحنان إلى من كان بطنها نهذا إلى من منحنتي الحياة إلى
التي بحجر آدابها تربييت ومن لبن فضائلها تغذيت كما كنت موضع عنايتك في
الصغر أصبحت موضع حبك في الكبر أُمي العزيزة حفظها الله إلى القلب الطيب
الذي رعاني بعطفه وحنانه منذ الصغر وجد كي يرى ثمرة نجاحي إلى الذي
سقاني من كأس الأخلاق فرواني إلى من تعب دون مقابل ولا نظير أبي " سالم "
رمز الإيمان والعطاء رحمه الله . إلى ضياء دربي في هذه الدنيا إلى من قاسموني
حلوة الحياة و مرتها إلى أخواتي : أول شهيدة في الإسلام (سمية) و.إلى اختي
الغالية وسندي عاشة من كانت للنبي المساندة بالفعل و القول (خديجة) كما لا
أنسى عائلتي بن تركية و بن محجوب

دنيا

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل لولا فضل الله علينا أما بعد :

فألى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين قوله تعالى ﴿ وَفَضَىٰ رُبُّكَ ٱلآءَا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِٱلْوَالِدِينَ إِحْسَٰنًا ۚ إِنَّمَا يَبْتَلِغَنَّ عِنْدَكَ ٱلْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا ٱفًّا وَلَا تَنْهَرَهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا * وَٱخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ ٱلرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ٱرْزُقْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا * رَبُّكُمْ ٱعْلَمُ بِمَا فِي نُفُوسِكُمْ ۚ إِنَّ تَكُونُوا صَٰلِحِينَ فَإِنَّهُ كَانَ لِٱلْءَاوَابِينَ عَمُورًا ﴾ [الإسراء: 23 - 25].

أهدي هذا العمل المتواضع الى أمي و أبي الكريمين حفظهما الله لي .

اللذان سهرا و تعبوا على تعليمي في اتمام هذا من العمل من قريب أو من بعيد

و الى أفراد أسرتي ، سندي في الدنيا و الى كل أقاربي ، و الى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء

الى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة .

و في الأخير أرجوا من الله أن يجعل هذا العمل نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المترشحين المقبلين على التخرج

نسرين

الشكر

نشكر المولى عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل وألهمنا القوة
والعزيمة لمواجهة التحديات وتخطي العقبات .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بكل عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف

" عبد العالي البشير "

كما أننا نشكر أساتذتنا الأفاضل الذين ساعدونا على تخطي المحن
والعقبات

ملخص بالعربية:

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على مفهوم التكوين وأثره على تنمية الكفاءات البشرية بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الموضوع، كما تمت الاعتماد على دراسة حالة في مديرية الصيانة (DML) الأغواط من خلال الملاحظة العلمية والمقابلة الشخصية، ولخصت الدراسة بوجود اهتمام المؤسسة بالتكوين، العلاقة ارتباطية بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات كمتغير تابع علاقة ارتباطية طردية، ويتجسد ذلك من خلال التقييم التكوين وتنفيذ البرامج التكوينية. الكلمات المفتاحية: التكوين - تنمية الكفاءات - الكفاءات

Résumé en français

L'étude visait à bien cerner le concept de formation et son impact sur le développement des compétences humaines, en plus d'étudier la relation entre les variables d'étude. L'approche analytique descriptive a été utilisée pour l'étude en question. Une étude de cas a également été appuyée sur à la Direction de la Maintenance (DML) Laghouat par observation scientifique et entretien individuel. L'étude a résumé l'existence de l'intérêt de l'établissement pour la formation, une relation corrélacionnelle entre la formation comme variable indépendante et le développement des compétences comme variable dépendante, une corrélation directe relation, et cela s'incarne à travers l'évaluation de la formation et la mise en œuvre de programmes de formation

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
	الاهداء
	الشكر
أ	مقدمة
الفصل الأول : الاطار النظري والمفاهيمي للتكوين وتنمية الكفاءات	
8	تمهيد
9	المبحث الأول : أساسيات التكوين
9	المطلب الأول: مفهوم التكوين
13	المطلب الثاني: مبادئ التكوين
15	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين
20	المطلب الرابع : أنواع التكوين ومكوناته
26	المبحث الثاني: مفهوم الكفاءات
26	المطلب الأول: تعريف الكفاءات
30	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات
39	المطلب الثالث: تعريف إدارة الكفاءات
42	المبحث الثالث: مفهوم تنمية الكفاءات
42	المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات
43	المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات
45	المطلب الثالث :أهداف تنمية الكفاءات
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة بمدينة الصيانة (DML)	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة سوناطراك.
50	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة (الأم)
55	المطلب الثاني : تعريف بمدينة الصيانة بالأغواط (DML)

الفهرس

68	المبحث الثاني: دراسة حالة بمديرية الصيانة (DML)
68	المطلب الأول: اجراء مقابلة ميدانية
71	المطلب الثاني: تحليل المقابلة ونتائجها
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
32	تشكيل الكفاءة الفردية	01
41	هرم إدارة الكفاءات	02
57	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)	03

الصفحة	قائمة المحتويات
	الاهداء
	الشكر
أ	مقدمة
الفصل الأول : الاطار النظري والمفاهيمي للتكوين وتنمية الكفاءات	
8	تمهيد
9	المبحث الأول : أساسيات التكوين
9	المطلب الأول: مفهوم التكوين
13	المطلب الثاني: مبادئ التكوين
15	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين
20	المطلب الرابع : أنواع التكوين ومكوناته
26	المبحث الثاني: مفهوم الكفاءات
26	المطلب الأول: تعريف الكفاءات
30	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات
39	المطلب الثالث: تعريف إدارة الكفاءات
42	المبحث الثالث: مفهوم تنمية الكفاءات
42	المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات
43	المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات
45	المطلب الثالث :أهداف تنمية الكفاءات
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة بمدينة الصيانة (DML)	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة سوناطراك.
50	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة (الأم)
55	المطلب الثاني : تعريف بمدينة الصيانة بالأغواط (DML)

الفهرس

68	المبحث الثاني: دراسة حالة بمديرية الصيانة (DML)
68	المطلب الأول: اجراء مقابلة ميدانية
71	المطلب الثاني: تحليل المقابلة ونتائجها
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة

يعيش العالم المعاصر تطورات اقتصادية واجتماعية وسياسية سريعة انعكست مباشرة على منظمات الأعمال، سواء تعلق الأمر بطبيعة نشاطها أو بطرق إدارتها ، ولأن الموارد البشرية تمثل المحرك الذي يدفع عوامل الإنتاج ويوجهه التحقيق أهداف المنظمة فقد صارت تحظى باهتمام كبير من قبل مالك ومسير هذه المنظمة ، فهو الركيزة الأساسية التي تساعدنا على حسن تسييرها و الاستجابة للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات.

حيث تقوم المنظمات بتنمية الكفاءات البشرية التي تعد محددات أساسية الأداء ونجاحها ، لهذا بات من الضروري استقطاب المورد البشري و إعداده و تحفيزه والمحافظة عليه بتلبية حاجياته المادية و المعنوية و محاولة خلق جو ملائم للعمل لتمكين العاملين من فهم و مواكبة التطورات الحاصلة في عالم الشغل ، وذلك من خلال نظام التكوين الذي يعتبر بمثابة الوسيلة التي يتم بواسطتها تنمية القدرات المهنية للعمال ، لهذا تزايد الاهتمام بالتكوين و أصبح الحاجة ملحة إليه ، من أجل تحسين قدرات العاملين ومعارفهم ومهاراتهم ، كما يؤدي للوصول إلى المستوى المرغوب من الكفاءة و الفعالية.

فالمنظمات التي استطاعت أنتحقق أهدافها بفعالية و كفاءة ، هي التي أعطت اهتماما كبيرا للتكوين و أدركت أنه أداة جوهرية في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية فيها.

وعل بضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

➤ مامدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بمديرية

الصيانة (DML) بولاية الأغواط؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

- كيف يمكن اعتبار مستوى التكوين بمديرية الصيانة (DML) بولاية

الأغواط؟

- هل هناك وعي تنمية الكفاءات البشرية بمديرية الصيانة (DML) بولاية

الأغواط؟

- هل توجد علاقة بين التكوين و تنمية الكفاءات البشرية بمديرية الصيانة

(DML) بولاية الأغواط ؟

❖ الفرضيات

وللإجابة على الأسئلة الفرعية يمكننا و ضع الفرضيات التالية:

- يمكن تحديد مستوى التكوين بمديرية الصيانة (DML) بولاية الأغواط

التكويني،وكذا تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وتقييمه.

- هناك إدراك بتنمية الكفاءات البشرية بمديرية الصيانة (DML)

بولاية الأغواط

- هناك علاقة بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية بمديرية الصيانة (DML)

بولاية الأغواط

❖ أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة فعالية التكوين في تنمية كفاءة الموارد البشرية

ومدى نجاعة تنوع التكوينية وقدرتها على تنمية مهارات ومعاف الأفراد.

❖ أهداف الدراسة

مما لا شك فيه أن أي بحث علمي له أهداف معينة إذا كان من الجانب النظري أو التطبيقي وفيما يتعلق بهذا البحث فهو يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ولعل أهمها:

- تسليط الضوء على موضوع تكوين المورد البشري وكل ما يتعلق به من

مفاهيم؛

- جعل المسيرين يدركون أهمية التكوين وحتمية وتنبية كوظيفة حديثة في

مديرية الصيانة (DML) بولاية الأغواط؛

- اظهار أهمية التكوين والدور الفعال الذي يلعبه في تنمية الكفاءات الأفراد

العاملين بالمؤسسة؛

❖ حدود البحث

نظرا لتوسع مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية نضع لهذا البحث

وذلك بغرض الاجابة على الاشكالية المطروحة وتكمن حدود البحث فيما يلي:

الحدود المكانية: لقد تم اسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على عمال مديرية

الصيانة (DML) بولاية الأغواط

الحدود الزمنية: لقد تمت الدراسة خلال مدة التريص التطبيقي في شهر 16 جانفي

2022 إلى 15 جوان 2022

❖ المنهج البحث

من أجل دراسة اشكالية موضوع وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الاطار النظري للموضوع وفهم مكوناته أبعاده ، أما الجانب التطبيقي استعملنا أداة من أدوات التحليل

❖ صعوبات البحث

- تركزت الصعوبات أساسا في قلة المراجع الذي تناولت تطوير الكفاءات

البشرية

- احتكار المعلومات لدى بعض العمال متحججين بسير العمل

- قلة المراجع الكفاءات والحصول عليها

❖ هيكل البحث

من أجل الالمام بمختلف الجوانب التي يطرحها الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين حسب طريقة امراد، الجزء النظري تطرقنا إلى مفاهيم الأساسية للتكوين وتنمية الكفاءات، اما الجانب التطبيقي تطرقنا من خلال دراسة حالة بمديرية الصيانة (DML) حيث جاءت هذه الدراسة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع فتمثل مبحثين تناول تقديم بطاقة تعريفية حول المؤسسة والمبحث الثاني تمثل في تحليل ومنافسة فقرات المقابلة وعرض النتائج.

❖ الدراسات السابقة

• دراسة شليل عبد اللطيف (2009):تحت عنوان " من التكوين إستطوير الكفاءات في المؤسسة"

وهي دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المؤسسات لولاية تلمسان البالغ عددهم (11)،وقد حاول الباحث الإجابة عن الإشكالية المتمثلة في

" هل يساهم التكوين في تطوير كفاءات المؤسسة "، حيث توصل الباحث من خلال نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة seror والتحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من أداة الدراسة الاستبيان الموجة لبقية المؤسسات، أن هناك غياب لمدرية مسؤولة عن التكوين ووجود صعوبات في تطوير الكفاءات لعدم تركيز مؤسسات عينة الدراسة على التكوين، كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة تعمل على التطوير الداخلي لزيادة الكفاءة للعاملين.

• بوعبدلي ياسين (2011) بعنوان "فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالجلفة"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التحليل فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتركيز على المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بالجلفة ، واعتمد الباحث ف يدرسته على المراقبة و توزيع استبيان على عينة قدرها (40) عامل بهذه المؤسسة، و لقد كانت أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هي أنتكوين ساهم في تنمية مهارات عمال المؤسسة نظرا لحصول تغيير محسوس في المهارات الفنية بعدالتكوين.

• دراسة روشامبنزيان(2015): بعنوان " أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار الجزائر"

أسقطت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بشار التي تبنت سياسة التكوين، وتكونت هذه العينة من (10) مؤسسات، وقد اعتمدت على الاستبيان كأداة للعمل بمعدل قدره (4) استبيان اتلك لمؤسسة، وقد بينت نتائج الدراسة أن هذه المؤسسات تعتمد على استراتيجية التكوين كأداة لتطورها لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتطور الحاصل في المؤسسة يعزي إلى الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسئولها ، كما توصلت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك معوقات تواجه التكوين الاستراتيجي من وجهة نظر الفاعلين في استراتيجية.

دراسة أنيس كشاط : دور ادارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، 2006

تهدف هذه الدراسة إلى

- التعرف على المفهوم الواسع للكفاءات سواء كان على المستوى الاستراتيجي أو ادارة الموارد البشرية وابرار آثار ادارتها على مستوى المؤسسة الاقتصادية
- دراسة مفصلة لمنهجية خلق الميزة التنافسية من خلال ادارة الكفاءات والتحكم في المهارات
- لم تحسن المؤسسة من موقفها التنافسي وهذا لغياب سياسة متكاملة لادارة الكفاءات ولغياب قناعة و ارادة المسؤولين في الادارة العليا للمؤسسة (المجمع) عن أهمية برامج ادارة الكفاءات.

الفصل الاول:

الاطار النظري

والمفاهيمي للتكوين

وتنمية الكفاءات

تمهيد:

تعتبر كل مؤسسة أن تنمية العاملين بها، وتكوينهم من الأمور والأسس الرئيسية، الأمر الذي استلزم إفراد إدارة متخصصة للتكوين بالشركة، يوكل إليها القيام بهذه المهام، وتقدم الإدارة المذكورة بإعداد وتنفيذ البرامج التكوينية، هذا وتقوم إدارة التكوين بهذا العمل عن طريق الاتصال بمعاهد وجهات للتكوين للتدريس والتعلم، وأصحاب الخبرة والمتخصصين وذلك للاستفادة منهم.

إن رفع كفاءة المورد البشري في العديد من المؤسسات يحتاج إلى تنمية قدراته ومهاراته، وذلك باستخدام طرق وأساليب تنموية وابتاع ميكانيزمات محددة ومتطابقة مع أهداف المؤسسة.

ويعد العنصر البشري مورداً هاماً للمؤسسات، فتكوينه وتدريبه وتطويره له دور فعال في تنميته وخلق الكفاءات التي تعتبر من أهم أدوات وأساليب تحسين الأداء فالعديد من المؤسسات تركز في عالمنا المعاصر، وضمن استراتيجياتها على المورد البشري، وتعتمد على منطق الكفاءة، باعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحقيق الفعالية والفاعلية.

المبحث الأول : أساسيات التكوين

يعتبر التكوين هو واجب مهني يتمثل في مجموعة النشاطات التكوينية التي تهدف إلى تزويد وتجديد المعارف والمعلومات والمهارات لدى العامل وذلك تقاديا لتجميد المعلومات حيث تصبح لا تتناسب مع متغيرات العصر من وسائل تقنية وطرق المعالجة.¹

ومن دراستنا نلاحظ أن الباحثين قد استعملوا مصطلحات مختلفة كالتكوين، التكوين الدائم، التكوين المتواصل، والبعض الآخر يتكلم عن التدريب.

وكل هذه المصطلحات تصب في أناء واحد هو عملية التعلم لاكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد وتوجيهات لتحسين الأداء، إذ أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية لها تأثير مباشر على المؤسسة حيث تجبرها على تغيير أهدافها والاستراتيجية المتبعة.²

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن التغيرات المستمرة تعجل من تقادم المهارات المكتسبة وهذا ما يفرض على الفرد تحسين مستواه باكتساب معارف ومهارات جديدة.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يقصد بالتكوين تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف مسطر كما يعرف التكوين على أنه الوسيلة التي تمكن المتكون من الموظفين و العاملين على القيام بدورهم على أفضل وجه، وكذلك التمكين من إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم في

¹ منصور أحمد منصور ، قرارات في تنمية الموارد البشرية ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1976، ص 66

² راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 167

مواقعهم العملية، مما ينعكس بالتالي على تحسين قدراتهم الإنتاجية كما ونوعا كما أنه إجراء تعليمي يساعد الأفراد على اكتساب مهارات وأفكار لازمة للوصول إلى الهدف المرسومة وفق خطط التنمية الشاملة.

بحيث تختلط مفاهيم التكوين والتعلم والتعليم، فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادر على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر.

أما **التعلم**: فيعني أن الفرد يتصرف، ينفعل، يتجاوب، بمعنى أنه عملية تغيير في طرق التصرف والسلوك الإنساني نتيجة التعرض لمعلومات وحقائق جديدة لم يكن يعلمها الفرد قبل ذلك.

بينما **التكوين**: يعني مجموع الخبرات المنطقية التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والكفاءات التي تعلمها الإدارة المستخدمة قصد تغيير سلوكهم عن الاتجاه الذي ارتضوه لأنفسهم إلى اتجاه آخر تعتمد فيه النجاعة وهذا عن طريق تزويدهم بالمعلومات الضرورية وحقائق الأمور المتعلقة بالعمل بهدف التأثير الإيجابي على نتائج عملهم.

يعتبر أيضا عملية تهدف إلى تغيير السلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر يعتقد فيه أنه أكثر ارتباطا مع أهداف الوحدة أو المؤسسة التي يعمل بها.¹

¹راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص168

كما يمكن أن يعطى للتكوين تعريف آخر "على أنه عمل من شأنه أن يؤدي إلى التزويد بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو تنمية مهاراتهم الفنية أو الإدارية التي تحتاج إليها المؤسسة أو تغيير في وجهات نظر الأفراد تغييراً من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم".¹

ويمكن القول أيضاً أن التكوين أداة فعالة ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى حل مشاكل إدارية معينة وتحقيق أهداف عن طريق الدراسة والبحث المستمرين كما أنه تزويد للفرد بالمعلومات والمهارات والسلوك الذي يجعله صالحاً لأداء عمل معين بكفاءة عالية أو لتولي مناصب معينة فهو نشاط يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد بخبرة جديدة تزويد من قدرته على أداء عمله من خلال تنمية قدراته وملاكاته الذاتية بتقنيته المهارات و معلومات يتطلبها الأداء الفعال.²

كما يعرفه الأخصائي الكبير في ميدان التكوين "بيار كاس": "بأنه العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية والسلوكية، من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام، والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية " فهو وسيلة لترقية الفرد وتنمية الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة، كما أنه ضروري للتكيف مع التقنيات الجديدة والمتغيرات الاقتصادية، ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية.

¹ حسين حسن عمار ، إدارة الموظفين ،السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة ،ص 322

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ،بيروت،1983،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ص 487

ولعل تعريف "بيار كاس" هو الأشمل والأكثر وضوحاً ودقة من سابقه لأنه اعتبر التكوين "استثمار للموارد البشرية، وهو أمر هام بأنه يحقق ربحاً ونتائج إيجابية إلى المؤسسة التي يعمل فيها الفرد إذا أحسنت استغلال نتائجه".

لقد حاول الكثير من المؤلفين إعطاء تعاريف مختلفة للتكوين، نذكر من بينها ما

يلي:

- التكوين يعمل على استثمار الموارد البشرية المتوفرة للمؤسسة وحسن توجيهها واستغلال طاقتها، استمرار صلاحيتها ومساعدتها على استغلال الموارد الأخرى المتاحة للمؤسسة مما يسهم في تقديمها تحقيق الإنجازات التي تطمح لها.

- يسهم التكوين في لقوى العاملة الملائمة، ويحافظ على استمرار ملاءمتها ويرفع الأداء ويعمل على حسن الاستغلال للموارد البشرية ومن ثم الموارد المتاحة الأخرى الفنية المادية ويساعد المنظمة بذلك على تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأمد.

- ونستطيع وصف التكوين على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين¹.

التعريف الإجرائي :

عملية الحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم سلوكياتهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم واهداف مؤسستهم ويتميز التكوين اثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله .

¹ أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق، ص 488

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

وحتى تؤدي النشاطات التكوينية للنتائج المتوقعة منها ، فإنه لا بد من مراعاة مبادئ أساسية في عملية التكوين ، والتي تتمثل في :¹

أ-تدرجية العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل معينة بحيث تتناسب مع ما يقوم به العمال من أعمال، ومع قدرتهم على الفهم والتطبيق، فليس من المفيد على سبيل المثال عقد دورة تكوينية في أصول القيادة الإدارية للموظفين الجدد لم يمارسوا مسؤوليات قيادية ولا يتوقع أن يمارسوها في المستقبل القريب .

* ضرورة ربط حضور الدورات التكوينية بحوافز معينة تشجع المتكويين على الحضور والمشاركة، للعلاقة بين مشاركتهم واجتيازهم الدورات بنجاح، وبين فرص الترقية في الوظائف.

ب- متابعة المكون للمتكويين لإتاحة المجال لهم بالمشاركة في النقاش، وطرح الأسئلة والاجتهاد في الأجوبة وأن يعتبر نفسه في مهمة المرشد الحريص على إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمل وليس كواعظ فقط، وتعتبر المتابعة نوعا من التغذية العكسية المفيدة.

ج-الاهتمام بانتقاء الموظفين الراغبين في التكوين، والذين لهم فرصا مناسبة لحضور الدورات التكوينية وعدم انتقاء الأشخاص دون ذلك ،فكثيرا ما كانت تعمل بعض المؤسسات على إرسال الموظفين أو العاملين في الدورات التكوينية، دون أن يخضع هذا الانتقاء لمعايير موضوعية .

¹أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق، ص 489

د- ربط التكوين بحاجات العمل الحقيقية وتكريس جزء منه للعمل الميداني في مواقع عمل أن اقتضى الأمر، فمن الواجب أن لا يكون التكوين في جانب معين بينما العمل الذي يمارسه المتكونون في جانب آخر.

هـ- توفير البيئة الإدارية المناسبة التي يستطيع فيها المتكونون ما تعلموه من خلال التكوين على أعمالهم وإداراتهم ذلك لأن التدريب المفيد هو ما يتم استثماره وتطبيقه وليس ما يحفظ فقط.¹

و- تشجيع المتكونين على التعلم من بعضهم البعض من خلال إتاحة المجال لاتصالات الفعالة، والمشاركة الجماعية ذلك أن وجود مناخ من الثقة والدعم بين المتكونين والمشاركين عمل مساعد على التعلم والفهم.

ز- مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين من حيث المستوى العلمي، والدافعية والخبرة ومراعاة ذلك من قبل المتكونين بحيث تعكس أساليب وآليات التكوين تفهمها لهذه الفروق.

¹ أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق، ص 489

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين**الفرع الأول: أهمية التكوين****أولاً: الأهمية بالنسبة للمنظمة:****1.زيادة الإنتاج:**

وهي الزيادة في كميته والتحسين في نوعيته، فتكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل، ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

2.الاقتصاد في النفقات:

إن التكوين هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التكوينية مردوداً أكثر من كلفتها، ان تكوين العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة، واقتصاد في المواد، وقلة في المخاطر.

3.توفير القوة الاحتياطية في المنشأة:

كما أن التكوين يشكل مصدراً مهماً للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة في أيام الرخاء الاقتصادي، وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.¹

4.تخفيض حوادث العمل:

أن الحوادث تكثر نتيجة الخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة، والمعدات أو ظروف العمل، والتكوين معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة، وكذلك مناولة المواد، وتلك جميعها مصدرات من مصادر

¹أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق، ص 489

القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا يجد لها مجالات في حياة العاملين أو أن يقل حدوثها على أقل تقدير.

ثانيا: الأهمية بالنسبة للعاملين:

رفع معنويات الأفراد، لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارة يؤدي إلى ثقة الفرد العالم بنفسه، وتحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات، ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف، ونخلص من هذا أن الاهتمام بأدمية العامل، وتعميق العلاقة بين الإدارية والجماعات العاملة، مع التكوين المنظم والمستمر للعمال لتوفير القدر المناسب من المرات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للعمال، وزيادة الإنتاج.

1. القلة في دوران العمل:

أن تكوين العاملين وتلقيهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاوله أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاوله أعمالهم، وزيادة رغبتهم في خدمة المنشأة.¹

2. القلة في الإشراف:

تكوين العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم، وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة، ووعيا، وقدرة على النقد الذاتي، وبهذا سوف لا يحتاج لمزيد من الإشراف سواء في إرشاده في أداء عمله أو رقابته.

ثالثا: الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- التكوين الخاص بالمشرفين، وتقدم الإدارية، وكما كأن التكوين موجه لكل فئات العاملين ومنهم الإداريين، فإن التكوين يزيد من قدراتهم، ويزودهم بالمعارف

¹ أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق، ص490

التي تزيد من إمكانياتهم في حل المشاكل الإدارية، ومعاملة العاملين معاملة إنسانية، وبذلك يمكن القضاء على الكثير من أخطاء الإدارة، و من ثمة القضاء على الكثير من الشكاوى.

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.¹

الفرع الثاني: أهداف التكوين

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

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها. ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:²

• الأهداف الإدارية

1. تخفيف العبء على المشرفين

لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين

¹ - أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص 12-13.

² Jaques Soyer, Fonction 2^{ème} formation 2^{ème} édition les éditions d'organisation, Paris, 1996, p202.

2. تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم:

يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، وبصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

• الأهداف الفنية:**1. تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها:**

تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

2. تخفيض حوادث العمل:

فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.¹

3. التقليل من نسبة العادم أو التالف:

يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

4. المساهمة في معالجة مشاكل العمل:

إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.

¹ أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق، ص 16

• الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

1. زيادة الكفاية الإنتاجية:

حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

2. ارتفاع الربح:

مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

3. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:

تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

4. رفع معنويات الأفراد:

لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.¹

• ومن أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي :

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، الإسكندرية، 1971، ص 189-190.

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

ومن نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعادلتها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

المطلب الرابع : أنواع التكوين ومكوناته

الفرع الأول: أنواع التكوين

هناك عدة أنواع للتكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل.²

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين أن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

• التكوين حسب مرحلة التوظيف:

1. توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع المعلومات التي تقدمه إلى الجديد، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه

¹ Marsick vjet wathinsmki informal and incidental in the work place, London, 1991, p352.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، 1995، ص 319-368

وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

- الترحيب بالقادمين الجدد.
- تهيئة الموظفين الجدد للعمل.
- تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

2. التكوين أثناء العمل:

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها، كما يعاب على هذا التكوين أنه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ومكونا.¹

3. التكوين بغرض تجديد المعرفة:

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق. يحتاج مسؤولو هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 369

4. التكوين بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب للتكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية .

5. التكوين لتهيئة المعاش:

في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق الاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.¹

• التكوين حسب نوع الوظيفة**1. التكوين المهني والفني:**

يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة، التشغيل... إلخ، ومثل التلمذة الصناعية، نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال صغار السن، ويتحصلون على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

¹ - أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية،نفس المرجع السابق، ص 319.

2. التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج وغيرها، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

3. التكوين الإداري:

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لينتقل المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

• التكوين حسب المكان**1. التكوين داخل المؤسسة:**

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم برامج أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.¹

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو بالإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

¹ عبد الله حميدة المختار ابراهيمي، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

بسكرة، الجزائر، العدد السابع، فيفري، 2005، ص78

ويمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

2. التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية والأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة" أو الالتحاق بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما:

1-2 مؤسسات التكوين الخاصة:

على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.

2-2 برامج الحكومة:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل: الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.¹

الفرع الثاني : مكونات نظام التكوين

تتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف مكونات النظام التكويني، وكذا عن التغيرات المتصلة بعملية التكوين، سواء من داخل المنشأة أو خارجها، والجدير بالذكر أن مرحلة جمع وتحليل المعلومات لا يجب أن تؤخذ بشكل متقطع أو غير منتظم حين الحاجة إلى اتخاذ إجراء تكويني ما، بل هي جزء متكامل من نظام المعلومات الإدارية،

¹ عبد الله حميدة المختار ابراهيمي، المرجع السابق، ص 79

يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات بطريقة منتظمة، وفي توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليه في رسم البيانات، والتخطيط، واتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التكوين المكونات التالية:

- معلومات عن التنظيم الإداري؛
- معلومات عن الأهداف والسياسات؛
- معلومات عن تطور النشاط؛
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية؛
- معلومات عن الإمكانيات المادية؛
- معلومات النظم والإجراءات؛
- معلومات عن العاملين؛
- معلومات عن الظروف المحيطة.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاتها، وإنما هو خطوة تليها عملية تحليل واستنتاج، ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التكوينية.¹

¹ عبد الله حميدة المختار ابراهيمي، المرجع السابق، ص80

المبحث الثاني: مفهوم الكفاءات

تشكل الكفاءات الميزة الأكثر حسماً بين المؤسسات فالكفاءة هي تصنع التفوق، وتفعيل دورها يخضع لحد كبير ثقافة المنظمة، والكفاءة بمثابة مفتاح يجب امتلاكه لتحقيق اهدافها بامتياز.

المطلب الأول: تعريف الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة، وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، كما تشكل مؤشراً للموارد غير الملموسة ضمن تلك الاستراتيجية.

لقد عرفت الكفاءات نشأتها كامتداد لتسيير التقديري للعمالة، إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض العمالة الزائدة والناجئة عن تحوّل في محيط المؤسسات، وبتوالي السنوات أصبح مصطلح الكفاءات بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية، والقدرات والمهارات المحورية، الضرورية للمؤسسة بهدف إدماجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بحياسة ميزة تنافسية مستدامة.¹

وأقدم مفهوم للكفاءة جاء في القاموس التجاري سنة 1930 "وهي مجموعة المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة، وفحص اتخاذ القرارات في كل ما يخصّ المهنة، فهي تفرض معارف مبررة، وبصفة عامة لا توجد كفاءة تامة إذا لم تواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة"² وقد استعمل هذا التعريف على المدى الواسع ولمدة تقارب 20 سنة.

¹ موساوي زهية، الاستراتيجية وإدارة الموارد، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، العدد - 01 ، 2002 ، ص98

² موساوي زهية، خالد خديجة، التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص07

يشير " أندري جثث، Andri Gethet وهو مختص في المجال المهني أن مفهوم الكفاءة يقصد به " تطبيق المعرفة " savoir " والمعرفة الفعلية " savoir-faire " لتحقيق نشاط عملي، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل، حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني.¹

كما عرفها كل من C.K. Parahland،G. Hamel على أنها " تحصيل كل من القدرة،

والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية".

وتوجد عدة أساليب يمكن أن تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد، وزيادة مخزونها من هذه الكفاءات بغية المحافظة على الميزة التنافسية من أهمها نذكر:²

- التعلم التنظيمي المبني على التجارب وخبرات المنظمة؛
- الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات متجددة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات؛
- اكتشاف العلاقات الموجودة وضرورة تطوير العلاقات مع الزمن؛
- والكفاءة حسب مواصفة ISO9000: 2000 تعبر عن " القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ، أي أنها: القدرة على إنجاز مجموعة من المهام محدّدة وواضحة وقابلة للقياس في إطار النشاط ".³
- أما المجموعة المهنية الفرنسية Medef: عرفت الكفاءة المهنية بأنها " تركيبة من المعارف،

¹فاطمة الزهراء بوكريمة، الكفاءة مفاهيم ونظريات، دارة هومة للنشر، الجزائر، 2008، ص139

²حمدي ابو القاسم، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص32

³عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، نوفمبر 2005، ص11 .

والمهارات، والخبرات والسلوكات التي تمارس في إطار محدّد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطى له صفة القبول".¹

كما عُرِّفت الكفاءة على أنها " مجموعة من المعارف والمهارات والدراية عند أداء العمل، كمرعاة أولوية تطبيق الأهداف مع توفر إمكانية قياس الأداء".²

من خلال التعاريف السابقة ندرك وجود غموض لايزال محيط بمفهوم الكفاءة رغم الفترة الزمنية الطويلة نسبيا التي تبدأ معها استعمال هذا المفهوم في ميدان التسيير والاقتصاد، واذ يبدووا من الصعب وضع محيط نظري لمفهوم الكفاءة قادر على استيعاب جميع هذه الأفكار.

وهذا يرجع إلى أن هناك استخدام لهذا المصطلح في عدة ميادين كالإدارة، الإنتاج، التسويق... إلخ وعدة اختصاصات كعلم النفس والعلوم الاجتماعية والعلوم الاقتصادية والعلوم القانونية والعلوم الادارية... إلخ.³

فمن خلال تتبعنا لتطور هذا المفهوم في حقل الإدارة نجد أن أغلب التعاريف تمحورت حول الثنائية الكلاسيكية التالية: المعرفة " Savoir "، المعرفة العملية " Savoir-Faire

غير أن " Duvan " يرى أن هذين العنصرين لا يكفيان لتشكيل الكفاءة بل يجب أن تتوفر الإدارة التي يعبر عنها بالمعرفة الكينونية " Savoir-être " والتي يعرفها على أنها " قدرة المؤسسة على إدراك تنسيق وتوظيف مواردها لإنجاز مجموعة من العمليات

¹ عبد الفتاح بوخمخ، المرجع السابق، ص114

² A. Meignant, **Ressources Humaines: déployer la stratégie**, édition liou sons paris, 2000, p110

³ Jean. Yvesbuck, **Le Management des Connaissances et des Compétences en Pratique**, édition d'organisation, France, 2003, p.107

ليس بالمعارف والمعلومات فحسب بل أيضا بالعوامل الناجمة عن التعلم، المعرفة العلمية "

Savoir-Faire

والمواقف والمعرفة الكينونية "Savoir être، وهو ما يجعلها صعبة التشفير ¹.

Codifiab

إذن الكفاءة تعني: "مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلها أكثر كفاءة في بعض الأحيان"، فهي مجموعة من المهارات والمعارف النظرية والسلوكيات القابلة للتفاعل فيما بينها لاختيار موارد لضمان تحقيق الأهداف، وللملاحظة والقياس وتقويمها، وقبولها، وتطويرها من قبل المؤسسة والعمل على نقلها وتعليمها للأفراد ².

وعليه فإن مفهوم الكفاءة انتقل من مفهوم بسيط يدل على قدرة العمالة على التأقلم والاستجابة السريعة لمؤشرات المحيط، ومتمثلة في التحولات التكنولوجية والمهنية، إلى مفهوم أعمق يتمثل في حملة المعارف العملية والمهارات العملية النوعية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين، وحددت الكفاءة بمفهومها الحديث، ورتبت على ثمانية مجالات أساسية وهي:

- الخبرة التقنية؛
- القدرة على العمل؛
- القدرة على الإبداع والخلق؛
- القدرة التدريبية؛

¹ Françoise Delmave , Jonathan Win Tevron, **Whats is competence**, Toulouse business school, France,2010, p. 29.

² مزهودة عبد الملك، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 04 ، 2006، ص. 13.

- القدرة على تحقيق الفاعلية الشخصية
- القدرة الاتصالية أو العلاقتية؛
- ثقافة وقيم المؤسسة؛
- المساهمة في تجسيد أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

يتم التطرق إلى كل من أنواع الكفاءات والجوانب المتعلقة بها، حيث نتناول الكفاءات الفردية والجماعية، والكفاءات التنظيمية والاستراتيجية على اعتبار أن هذه الأنواع تساهم بقدر كبير في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة.

أ- الكفاءات الفردية:

تمثل الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية، والظاهرة التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات، والمعرفة العملية، لسلوكيات، والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها، وعبر عنها " Medef بأنها " توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكيات ومهارات وأداء الفرد في محيطه الوظيفي، وتتضمن ثقافتها الاجتماعية وإدراكاته، ومواقفه المختلفة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ وتكتشف هذه الكفاءة وتقوم بتقويمها، وتنميتها وتوجيهها وفق أهداف المؤسسة.¹

¹ رشيد مناصرية، دور الموارد البشرية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط، 2004، ص 4 .

وقد عرفها Jean Marie Peretti على أنّها: "تلك المعارف، والسلوكات والمهارات المتحركة Mobilisés أو القابلة للتحرك Mobilisables بعد القيام بمهمة محددة.¹

أما Bayatzis يرى أنّ الكفاءة الفردية هي: "مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد، والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات شخصية، القدرة، الصورة الذاتية.....الخ.²

من خلال التعاريف السابقة نستطيع تمثيل الكفاءات في الشكل التالي:

¹كمال منصور، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07 ، جوان 2010 ، ص.

² J.M Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 3 em édition, librairie vuibert, 2003, P. 05.

الشكل رقم (01): تشكيل الكفاءة الفردية



المصدر :مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013 ، ص 249 .

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنّ المعارف الفردية تشكل الموارد الداخلية لكل عامل والتي تمنحه القدرة على التحرك، غير أنّ هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملاً فعلياً ولا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان العامل له الإدارة وامكانية التحرك، في معرفة التصرف، الرغبة في التصرف، والقدرة على التصرف فهي أساس تطبيق الكفاءة، والتي تمثل النقاط التي يتحرك فيها المسير.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وتتمثل الكفاءات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد هي:¹

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة؛
- القدرة على التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية؛
- القدرة على إتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- توظيف المواهب، وارساء العلاقات الجيدة بينهم؛
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي؛
- التعامل الإيجابي مع المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

¹صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/03/2004، ص21.

ب-الكفاءات الجماعية:

وتعرفُ على أنها: " تلك المهارات الناجمة عن تضافر، وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها فأساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها، والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط، والمتمثلة أساسا في: " معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا استثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا نضاعف من تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق، كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية." ¹

إذن الكفاءات الجماعية تعبر عن انصهار، وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي موحد من خلال دمج، وتعاون، وتواصل العمال، وتبادل مهاراتهم، وهذا يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقدرته على تنمية شبكة الاتصالات التفاعلية بين الأفراد ودور القيادة في تشجيع فرق العمل، وروح الفريق، ووضع الأنظمة التحفيزية على أساس الأداء الجماعي، فهي تشجع أداء الأعمال جماعيا لا فرديا، وهذا ما يخلق الانسجام، والقوة التنظيمية التي هي أساس تكوين الكفاءات الجماعية.

¹ حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع-

المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة بسكرة، الحج الزئر، العدد 14 ، جوان 2016 ،

أما بالنسبة لوجود الكفاءات الجماعية في المؤسسة، ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط تتمثل في ما يلي:¹

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي، والعلاقات بين أفراد الهياكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والعرفة؛
- إختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات لوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية، وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية، وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي؛

¹ J. Arbert, P- Gillbert, F.picyere, **Management des competences**, Réalisation-
concepts analuses, 2éme edition, paris, 2003, p. 23

- إن الكفاءات الجماعية تتطلب المعرفة الجيدة لكل فرد لنفسه، وبروح منفتحة مع الزملاء والعملاء، ومحاولة فهمهم، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستعكس إيجاباً على المؤسسة، و "يتجسد ذلك في قلة الصراعات، حلها دون اللجوء إلى السلطة، تحقيق الأهداف بفعالية¹.

ج- الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على المحيط، فقد أكدت الدراسات أن التنظيم الميكانيكي يلائم المؤسسة التي تنشط بمحيط مستقر، حيث المركزية والرسمية، أما التنظيم العضوي فيلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر، ومع قُودمتميز بالمرونة واللامركزية، ومن ثم فتحويلات، وتغيرات البيئة، ودرجة تعقدها، وعدم استقرارها تحتم على المؤسسة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع، ومن هنا يبرز دور كفاءات التسيير في تحقيق ذلك إن تحولات البيئة التنافسية، ودرجة تعقدها تفرض على المؤسسة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية، فالمؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.

فالكفاءات التنظيمية تتعلق بقدرة المؤسسة على التفاعل إيجابياً مع بيئتها التنظيمية، واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لمهارات التواصل، وإدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر، والفعالية التنظيمية، والوظيفية، وتمكين العاملين، وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما يتيح لها الاندماج أكثر وبصورة

¹ سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 41

سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية، ومواكبة كافة التحولات الطارئة، والمرتبقة ضمن مناخها التنظيمي.

د-الكفاءات الاستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءة يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتخطيط إن أمكن التسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكيف المؤسسة مع محيطها ونجاحها، بحيث يكون ذلك أمرا مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.¹

وهناك مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بين المؤسسة ومحيطها فالمؤسسة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية بصفة أصيلة، فمنطلق استراتيجية الموارد يربط بين الخاصية الوحيدة لقدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية، والمهارة التجارية والإدارية والتي تعتبر مصادر مهمة للتميز، والتي تمكن من خلق ميزة تنافسية معينة، والحفاظ عليها.²

فالكفاءات الاستراتيجية يمكن تنميتها انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد وهي: الموارد

المادية

¹ حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص 335 .

² الهادي بقلقول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2004

(المعدات، التكنولوجيا، المباني،...) الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)، والموارد التنظيمية (الهيكل، نظم التنسيق، الرقابة)،... " فالكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يجعل من الكفاءات الاستراتيجية بالضرورة كفاءات جماعية، لهذا فإن البحث على إيجاد توليفات جديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم، وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة.¹

الفرع الثاني: مكونات الكفاءات

تتكون الكفاءات البشرية من العناصر التالية:²

- أ- **المعارف التنظيمية** : وتضم مجموع المعارف المكتسبة بالتعلم، والتي يمكن أن تكون علمية أو تقنية أو مهنية.
- ب- **المعارف العملية** : وتسمى أيضاً الممارسات، وهي التوازن الجيد بين المعارف والعمل، أي مجموع المعارف المجسدة عمل يا سواء تع لُق الأمر بالتخطيط أو الاتصال، التصنيع، البيع أو غيرها من المهام.
- ت- **المعارف السلوكية** : تُعرف أيضاً بمعارف التحلي، وهي القدرة على التصرف وسط

¹ أعمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2012، ص83

² بقلقول الهادي، المرجع السابق، ص26

وضعية مهنية باستخدام المعارف النظرية والمعارف العلمية، وتظهر في

العلاقات بين الأفراد و في انجاز المهام.

المطلب الثالث: تعريف إدارة الكفاءات

هي تلك الجهود والأنشطة التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها بيئة العمل المناسبة وفق ظروف ملائمة، والحرص على دفعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية (كالتشجيع، التكوين، التدريب، تحسين المعلومات، الترقية...الخ).¹

ويعرفها -أيضا- الاستاذ حمدي أبو القاسم على أنها: " هي منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموازنة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كما ونوعا، وذلك تماشيا مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة"، فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن إدارة الكفاءات تتميز بمجموعة المميزات هي:

(أ) **عملية استراتيجية:** بمعنى أن هذه الإدارة تتعامل مع جزئيات تشكل رهانا استراتيجيا يعتمد عليه في تحقيق الميزة التنافسية، إذن هي بحاجة الى تنوع واختلاف النشاطات لإدارة الكفاءات ذات الطابع الاستراتيجي لأنها تسعى إلى استباق واستقطاب الكفاءات على المدى البعيد فإنها بذلك تمارس عملا استراتيجيا على المدى الطويل.

(ب) **عملية ذات طابع عملي:** أي أنها ليست نظرية بحتة بل تميل للطابع الميداني استنادا إلى الكثير من العلوم والفنون كعلم النفس وعلم الاجتماع، الإحصاء

¹ حمدي أبو القاسم، محاضرات لمقياس "إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي"، مطبوعة رقم 02، جامعة عمار ثلجي

وغيرها من العلوم سواء كانت انسانية اجتماعية أو تجريبية، لذلك فهي تنحو منحى عمليا تطبيقيا المغزى هو بلوغ أنجع السبل الواقعية لتحقيق الأهداف.

(ج) هي أداة لصنع القرار: إن السعي لتحسين مستوى أداء العاملين من خلال أنشطة إدارة الكفاءات يؤدي إلى رفع مستواهم بصورة فعالة وفاعلية تدفعهم إلى اتخاذ القرارات الخاصة بدعم الإدارة، مما ينتج عن ذلك عدة قرارات منها ما يتعلق بالأفراد كالتدريب وتوصيف الوظائف ومنها ما يتعلق بالإدارة نفسها كاستغلال الكفاءات بالثمين والتحفيز والاستقطاب.

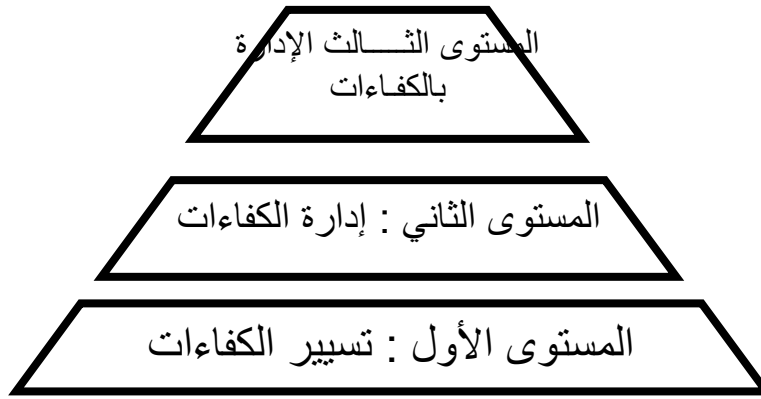
(د) ثروة وليست مورد: إن إدارة الكفاءات ليست موارد بشرية فحسب بل هي ثروة لأنها تلجأ للهندسة وإعادة الهندسة أو ما يسمى بالتصميم (الهندرة) لأنشطتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية من أجل تطويرها واستغلالها بالشكل الأمثل، ولقد أصبحت في الوقت الحالي بمثابة شريك استراتيجي للمنظمة حيث تتعامل معه دائما بصيغة الرابع، أما بالنسبة للفرد فهو نفسه يمثل الشريك للمنظمة حيث يسعى إلى تنظيم العوائد مادام يعمل بمنطق الشريك.

- كما تجدر الملاحظة إلى أن هناك العديد من التسميات التي تتناول إدارة الكفاءات والتي تتسم بنقص في إظهار حقيقة الجانب العلمي لها وغموض مراحلها والشكل الموالي بين هرم إدارة الكفاءات وما يصاحبها من مفاهيم مختلفة مثل تسيير الكفاءات، إدارة الكفاءات، الإدارة بالكفاءات¹

¹ صيرينة بركاني، دور إدارة الكفاءات في تمثيل الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة

العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، ص 37-38

الشكل رقم (2): هرم إدارة الكفاءات



المصدر: صبرينة بركاني ص 25

المستوى الأول: تسيير الكفاءات: وتعني مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد.¹

المستوى الثاني: إدارة الكفاءات: هي نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة تنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

-المستوى الثالث: الإدارة بالكفاءات: وتتمثل في عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات المورد البشري بالمؤسسة بما يضمن له تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة وتنمية كفاءته بصفته مستمرة لتحقيق أداء متميز له وللمنظمة، فالتحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة بالكفاءات هو الانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وكفاءتهم وتقويتها.

¹ صبرينة بركاني، نفس المرجع، ص38

المبحث الثالث: مفهوم تنمية الكفاءات

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والمتمثل في كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة والعامل البشري، وعليه فواجب كل مؤسسة أدركت هذا المبدأ أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات

تعتبر عملية تنمية الكفاءات: " مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، وترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم، واستعداداتهم واتجاهاتهم".

فبعض الباحثين يرون أن تنمية الكفاءات: " هي موقف وسلوك تتبناه المؤسسة، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف امكانيات نموها".¹

حيث ينظر الى هذه العملية من خلال المحاور التالية:²

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة؛
- دور التكوين في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها؛

¹سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان لنامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية "دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص112.

²سعداوي نعيمة، المرجع السابق، ص113

تعريف الأول: هي: "الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها، فهي ذلك المزيج من الطرق، والوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها"¹.

تعريف الثاني : كذلك على أنها " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفقه قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، واستعداداتهم "².

فهي تعبر عن : " الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتطوير كفاءتها، وذلك بالمزج بين الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات

تحتل عملية تنمية الكفاءات البشرية مركز اهتمام انشغالات المؤسسة، لأن هذه الأخيرة مدركة لمدى حاجتها لتكييف الموا رد مع متغيرات المحيط لكي تضمن استقرارها وتتجلى هذه الأهمية في³ :

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة؛
- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة التنظيم العميق للأنظمة الاقتصادية وتسعى إدارة الموارد البشرية لتطوير الكفاءات لأنها:

✓ تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد و الإنتاجية لديهم؛

¹ مسغوني منى، مرجع سابق، ص 270 .

² عمار طيبي، مرجع سابق، ص 90

³ مسغوني منى، مرجع سابق، ص 271

- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء لأفرادها تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات وحدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد؛
- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا.
- فأغلب المؤسسات تحتاج إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال تنمية الكفاءات إلى اعتماد أنظمة عالمية للتقييس " كالأيزو " لتضمن بذلك تسويق منتجاتها إلى الخارج، ولا سبيل لتبني ذلك، إلا أن تملك يد عاملة مؤهلة لذلك، وتنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك، وتتمثل المزايا التي تعود على المؤسسة من خلال تنمية كفاءاتها كون الكفاءات:¹
 - مورد إنتاجي أساسي، بفعل أشكاله الجديدة التي تركز على المعرفة، والخبرة، والمهارة؛
 - تضخم معلوماتي يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة؛
 - مصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة، تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين الأفراد المنتمين للمؤسسة.

¹ عمار طيبي، المرجع السابق، ص93

المطلب الثالث: أهداف تنمية الكفاءات

تستهدف عملية التنمية جميع أنواع الكفاءات داخل المؤسسة فردية أو جماعية، وعموما تهدف إلى:

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع
- اكتشاف الكفاءات الخفية، وغير الظاهرة، ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- تهيئة الأفراد، وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجية،...) ، وهو ما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة.¹
- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري، وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذه التنوع، والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات، وفي جميع الظروف؛
- تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة،

¹فاطمة الزهراء مهديد، آمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 - 21 فيفري، 2012، ص 07 .

- تقليل حوادث العمل، وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات).

خلاصة الفصل

بإيجاز يمكن القول أن التكوين هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتعتمد المؤسسة في تنمية الموارد البشرية العاملة لديها عن طريق التكوين ولذلك تطرقنا إلى مفهوم التكوين وأنواعه وما له من أهمية ومبادئ وفيما تتمثل أهدافه.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة مفهوم الكفاءات، أنواعها، وكذا أهميتها في مواجهة التحديات الراهنة وصولاً إلى تنمية الكفاءات، أهدافها وأهميتها، وأساليبها، وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها، وتحمل الكفاءات بأنواعها مكانة هامة في استراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشراً مهم للموارد غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف، المهارات، والسلوكيات للأفراد والمجسدة ميدانياً.

الفصل الثاني :

دراسة حالة بمديرية

الصيانة الأغواط

DML

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال تعرضنا لدراسة تكوين الموارد البشرية ثم الكفاءات، لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من أجل تسليط الضوء على دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات وقد ارتأينا إختيار مديرية الصيانة (DML) لتطبيق الدراسة نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى مع الموضوع.

لهذا الغرض تم تقسيم الفصل الى المباحث الثلاثة الآتية:

- المبحث الاول: مدخل عام للمؤسسة سوناطراك
- المبحث الثاني: دراسة حالة بمديرية الصيانة (DML)

المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة سوناطراك.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة (الأم)

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات، وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها.

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير وقد نوعت في أنشطتها البتر وكيمواويات و تحليت مياه البحر¹ في بني صاف و أرزيو.

أولا: نشأة الشركة:²

أنشئت سوناطراك بتاريخ 1963/12/31 طبق للمرسوم 63/491 من اجل التحكم في القطاع وقد حققت منذ نشأتها تطوراها ما منقطعا لنظير ، وهي تعد وسيله فعالة لا استرجاع وتطوير الثروات المنجمية الوطنية ، ودعما قويا للصناعة والاقتصاد الوطني وغالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية ، و عاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر ، وهي فيكلا لحالات بقيت أداة للسيادة الوطنية.

إن المرسوم 63-491 لي عهد في الواقع لسونا طراك إلا بمهمة نقل وتسويق المحروقات واعتبارا من عام 1966 اتسع صلاحيته تشمل كافة نشاطات المحروقات.

قرارات التأميم العام 1971 والتنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري ، فمن مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين بها 33 شخص عام 1964 إلى 1000 عامل 1966 وما يقارب 5000 عامل سنة 1974 وبعد 38 سنة من العمل مازالت سونا طراك قوية و منظمة وبمثابة آلة تسيير 50الف عامل لبها إلى 70 ألف عامل لمستقل و 120000 ألف عامل لسنة 2007.

¹www.wikipedia.org. Consulter 2020/04/13

²www.marefa.org.Consulter

وفق التوجيهات المخطط 1984-1980 تم إنشاء 17 مؤسسة جديدة انطلاقا من الوحدات العاملة والمديريات والمناطق الصناعية، المؤسسات المتفرعة من مؤسسة سونا طراك حسب النشاطات كما يلي:

✓ 04 مؤسسات صناعية؛

✓ 03 مؤسسات انجاز؛

✓ 10 مؤسسات خدمات.

ثانيا: مكانة سونا طراك

سونا طراك برقم أعمال يقدر 36.708 مليار دولار أمريكي في 2010 تحتل المراتب التالية:¹

✓ المرتبة الأولى إفريقيا وحوض بحر الأبيض المتوسط؛

✓ المرتبة 12 في العالم من اصل 100 افضل شركة نفطية؛

✓ المرتبة 13 في العالم شركات العالم لبتترول كيماويات السائلة؛

✓ المرتبة السادسة في الشركات العالمية للغاز الطبيعي (احتياط وإنتاج)؛

✓ المرتبة 25 من الشركة بترولية في المخطط الإنتاجي؛

✓ المرتبة الخامسة عالميا في تصدير الغاز الطبيعي؛

✓ المرتبة الرابعة عالميا في تصدير الغاز المسار الطبيعي (GN2)؛

✓ المرتبة الثالثة عالميا في تصدير الغاز النفطي الطبيعي (GPL).

✚ من أهم مشاريع سونا طراك خارج الجزائر ما يلي:²

✓ في إفريقيا: مصر وليبيا والنيجر وتونس ومالي.

✓ أمريكا اللاتينية: الولايات المتحدة والبيرو.

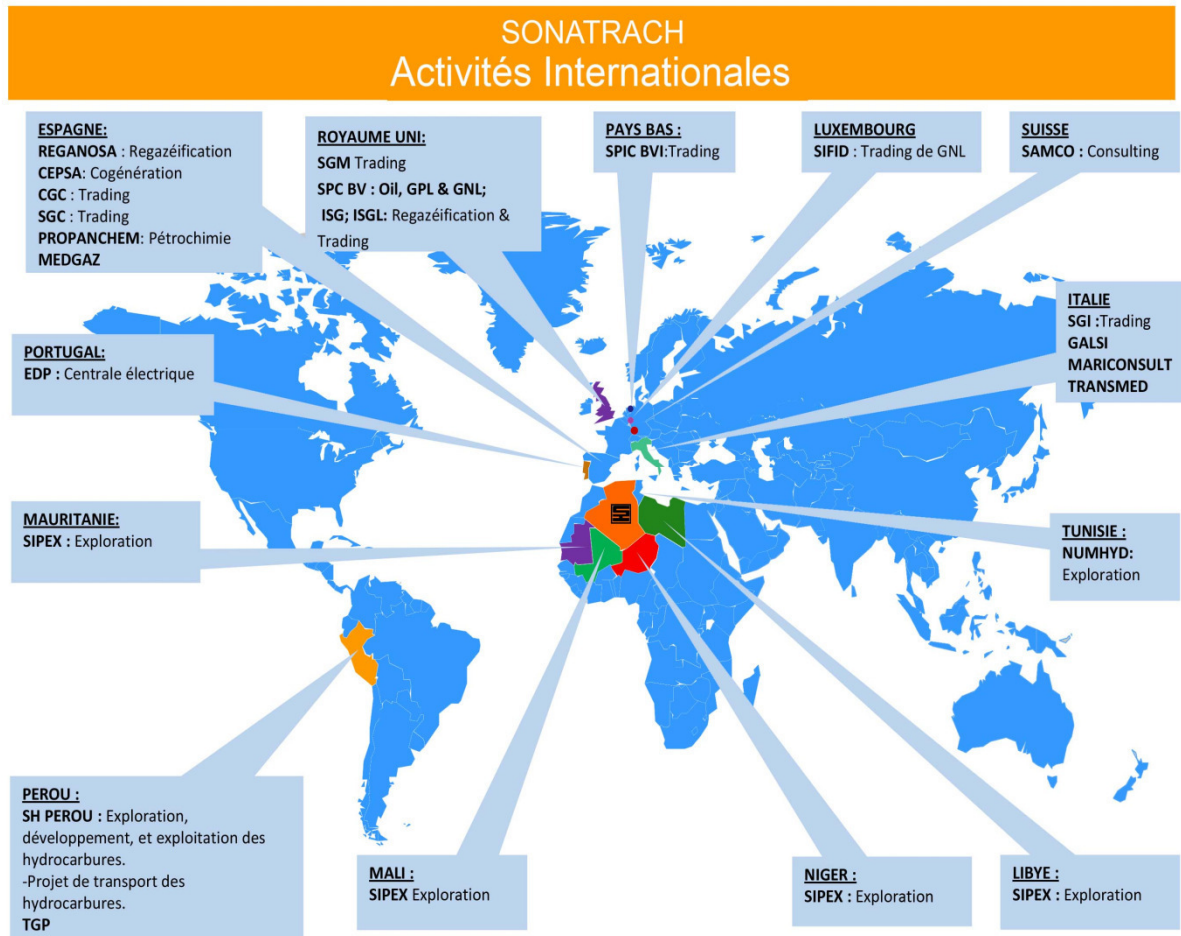
¹www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach en bref.

²www.wikipedia.org.

✓ أوروبا: فرنسا وبريطانيا والبرتغال وايطاليا واسبانيا.

✓ شرعت سوناطراك في مشروع استثماري في الخارج بال بيرو بمشروع كاسيا، وفازت برخصة استغلال في حقول غدامس بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها.

✓ كما لها عدة مشاريع في دول لجوارك موريتانيا ومشروع نومه يد بتونس، كما تقوم فروع لها بالعمل في سلطنة عمان.



من أهم مشاريع سوناطراك داخليا:

أما داخليا: من حيث توزيع نشاط الشركة جغرافيا فهي موزعة كما يلي:¹

✓ 53% في الجنوب .

✓ 21% الوسط.

✓ 19% في الغرب.

✓ 7% في الشرق.

من أهم الشركات التابعة لها: نפטال، نفتيك، نومهد، غالسي، سيد غاز، طيران طاسيلي.

ويرتكز عمل مجمع سوناطراك في 04 أنشطة رئيسية² :

- **نشاط المنبع (الإنتاج)**: ويهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول ويتمركز في عين أميناس، عين صالح، حاسي مسعود، حاسي رمل.
- **نشاط النقل الأنابيب**: ويهتم بنقل منتجات الشركة عبر الأنابيب والقيام بصيانة هذه الأنابيب ويتمركز هذا النشاط في حاسي رمل، عين أميناس، منطقة النقلب الغرب، منطقة النقلب الشرق، منطقة النقلب الوسط.
- **نشاط المصب (التكرير)**: ويقع على عاتقها أنشطة التمييع و تحضير المنتج و يتمركز في أيرزيو و سكيكدة....الخ.
- **نشاط التسويق والتجارة**: تهتم بتسويق منتجات الشركة.و تتمثل في Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL(Gaz de Pétrole liquéfié)

¹مراد الرايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة (dml)، مذكرة ماجستير، 2006، ص158.

²www.sonatrach-dz.com

وفيما يخص مديرية الصيانة (DML) بالأغواط فهي تابعة للنشاط الرئيسي الثاني لمجمع سوناطراك و هو نقل الأنابيب.

رابعاً: المهام الكبرى الموكلة لشركة سوناطراك:

طبقاً للمرسوم التنفيذي 62/292 المؤرخ في 1966/12/22 تختص شركة سوناطراك البترولية أساساً في:¹

ضمان التموين بالطاقة اعتماداً على تطوير التقنيات العلمية فيما يخص البحث ، لاستغلال آبار المحروقات ؛

تأمين الأموال بالعملة الصعبة لصالح الاقتصاد الوطني (تمثل مبيعاتها 95 % من صادرات الجزائر)²؛

إنشاء وتطوير الصناعات البترولية في مجالات البحث ،التقيب الإنتاج ،المعالجة للغاز الطبيعي ،تكيف الإنتاج، التمبيع ،حفر الآبار، النقل الأنابيب ،التسويق حيث تمثل نشاطاتها 25 % إلى 30 % من إجمالي الناتج المحلي في البلاد؛ التعامل مع المؤسسات الأجنبية في مجال المحروقات؛ كما انه سيتحتم على الشركة تبني المعايير الدولية المتعلقة بالإدارة وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح إلى الحد الأقصى الممكن، ومع أن الدولة تريد الاحتفاظ بغالبية أسهم الشركة سوناطراك بحيث ستمكن سوناطراك من عرض أسهمها في أسواق الأسهم الدولية ،ما سيمنحها كلا لأدوات المالية اللازمة لأي شركة حديثة ويحرر رأسمالها بحيث ستمكن من الحصول على الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها محلياً و خارجياً.³

¹شرف إبراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

²www.sonatrach-dz.

³www.marefa.org.Consulter le 10/01/2012 à 13 :20.

المطلب الثاني : تعريف مديريةية الصيانة بالأغواط (DML)**أولاً: نشأتها:**

كانت مجرد قاعدة للصيانة منذ 1963 و تم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الاغواط والذي كانت بعد المديرية الجهوية الغربية بوهران ، وقد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب وكان هذا القسم يقوم بتنفيذ أوامر وإجراءات و قوانين المديرية الجهوية بوهران ، التي تخصص له ميزانية.¹

وفي سنة 1989 أسندت لها مهمة مديريةية الصيانة وأصبحت مستقلة وتسيير من طرف عمالها بحيث قسمت إلى مصالح و أقسام ، وتقع مديريةية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط.

ثانياً: مهام المديرية

- أعمال صيانة المستوى 3 و 4 و 5 للعتاد البترولي؛
- إعداد إجراءات الرقابة و الصيانة لمستوى 1 و 2 بالتعاون مع المديرية العامة؛
- إصلاح قطاع الغيار، وتجديد مركبات الآلات البترولية الكبيرة؛
- صناعة قطاع الغيار للآلات البترولية الكبرى؛
- تحديد وتطوير المنشأة ، و التجهيزات الصناعية البترولية ؛
- إعداد و إجراء بعض العمليات الخاصة.

_ المصدر المسؤول السياسة نوعية الوحدة DML الموقعة في سبتمبر 2010

¹ شراف إبراهيمي، مرجع سابق، ص 137.

ثالثا: أهم الأنشطة لمديرية الصيانة

- الصيانة الوقائية و التصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛
- تحديد المركبات و صيانتها (rotors . directrices ; pompes.....)؛
- متابعة و تحقيق مخطط الصيانة؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي)؛
- تحليلا لمخاطر و الأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا؛
- إجراء دراسات و تحقيق أعمال على الأنابيب (PIQUAGUE ET OPERATION)
STOPPLE.

رابعا: أهم الأعمال المنجزة

- أكثر من 4000 عملية مراجعة كاملة وجزئية للعتاد البترولي؛
- أكثر من 1200 عملية (PIQUAGUE EN CHARGE) و 110 (STOPPLE)؛
- أكثر من 55 عملية (RETROFIT)؛
- أكثر من 300 إصلاح (COMPRESSURS POMPE , ROTORS)؛

خامسا: تقديم وحدة DML الصيانة بالأغواط

مديرية الصيانة تضم أكثر من 343 عامل منهم:

- 131 إطار؛
- 153 عون تحكم؛
- 59 عون تنفيذ؛

مقسمة حسباً لحر فإلى:

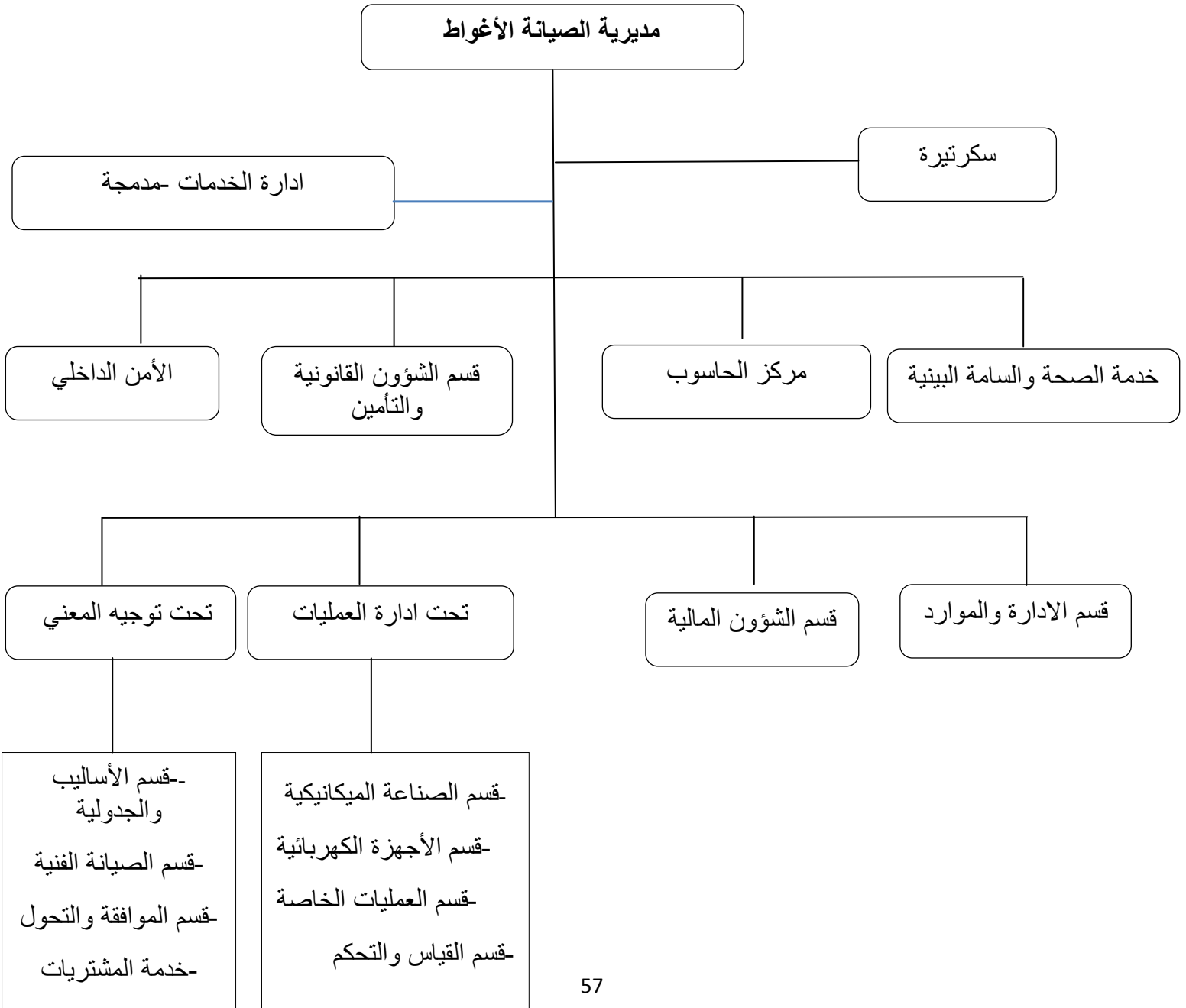
- 209 موظف محترف (تقني)؛
- 74 موظف يعمل في الإسناد (إداريون)؛

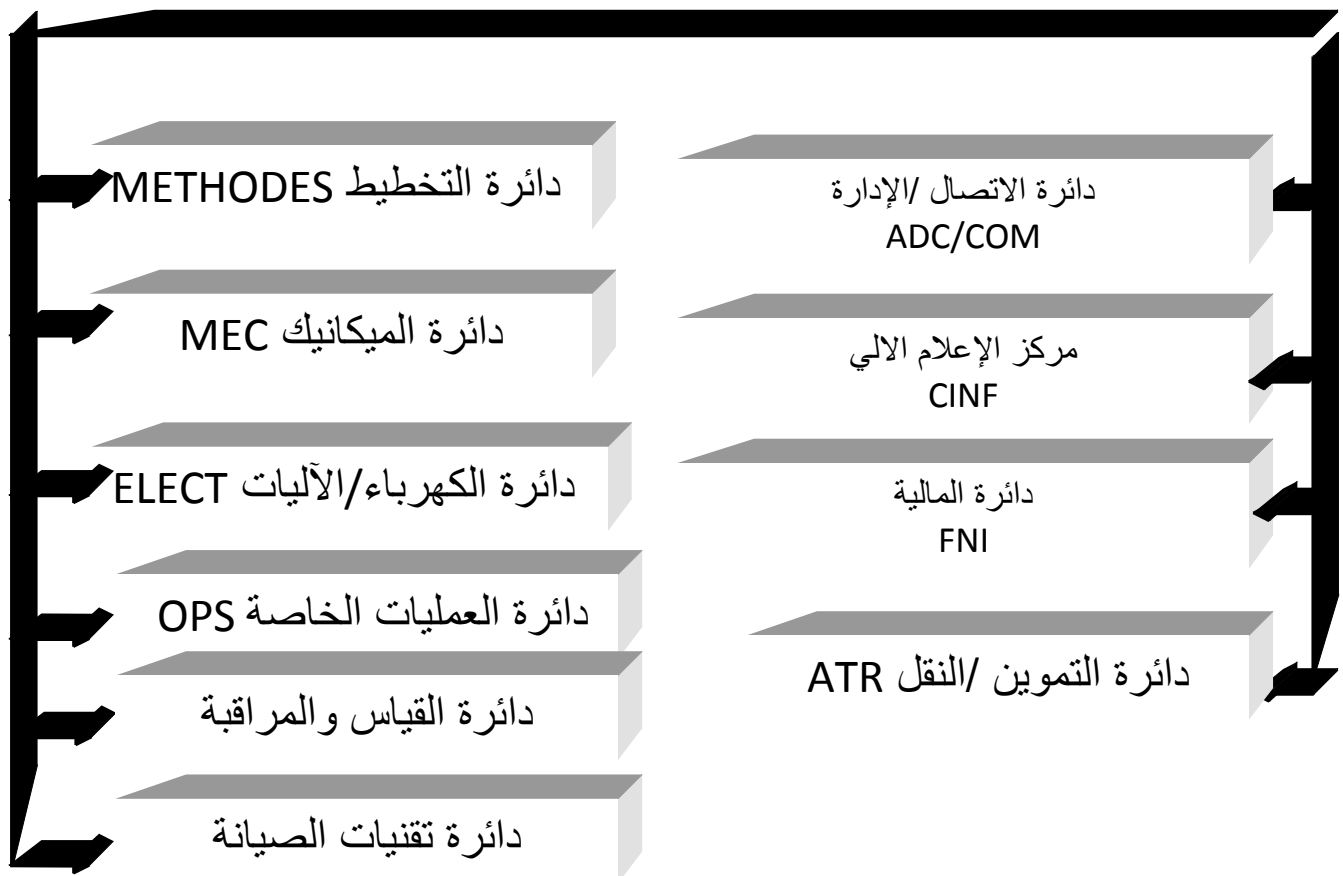
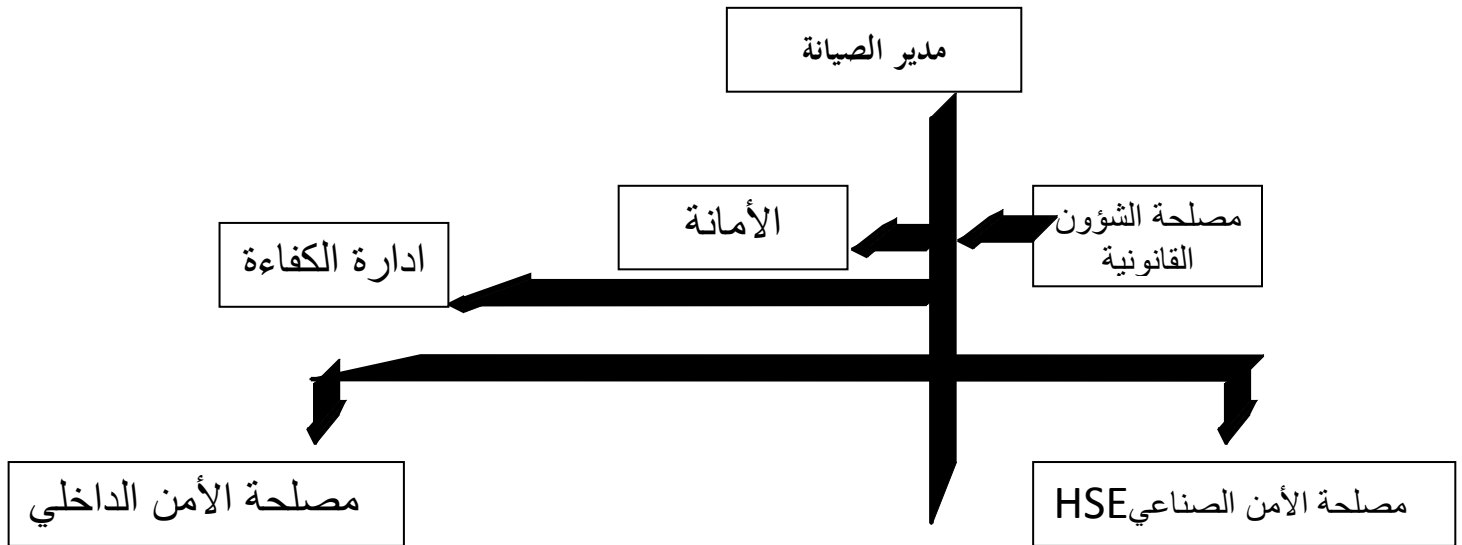
• 60 موظف بسيط.

سادسا :الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواطDML:

إن مزاوله أي نشاط على أكمل وجه داخل أي مؤسسة يتطلب وجود إدارة جيدة تسخر إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها ، ومن أجل الاستغلال الأمثل لكل الطاقات الموجودة ، فإن مديرية الصيانة تتكون من حيث أقسامها الإدارية إلى ما يلي :

الشكل (03) : الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)





المصدر : مصلحة التوثيق، -مديرية الصيانة الأغواط 2022

1- دائرة المنهجية والأمر بالدفع¹ MTD.ORD:

تختص دائرة المنهجية والأمر بالدفع بوضع البرامج والخطط و متابعتها وتنفيذها إضافة متابعة عمليات الصيانة العادية والإستعجالية ،وكذا توثيق قطع الغيار وفق نظام خاص ،ووضع خطط الصيانة للآلات والمعدات على المدى الطويل .

ومجمل وظائف هذه الدائرة تتمثل فيما يلي :

- برمجة وتحضير الصيانة العادية والمفاجئة.
 - السهر على تطبيق على المعايير الخاصة بعمليات الصيانة.
 - تقييم التكاليف السنوية الخاصة بالصيانة.
 - تحسين مستوى الأداء العام للصيانة.
 - توثيق قطع الغيار وفق الإدارة والمحاسبة الخاصة بالدوائر الأخرى.
 - حفظ الأرشيف والوثائق الإدارية والمحاسبية الخاصة بالدوائر الأخرى.
- وتنقسم دائرة المنهجية والأمر بالدفع إلى المصالح الآلية :

أ:مصلحة التخطيط والتحضير: وتهتم بوضع خط الصيانة للآلات وتحضير الوسائل المادية والبشرية الخاصة بعمليات الصيانة.

ب: مصلحة الوثائق التقنية : وتهتم بحفظ الأرشيف من الوثائق الخاصة بالمديرية أو الكتب أو المجلات العلمية أوالمجلات الدورية أو تلك التي تصدرها مؤسسة سوناطراك ،والتقارير السنوية. ومهمتها الحصول على الترقيم والرسوم الهندسية والبيانية الخاصة بالتوربينات أو أي قطع أخرى لتسهيل عملية توثيقها .

ج:مصلحة الصيانة : وهي تلك المصلحة التي تباشر كافة عمليات الصيانة داخل المديرية بجميع دوائرها .

¹MTD.ORD : méthode et orderde paiement

د: مصلحة الأمر بالدفع : وتهدف إلى تقدير التكاليف الحقيقية لكافة عمليات الصيانة عن طريق متابعة مخطط الصيانة .

2- دائرة الميكانيك الصناعية : ¹M.IND

وهي دائرة تقنية وتطبيقية تهتم بتصليح الآلات الميكانيكية الخاصة بالتدخل الميداني للإجراء عمليات الصيانة على مستوى الوحدات داخل المديرية :

تتمثل وظائف هذه الدائرة فيما يلي :

- صيانة المضخات والمحركات الميكانيكية دوريا.
 - التدخل الميداني لتصليح الأعطاب.
 - صيانة المحركات المشتغلة بالغاز.
 - تحويل مواد الخام إلى قطع مصنعة قابلة للاستعمال.
 - المعالجة الحرارية [تلحيم الحديد ، النحاس ... الخ].
- وتتقسم دائرة الميكانيك الصناعية إلى الأقسام التالية :

أ:مصلحة التركيب والتصليح : وتقوم بتركيب المعدات والآلات الميكانيكية بعد تصليحها.

ب:مصلحة الميكانيك - والتدخل : وهي مصلحة تقوم بالتدخل الميداني لتصليح الأعطاب وفق خطط تعدها دائرة المنهجية .

ج:مصلحة الميكانيك - الورشة : وتقوم بإصلاح الأعطاب التي تحدث داخل المديرية كفتح وصيانة التوربينات .

د: مصلحة المخبر : وهي مصلحة تقوم بإجراء البحوث المخبرية.

¹ M.IND : mécanique industrielle

3- : دائرة الكهرباء و الآلة : ELEC.INST¹

وهي دائرة تقنية تهتم بإمداد المديرية بحاجياتها فيما يخص الطاقة الكهربائية وكذا تشغيل وتصليح الآلات والمعدات التي تعمل بالطاقة الكهربائية ، إضافة إلى الإنارة والتدفئة والتكييف الخاص بمختلف الدوائر الأخرى، وكذلك التدخلات الميدانية على مستوى محطات الضخ والضغط .

تتخلص وظائفها فيما يلي :

- تصليح الأجهزة الإلكترونية والآلات الكهربائية .
- صيانة أجهزة الاتصالات والإعلام الآلي
- إعادة لف السلك الخاص بالمضخات
- التدخل على مستوى الوحدات العامة في محطات الضخ والضغط

تتمثل أهم أقسامها فيما يلي :

أ: مصلحة الكهرباء التقنية : وهي مصلحة تهتم بالكهرباء التقنية الخاصة بعمليات الصيانة وذلك لوجود ترابط بين الكهرباء والإلكترونيك لاحتواء العديد من المعدات على القطع الإلكترونية التي تعمل بالطاقة الكهربائية.

ب: مصلحة الكهرباء الميكانيكية : وتهدف هذه المصلحة إلى صيانة الأجهزة والمعدات الميكانيكية التي تشتغل بالكهرباء أو تحتوي جزءا يشتغل بالكهرباء .

ج: مصلحة الآلة - التدخل: وتهدف هذه المصلحة إلى التدخل الميداني لتصليح الإعطاب على مستوى المحطات الضخ والضغط .

¹ELEC.INST : Electricité et instrument

د: **مصلحة الآلة - الورشة** : وهي تهتم بإصلاح الأعطاب فيما يخص الآلات الموجودة داخل المديرية والخاصة بمزاولة نشاطاتها .

4- دائرة العمليات الخاصة : OP.SP¹

وهي عبارة عن دائرة مختصة بالدراسات الهندسية والتقنية الخاصة بشبكة الأنابيب وكذلك إنشاء محطات الضخ والضغط وصيانتها ، كما تقوم بتوسيع شبكة الأنابيب الرابطة بين محطات الاستخراج والتكرير وذلك وفق المعايير المعمول بها وطنيا و دوليا .

تتمثل أهم وظائفها فيما يلي :

- تشكيل فرق التدخل على مستوى شبكة الأنابيب في الحالات الطارئة والعادية.
 - المراقبة الدورية لأداء شبكة النقل عبر الأنابيب.
 - إنجاز الدراسات الهندسية والبيولوجية.
 - مراقبة مدى التطابق بين العمليات الجارية والمقاييس الوطنية والدولية.
- أما عن أقسامها ، فتنقسم هذه الدائرة إلى :

أ: **مصلحة الأشغال** : وهي مصلحة تقوم بإنشاء الأنابيب الرابطة بين محطات الاستخراج والتكرير .

ب: **مصلحة تقنيات الأنابيب** : وتقوم هذه المصلحة بالمراقبة لمدى الالتزام بالمعايير في النشاط الخاص بالأنابيب ومتابعة عملياته.

ج: **مصلحة الصيانة** : وتسعى هذه المصلحة لصيانة شبكة الأنابيب وما يتعلق بها من ملحقات.

¹OP.SP : Opérations spéciaux

5- دائرة الإدارة والاتصالات ADM.COMM¹:

تعتبر هذه الدائرة المحرك الأساسية للتنسيق والتحكم بين الوحدات في المديرية ، بحيث أنها تلعب دورا من اليد العاملة ، بحيث أنها تهتم بمتابعة العمال سواء فيما يخص الأجور ، العطل ، الضمان الاجتماعي ، التأمين داخل وخارج المديرية ، التكوين ، والاتصال ، حركات العمال أثناء قيامهم بالمهام المكلفين بها خارج المديرية والولاية وتتخلص أهم وظائف فيما يلي :

- تسيير وتوجيه الموارد البشرية الخاصة بالمديرية .
 - توفير اليد العاملة اللازمة للمديرية.
 - الاهتمام بالشؤون الاجتماعية للعمال فيما المخيمات الصيفية ، التظاهرات الرياضية ... الخ.
 - تنسيق العلاقات الإدارية بين العمال.
 - الإشراف على التكوين والاتصال سواء داخل المديرية أو خارجية.
- وتتفرع دائرة الإدارة والاتصالات إلى المصالح التالية :

ا: مصلحة المستخدمين والأجور: وهي تلك المصلحة التي تهتم بأجور العمال وكذا تحديد عطلم سواء المرضية أو العادية، وضبط العمال بقوائهم الخاصة تسلم للدائرة المالية والقانونية من أجل مستحقاتهم المالية.

ب: مصلحة التسيير التقديري [التكوين والاتصال]: ومهمتها تتمثل في التدريب والتوظيف ورصد حركات العمال ، كما أنها تتولى التخطيط ، والتوقعات المستقبلية سواء بالنسبة للموظفين الجدد أو الإحالة على التقاعد .

ج: مصلحة الشؤون الاجتماعية : وتهتم هذه المصلحة بتسوية الوضعية الاجتماعية للعمال فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي ، المخيمات الصيفية العائلية أو للأطفال وكذا التظاهرات

¹ADM.COM : administration et communication

الرياضية والاحتفالات الخاصة بالمناسبات الوطنية ، وبرمجة مواسم الحج والعمرة والسفر الداخلي والخارجي.

د: مصلحة الوسائل العامة : وتتنصر مهمتها في مراقبة العتاد والآلات وإحصاء عددها وكذا إدارة الحدائق بالمديرية ومتابعة تنظيف محيطها وكذا أشغال البناء والترميمات داخل المديرية والاهتمامات بتسيير المطعم.

6- دائرة التمويل والنقل ATR :

تتمثل المهمة الأساسية الموكلة لهذه الدائرة في تمويل دوائر المديرية بقطع الغيار المعدات أو التجهيزات اللازمة من أجل القيام بنشاطاتها، حيث تقوم هذه الدوائر دوريا بطلب احتياجاتها الأساسية لتفادي توقف العمل، والملاحظ على هذه الدائرة أنه إضافة إلى تعاملاتها بالعملة الوطنية، فإن أغلب نشاطاتها تكون بالعملة الصعبة وهذا لتوفيرها قطع الغيار التي لا تكون متوفرة بالسوق المحلي، وتخضع مثل هذه العقود إلى موافقة الإدارة المركزية.

وتتمثل أهم وظائفها في :

- التمويل بقطع الغيار اللازمة لنشاط المديرية.
 - تمويل المديرية بوسائل النقل.
 - التمويل بمعدات التجهيز والاستثمارات.
 - نقل العتاد بين مختلف مناطق الإنتاج
 - تسيير المخازن التابعة للمديرية و الإشراف تسيير مخزوناتها .
- وتتمثل أقسام أو مصالح هذه الدائرة فيما يلي :

أ:مصلحة تسيير المخزون : وهي مصلحة تهتم بالحفاظ على المخزون وتسييره من أجل إمداد وتمويل الدوائر الأخرى بما تستحقه من مواد.

ب: مصلحة التموين (الشراء): وهي تهتم بعمليات الشراء عن طريق إجراء الاتصالات اللازمة للموردين من أجل إبرام العقود والاستعلام عن الأسعار وطريقة التسديد ومكان الاستلام والعملية المستعملة في العملية، وينقسم الشراء إلى:

- **شراء داخلي:** وهي عمليات الشراء التي تتم داخل الوطن سواء مع متعاملين جزائريين أو ممثلين عن متعاملين أجنب.

- **شراء خارجي:** وهي عمليات الشراء التي تتم خارج الوطن من السوق الدولية كشراء قطع الغيار المفقودة في السوق الوطنية.

ج: مصلحة التسيير التقني: وهي مصلحة تهتم بالمراقبة التقنية لقطع الغيار ومدى مطابقتها للمواصفات بعد وصولها من الخارج وذلك وفق إجراءات معينة وقوائم معدة سلفا لمثل هذه العمليات.

د مصلحة النقل: ومهمتها تتمثل في نقل العتاد الخاص بالمديرية بين مختلف وحداتها وكذا نقل قطع الغيار المستوردة من الخارج إلى داخل المديرية ، إضافة إلى المهمات الخاصة بالعمال خارج المديرية أو الولاية .

7- مركز الإعلام الآلي : C.INF

وهو إدارة فنية وتقنية في نفس الوقت تهدف إلى ربط مختلف الدوائر والمصالح عبر شبكة من الاتصالات داخل المديرية حيث تم من أجل ذلك شبكة الانترنت (intra.net) وهي شبكة داخلية غير مرتبطة بالإنترنت (internet) أو الإدارة المركزية بالعاصمة .

كما أنها تهدف إلى تزويد كافة المصالح والأقسام بمعدات الإعلام الآلي المواكبة بنظام (Windows XP)

والمتتبع لذلك يلحظ جيدا ما ذكرناه سابقا - مع تزويدها طبعا بالشبكة العالمية للإنترنت.

ومن جملة وظائف هذا المركز ما يلي :

- السهر على الصيانة الدورية لأجهزة الإعلام الآلي
- تصليح أي عطل عادي ومفاجئ لمختلف الوحدات
- ربط مختلف الدوائر والمصالح والفروع بالشبكة المحلية والدولية للإنترنت
- إنشاء نظام الرسائل الإلكترونية (Outlook)

وينقسم إلى مصلحتين هما على التوالي :

أ: مصلحة أنظمة تشغيل الشبكات: وهي مصلحة مستحدثة العهد تهدف إلى معالجة أنظمة تشغيل المديرية واكتشاف الأخطاء عبر نظام معين وإيجاد الحلول لمثل هذه الأخطاء كالقضاء على الفيروسات المسببة لهذه الأعطال عبر الشبكات المحلية والدولية

ب: مصلحة قواعد المعلومات: وهي مصلحة تهدف إلى تسيير عمليات الصيانة للإعلام الآلي وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي السريع في عالم الاتصالات الحديثة ، ولا يزال هذا النظام في مراحله الأولى بالمديرية

8- الدائرة المالية والقانونية : FIN.JUR¹

وهي الدائرة المسؤولة عن تسيير وتلبية كافة الموارد المالية للمديرية والمتابعة القانونية لكل الإجراءات المتعلقة بها ، سواء تعلق الأمر بوضع الشروط القانونية الخاصة بإبرام العقود ، أو إجراء المناقصات أو المزاد العلني، أو تعلق الأمر بالإجراءات الخاصة بالضمانات والتعويضات المالية للعمال في حالة حوادث العمل ، أو العقوبات للعمال المخالفين للشروط المتعاقد عليها .

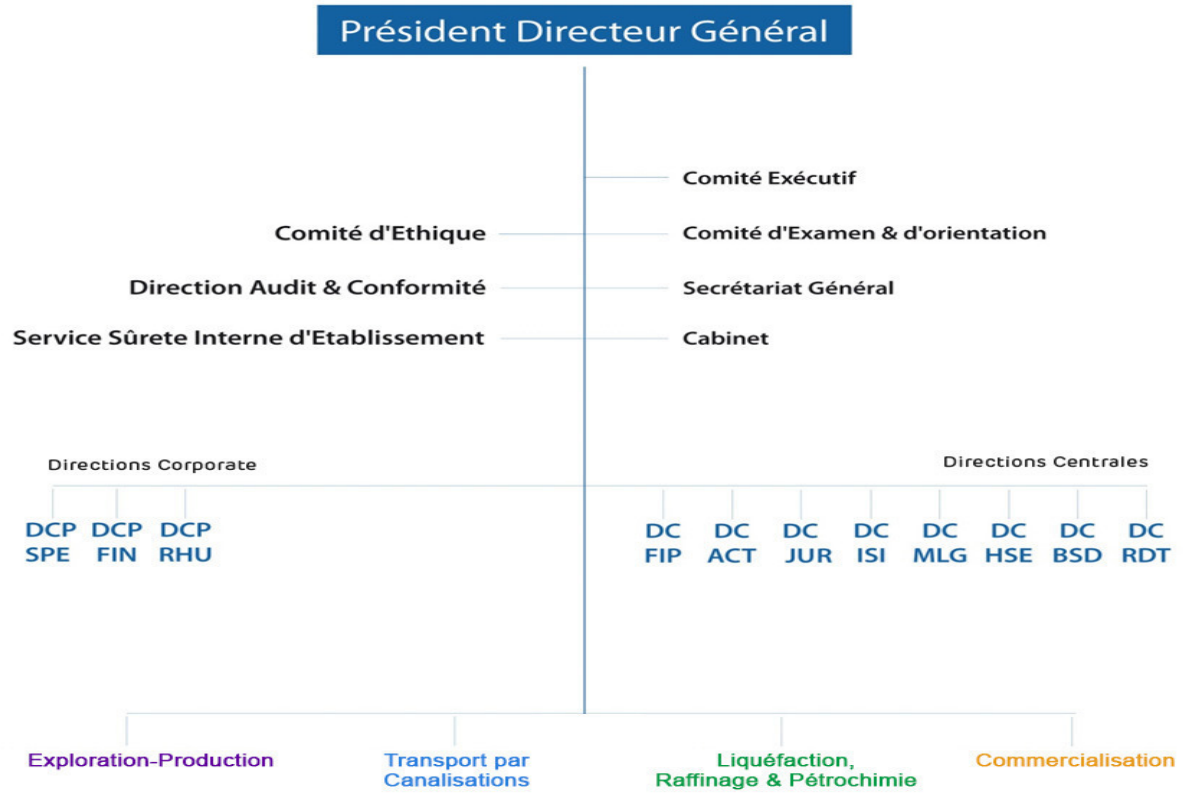
¹FIN.JUR : finance et juridique

سابعاً: مهام إدارة المالية:

وتتلخص مهامها في النقاط التالية :

- إعداد القوائم المالية والموازنات؛ ضبط الميزانية السنوية للمديرية وإعداد الميزانية التقديرية.
- ضبط النفقات وتحصيل الإيرادات والمستحقات.
- المتابعة المالية للعمال فيما يخص الأجور والعلاوات.
- وضع شروط المناقصات.
- المتابعة المالية لعمليات تمويل الشراء داخل الوطن وخارجه بعد موافقة الإدارة المركزية.
- المتابعة المحاسبية لكافة العمليات التي تقوم بها المديرية وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها.
- التسيير المالي لمديرية الصيانة؛
- متابعة تحقيق الموازنات وتحليل الفوارق؛
- متابعة النفقات والإيرادات التسجيل والدفع والتحليل؛
- جمع البيانات المختلفة وإصدار المعلومات الضرورية في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة؛
- إعداد ومراقبة تسيير الصفقات والعقود؛
- الإشراف القانوني وتوجيه الاستشارات والنصائح القانونية للمسؤولين؛
- مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرار؛
- الحفاظ على أصول المؤسسة ومركزها المالي من خلال عمليات متابعة الجرد المادي (التثبيات والمحزونات) والجرد المالي (الصندوق والبنك، العملاء، الموردون، البنزين، ...)
- الحفاظ على أسرار المهنة والمؤسسة.

الشكل رقم 04: ملخص الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



المبحث الثاني: دراسة حالة بمديرية الصيانة الأغواط (DML)**المطلب الأول: اجراء مقابلة ميدانية**

لحل مشكلة البحث والتحقق من فرضياتها، استعملنا البعض من أدوات جمع البيانات كالمقابلة و سجلات المؤسسة ، وذلك بهدف الوصول الى نتائج جيدة، فالمقابلة هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث.

حيث قمنا بإجراء مقابلة ميدانية وهذا بطرح بعض الأسئلة على موظفين والعمل مما يخدم فرضياتنا حيث قمنا تقسيم أسئلتنا إلى محورين:

➤ المحور الأول: تكوين الموارد البشرية

➤ المحور الثاني:تمنية الكفاءات

المحور الأول: تكوين الموارد البشرية

- س1) هل تضع المديرية برامج تكوينية ؟
- ج1): أكيد ، ويتمثل ذلك في المخطط السنوي للتكوين ، كما أن عملية تقييم الكفاءات تنتج لنا تكوينات مطلوبة .
- س2) هل تكوين يزيد من انتاجية العامل واكتساب معارف و مهارات جديدة ؟
- ج2) أكيد ، وللتأكد نقوم بعملية تقييم للتكوين ، لمعرفة مدى إستيعاب العمال للتكوين .
- س3) هل طبيعة العمل تحتاج الي تكوين مستمر ؟
- ج 3) نعم
- س4) هل تكوين خارج مؤسسة احسن من تكوين داخل المؤسسة ؟
- ج4) التكوين خارج المؤسسة ينجم عنه احتكاك مع عمال خارجيين ، لذلك هو أحسن.
- س5) هل يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المديرية ؟
- ج5) نعم ، مثلا إذا وجد مشروع جديد يتم تكوين العمال على حسب هذا المشروع.
- س6) هل تنتهج المديرية اسلوب واحد في التكوين ؟
- ج6) لا ، يوجد 6 أنواع من التكوينات.
- س7) هل مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل ؟
- ج7) أكيد ، يتم عمل مخطط التكوين من عدة نواحي منها التوقيت المناسب.
- س8) هل رؤساء المصالح هم المسؤولون عن التكوين ؟
- ج8) مسؤولون على إيصال إحتياجات العمال لمصلحة التكوين.
- س9) هل الدورات التكوينية تساعد العاملين على حل المشاكل المهنية ؟
- ج9) على حسب قدرة إستيعاب المتكويين ، وعلى حسب المؤطر.
- س10) هل الميزانية المخصصة لتكوين كافية ؟
- ج10) يجب أن تكون مناسبة لأن مخطط التكوين يكون مسبق.

✚ المحور الثاني : تنمية الكفاءات البشرية

- س1) هل يتم الاهتمام بتنمية الكفاءات في المديرية؟
 ج1) : نجدها في عملية تقييم الكفاءات.
- س2) هل تنظر المديرية لتنمية الكفاءات البشرية على استثمار ؟
 ج2) أكيد لأن المورد الأول للشركة هو المورد البشري.
- س3) هل ساهم الكفاءات في تنمية وتحسين الخدمات ؟
 ج3) أكيد
- س4) هل تحقق الكفاءات البشرية اداء متميز للمديرية ؟
 ج4) إذا تم إستغلالها أحسن إستغلال.
- س5) هل الكفاءات تقلل من تكاليف ؟
 ج5) :أكيد ، إذا قللنا الوقت قللنا التكلفة.
- س6) هل توجد عوامل تعيق الموظف في اظهار كفاءاته ؟
 ج6): نحاول أن نجدها من خلال تقييم الكفاءات.
- س7) هل تعمل المديرية على تنمية الكفاءات بما يتماشى مع اهدافها ؟
 ج7) : أكيد و الدليل تقييم الكفاءات.
- س8) هل تنمية الكفاءات بمثابة تشجيع على الولاء للمؤسسة ؟
 ج8): ليس بالضرورة.
- س9) هل الكفاءات الجماعية ناتج عن تعاون بين الكفاءات الفردية ؟
 ج10): ينتج على مدى إستيعاب العمال لمفهوم روح الجماعة.
- س10) هل التكوين يزيد من كفاءة و مهارة العامل بالمديرية ؟
 ج10):أكيد

المطلب الثاني: تحليل المقابلة ونتائجها

أولاً: تحليل المقابلة

✚ محور الاول : التكوين

من خلال الإجابة عن الأسئلة المقابلة تبين لنا جليا تحاليل التالية :

- من خلال إجابة رئيس المصلحة عن الأسئلة رقم ، واحد ، واثنان يتبين لنا جليا ان المؤسسة تعتمد على المخطط السنوي للتكوين ، و تقوم المؤسسة بعملية تقييم التكوين لمعرفة مدى استيعاب العمال للتكوين ، وهذا ما يدل على ان مديرية الصيانة تولي عناية لتكوين موظفيها وهذا من خلال وضع برامج تكوينية .
- من خلال الإجابة عن الأسئلة رقم ثلاث و أربعة نقول ان طبيعة عمل المؤسسة تحتاج الى تكوين بصفة مستمرة وذلك حسب اختصاص كل فرد عامل في مؤسسة وحسب احتياجات وظيفته الحالية، فهناك أعمال تحتاج الى التكوين بصفة دورية وهذا لتمكين هذه الفئة من مسايرة ما هو حديث ، كما ان التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة وهذا راجع الى احتكاك المتكويين خارج المؤسسة وهذا لكسب مهارات جديدة .
- من خلال الإجابة عن السؤال الخامس نرى ان التكوين يتم حسب احتياجات المديرية ، مما يدل على ان المؤسسة تضع خططا لدورات تكوينية حسب احتياجاتها حيث يمكن تفسيرها بالمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية عن طريق التخطيط الجيد لهيكل الموارد البشرية بهذه المؤسسة بالإضافة الى النظرة المستقبلية نحو تنمية المعارف و الخبرات .

- من خلال الإجابة عن الأسئلة السادسة والسابعة نلاحظ ان المديرية تستخدم 6 أنواع من التكوينات توظيف التكوين (الاستقطاب) ، تكوين المورد البشري ، التكوين التقني ، التكوين ابتدائي ، الكوين المشترك ، الكوين تغيير الوظيفة .
- وكذلك نرى ان مدة التكوين مناسبة من حيث الوقت و ساعات العمل وهذا ما يدل على ان البرامج التكوينية تكون مبرمجة بطريقة مدروسة وليس على حساب العمل الذي يتمشى معه .
- من خلال إجابة رئيس المصلحة عن السؤال الثامن على ان مسئولون على إيصال احتياجات العمال لمصلحة التكوين ، لان كل رئيس مصلحة له دراية بالنقائص في مصلحته و الفجوة الموجودة داخل مصلحة وإعطاء نفس جديدة في العمل .
- من خلال إجابة رئيس المصلحة عن السؤال التاسع نلاحظ ان الدور التكوينية تساعد العاملين في حل المشكلات المهنية ، على حسب قدرة استيعاب المتكويين وعلى حسب المؤطر
- من خلال إجابة رئيس المصلحة عن السؤال العاشر نرى ان الميزانية المخصصة لتكوين يجب ان تكون مناسبة لان مخطط التكوين يكون مسبق

المحور الثاني : تنمية الكفاءات البشرية

- من خلال اجابة رئيس المصلحة عن السؤال الأول و الثاني نلاحظ أن المديرية تهتم بتنمية الكفاءات ، وإنما تنظر لتكوين وتنمية الكفاءات على انه استثمار لان الفرد هو الركيزة في المؤسسة ، كما لأنه هو استثمار له عوائد على مدى الطويل
- من خلال الإجابة عن السؤال الثالث و الرابع يتضح لنا ان الكفاءة لها دور فعال في تنمية و تحسين الخدمات بالمديرية نظرا للمعارف و القدرات التي يكتسبها

من خلال الممارسة التكوينية . ولاحظنا ن الكفاءات البشرية حقق اداء متميز للمديرية وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية عن غيرها .

- من خلال إجابة رئيس المصلحة عن سؤال الخامس نرى نعم تقلل من تكاليف

وهذا عن طريق استخدام مهارات و معارف في إيجاد الحلول المناسبة

- من خلال إجابة عن سؤال سادس و سابع نلاحظ نعم توجد بعض العوائق الي

تعيق الموظف في إظهار كفاءاته يفسر بعض احتكار الموظفين القدماء للعمل

وعدم إعطاء فرص للموظفين الجدد ،عمل المديرية على تنمية الكفاءات بتقييم

الكفاءات

ثانيا: النتائج المستخلصة من المقابلة :

تمثل تنمية الكفاءات البشرية في مجموعة من الانشطة المخصصة للاستخدام الأمثل

للأفراد والجماعات بهدف الوصول إلى ما يسمى بالكفاءة الفردية و الجماعية و من ثم

الكفاءة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة وتحسين من خلال أنشطة التكوين و التدريب.

رفع الكفاءة الانتاجية للعامل عن طريق اتاحة التعرف على الجديد في مجال التطور؛

حصولها على جودة جيدة من خلال تنمية الكفاءات واعتمادها على شهادة "الايرو "

يوجد علاقة ارتباطية بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات (التكوين يساهم في

تنمية الكفاءات)؛

عدم وجود الكفاءات الجماعية للمؤسسة لمفهوم الروح الجماعية الناتجة عن الكفاءات

الفردية لعدم استعاب بعض العمال لعمل الفريق؛

اهتمام المؤسسة بعمليات تقييم الكفاءات مما تنتج لها التكوينات المطلوبة؛

اعتماد المؤسسة على التكوين المحكم الذي يتماشى مع متطلبات المحيط الخارجي و

الداخلي للمؤسسة لمواكبة التطور التكنولوجي والتنظيمي.

خلاصة الفصل

تعرفنا في هذا الفصل إلى نشأة مديرية الصيانة (DML) بولاية الأغواط وكذا مهامها وهيكلها التنظيمي الذي تدير وفقه ولقد اعتمدنا في انجاز الدراسة الميدانية على طريقة المقابلة ومع الموظفين والعاملين بالمديرية حيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة قمنا بتقسيمها إلى محورين تكوين الموارد البشرية وتنمية الكفاءات.

بعد استجابة الموظفين لنا قمنا بعرض وتحليل وتفسير هذه النتائج ، توصلنا إلى صحة قبول الفرضيات واستنتجنا ما يلي:

- أن المديرية الصيانة (DML) تهتم بالتكوين من أجل رفع كفاءة عمالها.
- هناك علاقة بين التكوين وتنمية الكفاءات بالمديرية
- أن مستوى الكفاءات لدى الموظفين بالمديرية مرتفع وفق نتائج المقابلة
- وجود عوائق تعيق ابراز لمهارته وكفاءاته

الخاتمة

الخاتمة

تناولنا في هذا البحث إشكالية دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال التعرف على مفاهيم التكوين، وتنمية الكفاءات البشرية، و إبراز مدى أهمية التكوين في مديرية الصيانة بالاعواط (Dml)، والمتطلبات الضرورية لتنمية الكفاءات البشرية، ومن خلال الدراسة الميدانية دراسة حالة بمديرية الصيانة الاعواط (dml) و لمعرفة مدى أثر تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للتكوين وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة ، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: "يمكن تحديد مستوى التكوين في مديرية الصيانة الاعواط DML من خلال تحديد الاحتياج التكويني، وكذا تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وتقييمه" وبعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل المقابلة تم إثبات صحة هذه الفرضية،

الفرضية الثانية: هناك ادراك بتنمية الكفاءات في مديرية الصيانة DML لاحظنا

ان هناك إدراك و وعي بتنمية الكفاءات البشرية بالمديرية الصيانة

الفرضية الثالثة : توجد علاقة طردية بين التكوين وتنمية الكفاءات في مديرية

الصيانة DML وبعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل المقابلة تم إثبات صحة

هذهالفرضية، لاحظنا أن هتوجد علاقة طردية بين التكوين وتنمية الكفاءات حيث

أن التكوين يساهم في تنمية الكفاءات

نتائج الدراسة

- ✓ هناك مستوى مرتفع من تنمية الكفاءات البشرية لدى العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالكفاءات البشرية ومدى أهميتها في رفع قدرات ومهارات العاملين ومعارفهم؛
- ✓ اهتمام مديرية الصيانة بالتكوين اهتماما غير كاف، فبالرغم من وجود مؤشرات التكوين وتطبيق أبعادها إلا أن هنالك مستوى من التقصير في تطبيق هذه الأبعاد وعدم رضا العاملين عليها خاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية؛
- ✓ العلاقة الإرتباطية بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع علاقة طردية؛
- ✓ تهتم مديرية الصيانة بتنمية وتطوير الكفاءات البشرية وهذا ما يساهم في تحسين مستوى أداء العمال؛
- ✓ استخلصنا من الدراسة بأن التكوين يعني به جميع أفراد المؤسسة وليس منصب دون آخر فهو عملية أولية ومستمرة؛
- ✓ لا يمكن الاستغناء عن التكوين دون رفع كفاءة العامل فهما يكملان بعضهما وذلك من خلال الإلمام بمختلف السياسات والممارسات المتعلقة بتنمية وتطوير المورد البشري .

الإقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التكوينية دون استثناء؛
- الاهتمام بعملية التقييم بعد التكوين ومتابعة المتكويين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التكوينية؛
- يجب التأكيد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كمورد وليس كتكلفة وتكوينها ورفع قدراتها ومعارفها تماشياً مع المستجدات في المؤسسة؛
- توفير الوسائل المتطورة والحديثة أثناء العملية التكوينية؛
- الاهتمام أكثر بالعمال وانشغالاتهم والعمل على تنمية مهاراتهم من خلال التركيز على التكوين المستمر؛
- توفير مكونين ذوي خبرة وكفاءة عالية؛
- تجنب الاستغناء عن الكفاءات وضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها لكي تساعد رفع أداء الموارد البشرية؛
- جعل التكوين قاعدة أساسية في المؤسسة لجميع العمال من أجل التدارك لبعض الأخطاء أو التطور في المهارات.

أفاق الدراسة :

بعد الانتهاء من التحليل النظري لنا العديد من الاشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها وأن الدراسة لم تتناول إلا جزءاً من أهمية التكوين في تنمية الكفاءات ومن بين المواضيع التي تعتبر كامتداد الدراسة .

- دور برامج التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي ,
- دور برامج التكوين في تأهيل الكفاءات لاستخدام الادارة الإلكترونية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، 1983، دار النهضة العربية للطباعة والنشر
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، 1995
الإقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى حول تسيير الموارد البشرية،
جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 - 21 فيفري، 2012
3. حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير
كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع -
4. حسين حسن عمار ، إدارة الموظفين ،السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة
5. حمدي أبو القاسم، محاضرات لمقياس "إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي"،
مطبوعة رقم 02، جامعة عمار تليجي الأغواط،
6. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية،
2000
7. عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، الإسكندرية،
8. فاطمة الزهراء بوكزومة، الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر، الجزائر،
2008
9. منصور أحمد منصور، قرارات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، وكالة
المطبوعات، 1976

ثانياً: الأطروحات

10. حمدي ابو القاسم، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية
للمؤسسات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير، دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير، جامعة الجزائر، 2002

11.رشيد منصورية، دور الموارد البشرية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط،، 2004

12.سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان نامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية "دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر،2015

13.صبرينة بركاني، دور إدارة الكفاءات في تمثيل الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر

14.عمار طيبي، دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر،2012

15.مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013

ثالثا: المجالات والملتقيات

16. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات)، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى

17. عبد الفتاح بوخممخ، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، نوفمبر2005

18. عبد الله حميدة المختار ابراهيمي، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السابع ، فيفري 2005،

19. كمال منصوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي

والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07 ، جوان 2010

20. مزهودة عبد المليك، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مجلة الباحث،

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 04 ، 2006 المعرفة، مجلة دفاتر

السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة بسكرة،

الجزائر، العدد 14 ، جوان 2016

21. موساوي زهية، الاستراتيجية وإدارة الموارد، مجلة الباحث، جامعة قاصدي

مرباح ، ورقلة، العدد - 01 ، 2002

22. موساوي زهية، خالد خديجة، التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم

العمل وتسيير الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي

الدولي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005

23. الهادي بقلقول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة،

ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في

إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،

2004

رابعاً: الكتب الأجنبية

24. Jaques Soyer, Fonction 2^{ème} formation 2^{ème} édition les éditions d'organisation, Paris, 1996,

25. Marsick vjet wathinsmki informal and incidental in the work place, London, 1991

A. Meignant, **Ressources Humaines: déployer la** 26

stratégie, édition liou sons paris, 2000,

27. Jean. Yvesbuck, **Le Management des Connaissances et des Compétences en Pratique**, édition d'organisation, France, 2003.
28. Françoise Delmave , Jonathan Win Tevron, **Whats is competence**, Toulouse business s'chool, France,2010,
29. J.M Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 3 em édition, librairie vuibert, 2003
30. J. Arbert, P- Gillbert, F.picyere, **Management des competences**, Réalisation- conceots analuses, 2éme edition, paris, 2003

الملاحق

