

# سياسة تسيير الموارد البشرية وفعالية تطبيقها للأسلوب التدريبي كمنهج من مناهج تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية

الأستاذة: أسية قرنان

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-قسم علم الاجتماع  
جامعة الجزائر-2- بوزريعة

-ملخص:

في ظل مناخ التطور والتغيير الذي عرفه التنظيم بالمنظمات المعاصرة، وجدت المؤسسة العمومية الجزائرية نفسها أمام ضغوطات داخلية و خارجية في التكيف مع الوضع الجديد خاصة في ظل تفشي عدة ظواهر أصبحت تتحكم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الفعالية الاقتصادية . "و باعتبار أن المؤسسة العمومية الجزائرية تتحدد كبنيات اجتماعية ذات خصوصيات ثقافية معينة تسييرها محيطها تاريخها و عاداتها...و ثقافة المجتمع الجزائري، فهي لا تولي الاهتمام لمجهود الفرد باعتباره المبدع أو الثروة أو مورد يشكل حجر الأساس في التغيير و النجاح"<sup>1</sup> فلا بد من وعيها أن أي سياسة لأي مشروع، تستوجب الأخذ بالمقاييس العلمية و العقلانية لتجنب الأزمة و تحقيق الاستقرار و إدخال تغييرات على الأنظمة التسييرية و الهياكل القاعدية و الاهتمام أكثر بالموارد البشرية إذا أرادت تحقيق قفزة نوعية و ضمان الاستمرارية والفاعلية إذ ان تطوير روح المنافسة لدى المؤسسة يرجع إلي بنيتها التنظيمية ووسائلها الإنتاجية وتأهيل مواردها البشرية بصفة دائمة ومستمرة ففوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمن البقاء و الاستمرارية .

في هذا السياق حاولنا تبيان أن إعادة البناء يبدأ بتحدد مضاد و هو بناء الموارد البشرية و صيانتها قوامه إعادة النظر إلى أهمية العنصر البشري في تحديد كفاءة الأداء التنظيمي ، و إلى أهمية إدارة الموارد البشرية و تطوير دورها و تحسين مناهجها، لاعتبارهما القطبان الأساسيان لبداية التحدي المضاد نحو بناء الدولة و جل قطاعاتها ، لغرض مواجهة التغيرات و التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه البلد ، خاصة مع الثورات الحاصلة في العالم العربي و التي ما إذا تعمقنا في تحليلها وبحثنا عن أصل السبب نجده عدم رعاية العنصر البشري.

## ■ المفاهيم :

- **الأداء** : وهو النتائج العلمية أو الانجازات، أو ما يقوم به الفرد من أعمال أو تنفيذ للأعمال. فالأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز ، أي انه مجموع السلوك والنتائج .
- **الأداء البشري** : هو عملية ذات بعدين نظري و ميداني البعد النظري : يتميز بمجموعة من النظريات و النماذج الفكرية البعد الميداني : يلم بالكثير من الأساليب و التقنيات و التدخلات الميدانية.
- **التمكين** : وهو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع المبادرة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم

- المناهج: وهي الأساليب التي تضم عدة حلول ووسائل وتقنيات ذات توجه علمي عملي معين. ونقصد بالمناهج في بحثنا هذا، كل من نظام التدريب، الاتصال والتحفيز كمدخل لتحسين الأداء البشري.
- التحسين: ويقصد بكلمة تحسين رفع المستوى أو تطوير أو إحداث تغيير إلى الأحسن في مجال من مجالات الأداء (محل الدراسة) أو التقدم نحو الأعلى والأرقى والأفضل .
- البشري: ويعني الإنسان أو الأفراد العاملين في المنظمة الذين يؤدون أعمالهم في أنظمة تحقق نتائج محددة ، و الواقع أن مصطلح بشري يشمل أداء الأفراد و الجماعات .
- سياسة فعالة: أي انه لا يكفي أن يكون هناك برنامج للأفراد بالمنظمة، بل يجب أن يكون هناك التنظيم القادر على جعل هذا البرنامج نافذا، بحيث إذا كانت العلاقات بين الأفراد بالمنظمة تتسم بروح الانسجام والتعاون، وكانت الأنشطة التي يقوم بها هؤلاء-الأفراد-تساهم في تحقيق الأهداف التي وضعت المشروع، فانه يجب توفير المناخ الملائم لخلق الدافعية في العمل من باب تحقيق الرضا الوظيفي.
- الأساليب التدريبية: ونقصد بها التكوين بكل أنواعه سواء كان قصير المدى أو طويل المدى وكذا داخل المؤسسة أو خارجها.

### **Résumé :**

A la lumière du climat d'évolution et de changement qu'ont connu les organisations contemporaines, l'institution publique algérienne se trouve face à des pressions internes et externes pour s'adapter à la nouvelle situation, surtout en tenant compte de la propagation de plusieurs phénomènes qui ont une incidence directe ou indirecte sur l'efficacité économique. "En considérant que l'institution publique algérienne est déterminée par certaines particularités culturelles et sociale Sa gestion, son environnement, son histoire et ses coutumes... et la culture du peuple Algérien, l'effort de l'individu en tant que créateur de richesse ou de ressources n'est pas considéré comme une pièce maîtresse du changement et du succès," Il est donc vital qu'elle prenne conscience que toute politique ou projet nécessite la mise en place de normes scientifiques et de la rationalité pour éviter la crise et parvenir à la stabilité. L'introduction de modifications aux systèmes et infrastructures de direction et une plus grande attention aux ressources humaines sont essentiels pour réaliser un saut qualitatif et pour assurer la continuité et l'efficacité. Si le développement de l'esprit de compétition dépend de la structure organisationnelle et des moyens de production et de qualification des ressources humaines de façon permanentes et continues la force des ressources humaines et l'efficacité de ces performances signifie la force de l'organisation et sa capacité à rivaliser avec les autres sur le marché et assurer la survie et la continuité.

Dans ce contexte, nous avons essayé de démontrer que la reconstruction commence par un contre défi qui est celui de reconstruire les ressources humaines et de les remanier, car il est vital de reconsidérer l'importance de l'élément humain dans la détermination de l'efficacité de la performance organisationnelle, ainsi que l'importance de la gestion des ressources humaines, le développement de son rôle et l'amélioration de ses référentiels ; étant donné qu'ils sont considérés comme les deux pôles primaires du contre-défi vers la construction de l'état et de la plupart de ses secteurs et ce afin de faire face aux changements et aux défis de la vie économique et sociale que connaît le pays, en particulier avec les révolutions qui se déroulent dans le monde arabe, révolutions qui analysées en profondeurs ont certainement pour cause le manque d'égard pour l'élément humain.

### **Notions:**

- Performance: les résultats ou les réalisations scientifiques, ou ce que fait l'individu comme actes ou exécutions. La performance est une interaction entre le

comportement et la réalisation, c'est la somme du comportement et du résultat.

- Performance humaine: Est une réalisation à deux dimensions : théorique et pratique. La dimension théorique est caractérisée par un ensemble de théories et paradigmes et la dimension pratique par des styles, des techniques et d'interventions sur le terrain.

- Prise en charge: par une plus grande attention aux travailleurs en élargissant leurs compétences, en enrichissant la quantité d'information qui leur est donnée ainsi qu'en encourageant leur capacité d'initiative lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes qui entravent leur performance.

- Le Référentiel : Il comprend plusieurs méthodes, moyens et techniques pour une approche scientifique et des solutions pratiques. Nous entendons par référentiel dans notre exposé, tout le système de formation, de communication et de motivation comme introduction pour améliorer la performance humaine.

- L'Amélioration : l'élévation du niveau de développement en provoquant un changement pour le mieux dans le domaine de la performance.

- L'humain: Cela signifie l'être humain ou les travailleurs qui effectuent leur travail dans le but d'obtenir des résultats spécifiques, le terme humain comprend la performance des individus et des groupes.

- Une politique efficace: il ne suffit pas de mettre en place un programme pour les membres de l'organisation, mais on doit être capable de faire de ce programme une réglementation efficace, de sorte que si les relations entre les individus de l'organisation sont caractérisés par un esprit d'harmonie et de coopération, et que les activités menées par ces gens contribuent à atteindre les objectifs fixés du projet, ce programme doit fournir l'environnement approprié pour créer la motivation et ainsi réaliser la satisfaction au travail.

- Méthodes de formation: On entend par là les formations de toutes sortes, que ce soit à court terme ou à long terme, dans l'organisation ou à l'extérieur.

-مقدمة:

لقد أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات، المؤسسات و منظمات الأعمال ، ألا و هي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في التسيير، باعتبارها القطب المسؤول عن شؤون رأس المال البشري من حيث طرق استقطابه، تطويره و المحافظة عليه. و إذا رجعنا إلى تاريخ نشأة المؤسسة الجزائرية، عمومية كانت أم خاصة و في هذا الموضوع بالذات، يتجلى و بكل وضوح إغفال و تجاهل أو تهميش التسيير العلمي العقلاني المتعلق بإدارة الموارد البشرية. فالتاريخ يشهد على أن عمليات النهوض بالقطاع الاقتصادي العمومي كان صعبا للغاية و فرض وضع برامج ومخططات تنموية متنوعة من حيث الهدف و المدى، بداية من سياسة التأميمات مرورا بسياسة إعادة الهيكلة ثم سياسة الخصخصة ، ففي ميدان استقطاب المورد البشري مثلا، كان الاتجاه العام يرمي إلى سياسات ملأ الفراغ و خاصة إذ ما تعلق الأمر بالجانب التأطيري .

ما من شك أن إدارة الموارد البشرية أضحت عامل محدد في المعادلة الاقتصادية الحديثة و " عامل نجاح هام في المنظمة... و مصدر وجب استغلاله " <sup>2</sup> خاصة مع تعقد المهام و سرعة التغيير مما يتطلب درجة عالية من التأهيل و

---

<sup>2</sup> - Peretti (J.M) : **Gestion des ressources humaines**, Edition Vuibert, Paris, 1997, p p 3 -16.

الكفاءة، إذ بات من الضروري على المؤسسة الجزائرية الاهتمام بالعامل البشري و المحافظة عليه وذلك بإعادة النظر في السياسات و الطرق المنتهجة لأنها ظهرت غير قادرة على مسايرة هذه التطورات بالتسيير الأكثر جدارة للمورد البشري. و حتى يكون استثمار هذا المورد و انتقاءه قائما على أسس علمية و سليمة لابد من توفر نظام متكامل يحفز المورد البشري للعمل بجدية والاستمرارية فيه و الولاء له، وهذا لن يكون إلا بإعطاء المورد البشري الاهتمام والرعاية اللازمة.

إن التطرق إلى موضوع التدريب كمنهج لتحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية حديث و يستحق الاهتمام، لأنه خص مورد حساس في المؤسسة، من خلال التطرق إلى كفاءات اهتمام المؤسسة بمواردها و منظورها للمحافظة عليها، و المناهج المسطرة لتحسين الأداء البشري بها، مع ظهور معالم جديدة في التنظيم و انطلاقا من أن سياق تطوير الموارد البشرية في أي منظمة كانت يرتكز على ثلاثة أقطاب هامة و أساسية متمثلة فيما يلي : " استقطاب، تطوير و الحفاظ على الكفاءات"<sup>3</sup> التي تشكل رأس المال البشري، و باعتبار أن سياسة الموارد البشرية متعددة الاختصاصات فقد جاء تحديدنا للموضوع بدراسة كل ما يهم المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية لفئة الإطارات باعتبارها فئة حساسة تعتلي السلم الهرمي في المؤسسة العمومية الجزائرية و لها من المؤهلات العلمية ما يسمح لها بإثراء موضوعنا ، إذ تناولنا الموضوع من جانبه التطويري و التحفيزي، بهدف معرفة كفاءات تدخل المؤسسة العمومية الجزائرية لتحسين أداء هذه الفئة السوسيو مهنية عن طريق التدريب، بما يناسب أهدافها للوصول إلى الفعالية الاقتصادية من جهة و بما يناسب رضا هذه الفئة من جهة أخرى.

#### - الإشكالية

إن نجاح مؤسسات اليوم في تحقيق أهدافها معتمد بدرجة كبيرة على كفاءة موجوداتها البشرية إذ أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم و أوفر مورد من بين الموارد التنظيمية الأخرى التي لا تعد إلا عوامل مساعدة و الفرد بما يملكه من مهارات و ما يتمتع به من دافعية و رغبة في العمل هو المورد الحقيقي الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب و هو الذي يدير و يدار، و المساهم الأول و الأخير في تحقيق الفعالية التنظيمية، و ما يبرر الاهتمام المتزايد في الوقت الحالي بالعامل البشري و التركيز على أدائه يرجع إلى انه قد أضفى من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التكيف البيئي التنظيمي مع التطورات السائدة مما يتطلب اختيار و تنمية و تقييم مكافئة العنصر البشري بالشكل الذي يدعم كفاءة أداءه و المحافظة عليها وهنا تكمن المساهمة القيمة لإدارة الموارد البشرية كهزمة وصل بين نجاح الفرد و المؤسسة في تطبيقها لأنظمة العمل الفاعلة في تحسين قدراتهم و مهاراتهم و ثقافتهم إذ يوجد أهداف لا يمكن تحقيقها دون إشراك العنصر البشري في وضعها و هذا ما تمليه الحاجة التنظيمية لمعلومات و خبرات و جهود هذا العنصر من اجل تحقيق الأهداف المنشودة. و تعد إدارة و تنمية الموارد البشرية المدخل الأنجع لرفع و تحسين أداء الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الإنتاجية و المردودية من جهة و رضا هذه الموارد من جهة أخرى و تتعلق أنظمة العمل المعتمدة في تسيير العنصر البشري بجانب القدرة و الرغبة في العمل و يبقى الأداء حاصل تفاعل هذه الجوانب.

اتجاهنا في هذه الدراسة التركيز على الاستراتيجيات المتبعة في تبني سياسة إدارة الموارد البشرية و مدى مساهمتها في ترقية الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية المؤثرة مباشرة على أداء الأفراد العاملين بها ، كما أن اقتربنا العام للدراسة كان ينطلق من بلورة إطار نظري و تطبيقي حول مناهج تحسين الأداء البشري من خلال الاساليب التدريبية، وهدف بلوغ هذه الغاية سنطرح التساؤل العام الذي سيكون الموجه الرئيسي لهذه الدراسة و الذي جاء في

<sup>3</sup> - Bélanger (L) et Autres : Gestion des ressources humaines : Une approche globale et intégrée, Edition ESK, 1993, P19.

السياق الآتي: ما مدى بلوغ مستوى أداء الإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال تطبيقها لسياسة تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري؟ والذي انبثق منه ما يلي:

- على ماذا تعتمد المؤسسة العمومية الجزائرية من تدخلات في فعالية تسيير مواردها لتحسين و ترقية أداء إطاراتها؟
- هل تعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية نظام التكوين كأسلوب تدريبي و كحل أو منهج لتحسين أداء إطاراتها؟ وللضرورة التي يفرضها أي بحث علمي ألا وهي إنتاج منهجه وبالتالي تقنياته. ومناهج البحث في علم الاجتماع هي إما كيفية أو كمية الناتجة عن الحقل المعرفي و النظري فتحدد الإشكالية هو في نفس الوقت تحديد نموذج تقاربي للموضوع<sup>4</sup> ، وبهذا يدرج البحث ضمن البحوث الكمية أو ما يسمى "بالبحث الفحصي للفرضيات"<sup>5</sup> لمقارنة مواقف و آراء الإطارات الأجيال في المؤسسات العمومية الجزائرية حول الموضوع المتعلق بالأسس و المداخل المعتمدة من طرف الهيئات المختصة لتحسين و ترقية الأداء البشري من خلال الأساليب التدريبية. وكانت عملية اختيار التقنيات مرتبطة بالهدف المراد تحقيقه والذي يرتبط في حد ذاته بمنهج العمل<sup>6</sup>. إن انتهاج المنهج الكمي يعني استعمال استمارة الاستبيان وهي تقنية مباشرة تخاطب أفراد مجتمع البحث بصفة موجهة<sup>7</sup>.

أولاً: منهج التكوين وأثره على تطوير الأداء البشري في المنظمة:

#### 1. ماهية التكوين:

يعتبر التكوين بالمنظمة ميدان صعب وحساس كما " يعتبر كترية مهنية دائمة، وأداة حساسة لتقييم الكفاءات الإنسانية وذلك لتحضير رجال يواكبون التغير آخذين في عين الاعتبار حاجياتهم الخاصة و يعتبر أيضا أداة استثمار وذلك من أجل مساندة التطور التكنولوجي والتحضير للمنصب الجديد"<sup>8</sup>. "وهو مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تشغل بجدارة وظائفها الحالية أو التي تسند إليها، وذلك لتحقيق فائدة المنظمة"<sup>9</sup>، والواقع أن التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التكنولوجيا، والتحولت التي تشهدها العلوم الإنسانية التي حضرت باهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال تنمية المورد البشري والهوض به كونه القلب النابض لكل المنظمات والسبب الرئيسي في كل نشاط أو حراك اقتصادي، ووضعت التكوين في مقدمة الوسائل التي تخدم استراتيجيات المنظمة، والتي لا بد أن تكون دائمة ومستمرة ومتماشية مع الاحتياجات الفعلية لها، فسياسة التكوين تتميز بأهمية ذات مستويين، فهي تعمل على تحقيق متطلبات الفرد على أساس الخصائص و المميزات التي تضيفها للمكون إلى جانب تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرفع من مستواها باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات الخارجية "فقوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار لها"<sup>10</sup>

#### 2. أثر التكوين في رفع مستوى الأداء البشري:

إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار لها، ولقد وجدت المنظمات في التدريب والتنمية الوسيلة الفعالة من اجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتحديد وتقديم الحديث ذي الجودة العالية، التي تلبى حاجات

1- Quivy (R) et Campenhoudt (L.V): Manuel de recherche en sciences sociales, Edition Dunod Bordas, Paris 1988, p212.

2 - Festinger (L) et Katz (D) : Les méthodes de recherche dans les sciences sociales, Tome I, PUF, Paris 1974, p85.

3 - Grawitz (M): Grawitz (M) : Méthodes des sciences sociales, 3<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1976. p 333.

4- Angers (Maurice) : Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997. p 146.

8 - Peretti (J. M) : Op. Cit. p 293.

9 -Vatier (R) : Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise Moderne, 3<sup>ème</sup> Edition , Paris, 1968, pp 56-57.

10 - عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص13.

ورغبات زبائنها وتفي بتوقعاتهم<sup>11</sup>. "فلا يوجد مجال لإظهار أهمية الاتساق بين أنظمة الموارد البشرية والخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة أفضل من مجال نشاط التكوين"<sup>12</sup> فكلما ارتبط نشاط التكوين بإستراتيجية العمل على مستوى المنظمة، كلما رفع من مستوى الأداء البشري وساهم في تحقيق الفعالية الإستراتيجية، خاصة إذا تم تصميم البرامج التكوينية من الحاجة الفعلية للأفراد.

### 3. البعد الإستراتيجي للتكوين وعلاقتها بالموارد البشري :

يعتبر التكوين أحد الوسائل المفضلة لتحقيق التسيير التوقعي للموارد البشرية، كما يساهم في تقريب الأهداف الاقتصادية من الأهداف الاجتماعية ومن المشاريع الفردية، فلقد أصبحت فكرة تطوير الموارد البشرية وتحسين أدائها من أولويات المؤسسات حيث تهدف إلى مواكبة التطور الحاصل في محيط العمل وما أولى للتكوين بعد إستراتيجي أين أدمج في إستراتيجية تطوير المؤسسة وهذا لضرورة التكوين المتواصل والذي يعود إلى قدم المعارف والمهارات جراء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية "فإدماج مخطط التكوين في المشروع الإستراتيجي للمؤسسة يمثل أحد التحولات الكبرى في المفهوم الحديث للتكوين، حيث لم يعد ينظر إلى هذه الوظيفة على حس تكاليفها أو كأنها مجرد وسيلة للترفيه، أو وسيلة تكيف مع التكنولوجيا ولكن أصبحت استثمار في صالح تطوير المؤسسة"<sup>13</sup>.

فكل مؤسسة تأخذ في إستراتيجية تطورها سياسة حقيقية في تسيير الموارد البشرية، هذا يعني سياسة حقيقية هي تطوير للأداء البشري وإستراتيجية لتطوير المؤسسة، "فعند وضع مخطط التكوين يجب ربطه مباشرة بالمخطط الإستراتيجي للمؤسسة"<sup>14</sup>، وذلك عن طريق دراسة التناسق بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة ونشاط التكوين بمعنى آخر مدى توافق إستراتيجية التكوين مع إستراتيجية المؤسسة ينتج تطور المؤسسة، وهنا يجب التأكيد بمبادئ التكوين.

4. مبادئ التكوين: \* "يجب أن يكون للأشخاص اهتمام ورغبة في التعلم قبل قبولهم في التكوين"<sup>15</sup> وأن يتساوى التكوين مع ما يستطيع الفرد تعلمه، إضافة إلى هذا يجب دراسة الترابط الموجود بين التكوين والمؤسسة، وأهدافها وأطراف أفرادها وإستراتيجيتها المستقبلية فالتكوين يجب أن يكون مسير لتحقيق أهداف المؤسسة والفرد. إذن "فيجب أن يتناسب التكوين مع الحاجات الفردية للمتكونين و أن يكون مخططا ومجدولا، وأن يتم التكوين بواسطة مشرف"<sup>16</sup>.

\* يجب على مسؤول التكوين أن يضبط بصفة دقيقة كل من التسيير الإداري كتحضير الملفات، المدة والتكاليف، والتسيير التقديري والذي يترجم المخطط السنوي لبرامج التكوين وهذا لإعداد نظام متكامل شامل للتكوين، فبالرغم من أن التكوين مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية ومديرية التكوين والمدراء التنفيذيين في مواقع عملهم والأفراد المتكونين إلا أن إعداد نظام متكامل وشامل للتكوين يوكل لمسئول التكوين.

<sup>11</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع بق ذكره، ص 13 وص 435-436.

<sup>12</sup> - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية: زاوية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 356.

<sup>13</sup> - Sontag (M): Sontag (Michel) : **Développer et intégrer la formation en entreprise**, Edition Liaison, Paris, 1994, p 14

<sup>3</sup> - Gougelin (Pierre): **La formation : Animation une vocation**, ESF Editeur, 2<sup>ème</sup> Edition, 1991., p 162.

<sup>15</sup> - عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 183.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 148.

ثانيا: غياب إستراتيجية تكوين واضحة المعالم والأهداف في المؤسسة العمومية الجزائرية تؤدي إلى تثبيط الأداء بها.

لما لأهمية التكوين في تنمية المورد البشري يمكن اعتباره محور تحسين الأداء من خلال تطوير طاقاتهم وسلوكياتهم من أجل التحسين من مستوى أدائهم، ولما له من آثار تنعكس على رفع مردوديتهم وإنتاجيتهم، إضافة إلى تسهيل اندماجهم. أين بدأنا من الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية التكوين في المنظمات المعاصرة وهي إستراتيجية التعلم المستمر، وحاولنا معرفة أين هي المؤسسة العمومية الجزائرية من هذه الإستراتيجية وانطلاقا من تحليلنا وجدنا أنها تتميز بعدم تطابق القول بالفعل وعدم الالتزام باللوائح الإدارية بالرغم من وجودها، فسياسة الأقرب فالأقرب تطغى على كل ما تنظمه المؤسسة من تنظيم وتسيير، ويظهر ذلك في المؤشرات التي توحى بوجود تلاعبات في كيفية انتقاء المستفيدين من التكوين، والذي يبدأ من تخطيط لا يتوافق مع الاحتياجات أساسه التكوين للتكوين، كما يذهب إلى ابعده من ذلك في عدم تحقيق طموح مواردها البشرية، لغياب التقييم الموضوعي أو عدم تضمينه لترقية مهنية مادية أو معنوية، فوجدنا أن التكوين لهدف الترقية تشوبه الشكوك، وعلى العموم إما أن يكون تكوين واحد عند فئة ويتعدد عند أخرى، والمصيبة الأكبر عندما يكون منعما، فأين المصالح المعنية من كل هذه التشابكات.

وما تبين من خلال ما تناولناه أن تحديد الاحتياجات التكوينية لا يتم وفق طرق علمية واضحة ودقيقة وقد تأكد لنا أن العلم بوجود دورات تكوين لا يكون إلا بعد إشهار القائمة من قبل الإدارة، وتأخذ الأمر من زاوية أنها المسؤول الوحيد الذي له الحق في تعيين الفئة المستفيدة من التكوين وهي بهذا تهمل رغبة المتكون الذي من الأرجح أن يكون الادري بنقائمه حسب ما تعمل به الآن جل المنظمات المتطورة، فغالبا ما يدفع به إلى عدم التحمس فيكون حضوره للدورات التدريبية من باب الفضول، وأمن زاوية التخلص لفترة من الزمن من الروتين اليومي للعمل، والاستمتاع بالوجبات المقدمة، والكثير منهم من اخذ هاته النقطة من باب المزح ففي نظرهم حتى لو انه لم يجني شيئا جديدا من المعرفة، إلا انه قد استمتع وكسر الروتين، ولكن العاقبة ستكون وخيمة إذا لم نواكب ركب التطور من خلال التغيير ما بأنفسنا أولا حتى يمكننا تدارك ولو قليلا مما فاتنا، أين أصبحنا نتناول الفائدة من التكوين من جانبها الترفيهي أكثر منه الجانب العلمي أو المعرفي.

#### جدول رقم 04: العلاقة بين الإطارات المستفيدة من التكوين والهدف منه

المجموع	فئة الإطارات								الهدف من دورات التكوين
	إطارات سامية		إطارات مسؤولة هرميا		إطارات غير مسؤولة هرميا				
	ت	%	ت	%	ت	%			
49.28	104	100	30	69.15	74	/	∕	ترقية	
42.65	90	/	∕	25.23	27	85.13	63	ترقية+تحسين المستوى	
8.05	17	/	∕	5.60	06	14.86	11	تحسين المستوى+إعادة التأهيل (الرسكلة)	
%100	211	%100	30	%100	107	%100	74	المجموع	

ملاحظة: أخذنا بعين الاعتبار فئة الإطارات التي استفادت من التكوين والمقدرة ب211 إطار لمعرفة عدد دورات التكوين ولهذا فقد أقصينا في هذه العلاقة الإطارات الغير مستفيدة من التكوين والمقدر عددهم ب34 إطار.

الجدول رقم 06: فئة الإطارات ومدى كفاية التكوين المحصل عليه

المجموع	فئة الإطارات							التكوين المحصل
	إطارات سامية		إطارات مسنولة هرميا		إطارات دون مسؤولية هرمية			
	%	ت	%	ت	%	ت		
79.14	167	/	∟	86.91	93	100	74	لا يكفي
20.85	44	100	30	13.08	14	/	∟	يكفي
%100	211	%100	30	%100	107	%100	74	المجموع

ويمكن أن نولي ما قلناه من ملاحظات واستنتاجات والتي جمعناها من واقع سيرورة التكوين في المؤسسة العمومية الجزائرية، في نقاط محددة لما تحصلنا عليه من نتائج ميدانية بقليل من التعقيب والحلول اللازم التقيد بها إذا أرادت تحسين أداء إطاراتها، من بداية الاستفادة من التكوين إلى آخر مرحلة وأول مرحلة فيه وهي التقييم.

- سياسة التكوين بالمؤسسة غير واضحة المعالم، لجهل الطريقة التي تتم بها والتي تجعلها محل الانتقاد والشكوك في مصداقيتها لعدم الاعتماد على المبادئ الأساسية للتكوين، وانتهاجها لسياسة التكوين لأجل التكوين فقط وليس لغرض التنمية والتطوير. ولكن ما يجدر قوله أن الاعتماد على مبادئ التكوين يعتبر من أساسياته، وقواعد يجب الالتزام بها من قبل المسؤولين عن التكوين،
- اللامبالاة في التسيير، وعدم مساعدة الفئة الجديدة على الاندماج من خلال التكوين فهي تعتمد المقولة المتداولة في المؤسسات وهي "اسبح أو اغرق"، في الوقت التي تقوم المنظمات الحديثة بتجارب فيما يخص الاتجاه المعاصر لإستراتيجية دمج العاملين.
- ظهر أن الاقدمية تلعب دور كبير في انتقاء المستفيدين من التكوين لغرض الترقية إذ تأكد عدم وجود سياسة واضحة المعالم و الأهداف وتتسم بالمصداقية، فيجب على المؤسسة أن تتبنى الموضوعية في هذا المجال من خلال وضع بيان محدد القواعد يعتمد عليه في وضع برامج الترقية للقضاء على التحيز والمحسوبية. فلما تكون الشفافية في مثل الإجراءات تزيل الشكوك ويتم رضا الأفراد.
- عدم حرص مصلحة التكوين على المتابعة المستمرة أثناء المدة المخصصة للتكوين وعدم وجود تقييم محكم، لعدم وعي المؤسسة أن عملية التكوين هي حلقة شديدة التنظيم، وقد تفشل إذا قصر احد أطرافها المعنيين (المتكون، المركز، المؤسسة) في عنصر بسيط من عناصر العملية أثناء تنظيمها وتنفيذها وتسييرها انطلاقا من مرحلة استقبال المعلومات الخاصة بالاحتياجات والتي مرجعها هو تقييم الدورة التكوينية السالفة ، والذي يعتبر أنيا آخر إجراء يقوم به المسؤول واهم مرجع للعملية التكوينية المستقبلية، لان التكوين بدون متابعة غالبا ما يكون تبذيرا للوقت والمال .



إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار لها... ولقد وجدت المنظمات في التدريب والتنمية الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتحديد وتقديم الحديث ذي الجودة العالية، التي تلي حاجات ورغبات زبائنها وتفي بتوقعاتهم<sup>17</sup>. وهذا الذي لم نجده قط بالمؤسسة العمومية الجزائرية حتى من أنها على علم أن التكوين يعتبر كإجراء تسييري يعمل على تطوير الأفراد العاملين مهنيا ومعنويا ويزيد من خبراتهم وإمكانياتهم في مختلف التخصصات توصلنا إلى نتيجة مفادها انعدام الإستراتيجية الفعالة من بداية التقييم لتحديد الاحتياجات واختيار المستفيدين من التكوين الذي يؤدي إلى تشنج علاقات الموارد البشرية داخل المؤسسة، إلى المحتوى ومدة التكوين، هذا ما جعل مواقفهم تتأرجح بين الرضا وعدم الرضا عن الأسس المعتمدة من قبل مديرية الموارد البشرية ومصالحة التكوين، ومن جهة أخرى الانتقاد الشديد لها من ناحية المضمون و المدة وحتى نوع التكوين والمكان "فتكوين الفرد هو وضعه في حالة تؤهله لإنجاز الأعمال الأكثر تعقيدا، وهنا يمكن القول أنه قد حصل التكوين واكتسب معارف جديدة"<sup>18</sup>.

### ثالثا: ضرورة إدماج مخطط التكوين في المشروع الاستراتيجي للمؤسسة العمومية الجزائرية:

إن إدماج مخطط التكوين في المشروع الاستراتيجي للمؤسسة يمثل أحد التحولات الكبرى في المفهوم الحديث للتكوين، حيث لم يعد ينظر إلى هذه الوظيفة على حسب تكاليفها أو كأنها مجرد وسيلة للترفيه، أو وسيلة تكيف مع التكنولوجيا ولكن أصبحت استثمار في صالح تطوير المؤسسة. ومن هذا المنظور يبقى التكوين مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم والأفراد المتكويين، إذ تتمثل مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إعداد نظام متكامل وشامل للتكوين، بينما مسؤولية المديرين التنفيذيين تكمن في تحديد حاجيات المؤسسة من تكوينات، كما يجب أن لا ننسى أن أي فرد داخل المؤسسة مسؤول عن التكوين وعن تطوير نفسه من خلال إلزامية معرفته إلى نقاط ضعفه وتداركها برغبته في التعلم، وإذا ما تجانست كل الأطراف المذكورة آنفا وتوحد هدفها هنا فقط يمكن القول أن هنالك منهج تكوين فعال يعمل على تطوير الأداء البشري. أي توفير مورد متكامل بمقياس أن المورد البشري عبارة عن مزيج من المهارات، المعارف، الاتجاهات والكفاءات.

1- المعارف: "هي مجموعة المعلومات المحصل عليها الصحيحة والمقبولة، متضمنة معطيات، أفعال، معلومات وفي بعض الأحيان فرضيات، وهناك نوعان من المعارف المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية وتعتمد المعارف على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من اعتمادها على مصدر تلك المعلومات، فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي للوصول المعرفة إلى الشخص"<sup>19</sup>.

2-المهارات: المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و"غالبا ما تكون ضمنية سواء أكان ذلك في الإنجاز المادي أو غير المادي"<sup>20</sup> وتحدد المهارة المطلوبة في كل وظيفة على حسب المهام الموكلة في كل منصب عمل، ومن المهارات: القدرة على التحليل، التفكير، التكيف، الابتكار، التدريب وغيرها. التي يمكن قياسها قبل التوظيف لمعرفة مدى التوافق بين المهارات المكتسبة لدى الفرد والمهارات المطلوبة للوظيفة، كما يمكن قياسها لتقييم العامل وذلك لتصميم نظام الأجور و الحوافز.

<sup>17</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع بق ذكره، ص ص 435-436.

<sup>18</sup> - Gillet (B) : Amélioration de la formation professionnelle, Edité par le centre de travail, Paris, 1972, p88.

<sup>19</sup> - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 26.

<sup>20</sup> - Anciaux (J. P) : Le savoir en action, des connaissances à la performance, Edition d'organisation, 1996, p 173.

2- الكفاءات: "الكفاءة هي مهارة مركبة للتأثير أو التفاعل"<sup>21</sup>. فهي تجمع بين المعارف والمهارات، أي أن الكفاءة "هي القدرة على حل المشاكل المهنية في سياق معطى"<sup>22</sup>.

3- المواقف، التصرفات، القيم: "المواقف هي مجموعة من الاعتقادات المختلفة الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب، وتوجه تصرف الفرد أو المجموعة اتجاه شيء ما والتصرفات هي "أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد وتؤثر مباشرة على سلوكه في المؤسسة"<sup>23</sup>. أما القيم فهي: "المبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات أو تصرفات الفرد أو الجماعة"<sup>24</sup>.

ما يمكن استخلاصه انطلاقاً من محاولة تناولنا للمورد البشري و ضرورة تأهيله ليستجيب للمتطلبات الآنية و المستقبلية للمؤسسة ، باعتبار أن انتاج التكوين كسياسة لتحسين الأداء البشري في ميدان العمل ضروري ، أن المؤسسة العمومية الجزائرية لا تزال تنظر إلى التكوين من الزاوية الكلاسيكية وهي عدم الإنفاق به أو عدم التخطيط له والمهم هو اكتساب معارف جديدة وأهملت الزاوية الحديثة والتي تتبع النظريات المعاصرة في تسيير الموارد البشري والتي ترى انه مورد وجب الاستثمار فيه.

#### -خاتمة

أول ما بدأ به هذا البحث هو التساؤل حول المنهج أو الطريقة التي تؤدي إلى تطوير الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه، وقد اتضح من خلاله أن أسلوب التكوين كمنهج لتطوير الأداء بالمؤسسة العمومية الجزائرية يكتسي أهمية بالغة عند الإطارات لغرض تحقيق أهدافها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمعرفة رأيهم أو موقفهم اتجاه المناهج المتبعة لغرض تطوير أداءهم. فالعامل الإنساني هو النواة الأولية التي يمكن اعتماد المؤسسة عليها لزيادة مردوديتها خاصة إذا تمكنت من توفير الجو والمحيط الملائم للعمل وحوافز تتماشى وطموحات ورغبات مستخدميها، فلا يمكن القول إلا أنه قد بات من الضروري على كل المؤسسات قبول التغيير وفقاً لإستراتيجية التسيير الجديدة التي تفرضها قوانين السوق، والابتعاد عن نمط التسيير البيروقراطي الموجود في المؤسسات الجزائرية، فلا يتحقق التنظيم الفعال ولا يصل الأفراد إلى غاياتهم إلا باحترام قواعد فعّالة ومقبولة من الطرفين، المؤسسة والعمّال ويجب أن تعي المؤسسة أنها لن تحقق أهدافها الاقتصادية والتنموية إلا من خلال تحقيقها للأهداف الشخصية لعمالها، يصبح بذلك مكان العمل مكاناً لهيكل هوية جديدة للعامل تقوم على المسؤولية والتفاني في العمل.

إن دور المؤسسة في تطوير أداء أفرادها متوقف على الاعتبارات المادية والمعنوية، وذلك عن طريق الاهتمام بتكوين مستمر ليد العاملة الملتحقة حديثاً بالتنظيم أو إعادة تكوين العمّال القدامى للتّماشى ومتطلبات التكنولوجيات الجديدة لمواجهة المنافسة، مما يتطلب الأخذ بعين الاعتبار وضع برامج تكوينية فعّالة وتخدم طموحات العاملين بها خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية. وبوضع نظام تقييم فعّال لتحديد الكفاءة. فوضع أيّ برنامج لتطوير الأداء يعني تخطيط كلّ من سياسة التكوين وسياسة الترقية في إطار شامل دون عزل أيّ سياسة عن أخرى أو تخطيط كلّ واحدة على حدى.

<sup>21</sup> - Ibid, p 383.

<sup>22</sup> - Ibid, p 463.

<sup>23</sup> - وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>24</sup> - Claude (J. F) : Le management par les valeurs, l'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens, Edition liaison, Paris, 2002, p 103.

إن وضع سياسة لتطوير الأداء يفترض دراسات معمّقة لمختلف محاور تسيير الموارد البشريّة، لأنّ التّطوير يبدأ قبل كلّ شيء باكتساب الموارد ثمّ تطويرها ثمّ بعد ذلك تحفيزها للمحافظة عليها، سواء ماديا بمكافأتهم على الجهد المبذول أو معنويًا باعترافهم به. بالإضافة إلى تبادل الاحترام والتّقدير بين الأفراد بالمؤسسة و المسؤولين بتسوية الخلل في عامل الاتّصال بإعادة النّظر فيه وفي كميّة إتمام عمليّة الاتّصال الأفقي والعموديّ لتوضيح مسار التكوّن من بدايته إلى نهايته بإضفاء الشفافية في انتقاء المستفيدين منه. وما تجدر الإشارة إليه أن تطوير و تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية يبقى بعيد عن التسيير المعاصر، إذا لم يؤخذ بالرّعاية والعناية الكافية من قبل المعنيين بالأمر، وإدراجهم لعملية تسيير الموارد البشرية في مرتبة ثانوية، غاضين النظر عن الأهمية البالغة التي اثبت الميدان مصداقيتها وفعاليتها.