

أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حمر العين عبد الرزاق

كلية علم النفس وعلوم التربية

جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري قسنطينة- الجزائر

ملخص

لقد فرضت التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم على اختلافها، بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن ذلك العولمة، المنافسة، اكتساب المعارف والكفاءات وتطويرها، فرضت عليها زيادة الاهتمام بمكوناتها وعناصرها الغير مادية وخاصة مواردها البشرية باعتبارها مؤشر بارز في نجاح واستمرارية المؤسسة، ويتجسد هذا الاهتمام من خلال العمل على التطوير الدائم والمستمر لكفاءة تلك الموارد البشرية والاستفادة من أنجع الأساليب والطرق لذلك كالتكوين، والذي تزايدت أهميته كرهان لتطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه في هذا المقال.

الكلمات المفتاحية: التكوين، تطوير الكفاءات، الموارد البشرية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Résumé

Les entreprises sont confrontées aujourd'hui aux défis de la mondialisation, la concurrence, et l'acquisition des connaissances et des compétences. D'où, leur développement exige une plus grande attention aux facteurs immatériels, et particulièrement les ressources humaines en tant qu'indicateur fondamental dans la réussite et la continuité de ces entreprises. Cette importance, se traduit par des activités permanentes (les formations) afin de développer les compétences des ressources humaines, et tirer profit des moyens et méthodes les plus efficaces qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Mots clés: Formation, Développement des compétences, Ressources humaines, Petites et Moyennes entreprises.

مقدمة

عرف العالم ومنظمات الأعمال المختلفة تغيرات شاملة، سريعة وعميقة على كافة المستويات، أفرزت تجدد في طرق العمل وأساليبه، ومحتوى مختلف الوظائف والمناصب، ولعل أبرز تلك التغييرات ما تعلق بالتطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، تسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات والخدمات استثماراً للتقنيات الجديدة، والاهتمام المتزايد مهارات ومعارف العمال.

وفي خضم هذه التحولات، بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها تجميع كل مواردها، وبالخصوص مواردها البشرية، ذلك أن الاندماج الايجابي مع تلك التحديات يكمن بشكل كبير في مدى اعتماد المؤسسة على استراتيجيات وممارسات فعالة، تستهدف تطوير

أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات ...

كفاءات مواردها البشرية على اختلاف مستوياتها وفئاتها، ومن ذلك إعداد برامج تكوينية تعمل على اكتساب تلك الموارد للمعارف، المهارات والكفاءات الضرورية وتطويرها نظرا لأهمية التكوين في تطوير الموارد البشرية، والذي سنسلط عليه الضوء في المقال من خلال التطرق لمفهوم التكوين وتطوره، والإشارة إلى أهميته وأهدافه ثم نعرض على مفهوم الكفاءات و تطويرها والدعائم التي يركز عليها التكوين لتطوير الكفاءات وإبراز حقيقة وواقع التكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونختم بالتوجه الحديث في التكوين.

1- مفهوم التكوين وبعض المفاهيم المرتبطة به:

1-1- تعريف التكوين: لقد أفرز الاهتمام المتزايد بموضوع التكوين

تعاريف عديدة ومتنوعة، ولعل من المفيد قبل التطرق لتلك التعريفات إلقاء الضوء على كلمة تكوين، فالفعل كون لغة: حسب ما جاء في لسان العرب (ابن منظور) يعني أخرج من العدم معناه: أحدثه. أما اللفظ الأجنبي Formation فهو مشتق من الكلمة اللاتينية Formation، ويشير معناه إلى إعطاء الشيء شكلا معينا، وبني الشيء أي أنتجه، وتعني كلمة Forma القالب الذي بواسطته نعطي الشيء أو المادة الشكل الذي نريد (Gilbert Tsafak,2001).

ومن الناحية الاصطلاحية نجد أن ريموند فاتي (Raymond. V. 1984) يرى بأن التكوين "هو مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة، فهو يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته، بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة.

كما نجد (اللوزي 2000)، حيث يرى بأن التكوين "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بجميع متطلبات عمله، أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

فحين يرى (Lakhdar Sekiou. 2001) أنه "مجمل النشاطات، والوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن تنسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.

كما عرفه جاري ديسلر (Gary Dessler. 2003) بأنه: "مجموع الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح" أما (Wills M. 2005) فيضيف بعد آخر لمعنى التكوين بإقراره بأن التكوين هو نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.

كما نجد كذلك تعريف (Benjamin Chaminade.2005) الذي يرى أن التكوين هو مجموع العمليات البيداغوجية المخصصة لتعليم الأفراد والجماعات وتطوير كفاءاتهم، فالتكوين يتجاوز المعنى والإطار الفني ليأخذ بعين الاعتبار عمليات المرافقة الشخصية coaching وتسيير المعارف.

كما أن التكوين في الوقت الحالي عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي نظام وإستراتيجية المؤسسة.

فالتكوين إذن هو: بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير لمهاراتهم الحالية وإكسابهم أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتهم السلوكية للأفضل بهدف استيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها (عقيلي 2009).

أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات ...

كما أن العمليات التكوينية مخططة ومصممة لأغراض وأهداف متنوعة، حددها قانون 4 ماي 2004 في ثلاث أصناف: عمليات للتكيف في منصب العمل، وعمليات مرتبطة بتطور الأعمال والوظائف، وعمليات مرتبطة بتطوير الكفاءات.

- وإذا تتبعنا مختلف التعاريف السابقة نجد أنها تتعدد وتتنوع إلا أنها تسير في إتجاه واحد، وتشترك في عناصر أساسية هي:
- أن التكوين جهود ونشاطات وعمليات منظمة.
 - أن التكوين يهدف إلى إكساب وتطوير المعارف، السلوكات والقدرات والكفاءات العمال لتقلد وظائف حالية أو مستقبلية.
 - أن التكوين يهدف إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية العاملة في المؤسسة وأهداف المؤسسة في آن واحد.

1-2 التكوين وبعض المفاهيم المرتبطة به:

إن اتفاق الباحثين حول وظيفة وأهمية التكوين، لا يعكس اتفاقهم حول المفهوم المحدد لهذه العملية، حيث أنه وبالرغم من الاتفاق عن أهمية وضرورة تطوير الموارد البشرية في أي مؤسسة إلا أن هناك استخدام لبعض المصطلحات المتداخلة والمتقاربة، ذلك أن التكوين بمفهومه يتداخل مع بعض النشاطات أو بالأحرى المصطلحات سنبينها فيما يلي:

1-2-1- التكوين والتعليم:

إن المنطلق العام لكل من التكوين والتعليم يتخذ من اكتساب معارف وسلوكات وتطويرها، إلا أنهما يختلفان فيما يلي:

ذلك أن التكوين نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على محتواها،

وبالتالي فهو موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل فحين أن التعليم يتضمن اكتساب معارف وسلوكات عن المحيط ومكوناته وتنظيمه، وتغيير تلك السلوكات بما يتماشى مع تطور وتغير المحيط، وبالتالي فهو يمنح الفرد المعارف والمؤهلات لتحسين قدراته وتطوير سلوكاته بشكل عام (برنوطي نائف 2007) كما أن التعليم يميل إلى أن يكون نظريا بعكس التكوين الذي يركز على التطبيقات والنواحي العملية (David L. Goetsch, 1994)، وبالتالي فالتكوين شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المعارف والمهارة المتخصصة في مجال عمله فحين أن التعليم يهدف إلى الإعداد المنظم لنواحي المعارف والسلوكات للتكيف مع المحيط بشكل عام.

1-2-2- التكوين والتدريب:

أما فيما يخص التكوين والتدريب فهناك من الباحثين من يرى بأن التدريب يتعلق بتلقين عادات وسلوكات خاصة من أجل غايات محددة موجهة أساسا للمستخدمين غير الإطارات بحيث أن يعني إكساب الفرد مهارات محددة ذات علاقة بالأعمال اليدوية والحرفية، فهو إذن نوع من التعلم المتخصص يتضمن تمارين يتعلق بالنواحي الفنية المخصصة للمستخدمين.

أما التكوين فيعني إكساب العمال والإطارات في مختلف المستويات التنظيمية المهارات والسلوكات المتعلقة بمجالات الاتصال التحفيز، القيادة، وبالتالي فالتكوين ينظر إليه نظرة أكثر شمولية باعتباره يهدف إلى زيادة المعلومات وتطويرها وتعديل السلوكات المتنوعة لمختلف الفئات العمالية (بوخمخ عبد الفتاح 2011).

فحين هناك من يرى بأن محتوى ومضمون كل من التكوين والتدريب هو نفسه، إلا أن الفرق يتعلق بترجمة المصطلحين، ففي البلدان الفرونكوفونية يستعملون مصطلح تكوين ترجمة للمصطلح Formation فحين يستعمل الأنجلوفونيين مصطلح تدريب ترجمة لـ Training.

أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات ...

وهذا نجد أن عبارة التدريب ضيقة ولا تشمل كل الفئات العمالية، وكذلك عبارة التعلم التي تتضمن إكساب معارف والتصورات عن المحيط، بشكل فحين أن التكوين يتضمن جميع الفئات العمالية بما فيها الإطارات، كما أنه يتعلق بالسلوكات والمعارف والمهارات المتعلقة بميدان العمل.

2- التطور التاريخي للتكوين:

إن التكوين من حيث مضمونه ومحتواه ظاهرة موجودة عبر التاريخ، وما التكوين في شكله الحالي إلا امتداد لسلسلة تطورت مستمرة، بدأت من الحضارات القديمة، حيث كان التكوين في تلك العصور يتم في مكان العمل، حيث يتم نقل المعلومات والمهارات المتداولة في تلك الفترة من شخص ذي خبرة في حرفه ومهنة معينة إلى شخص آخر مبتدئ (ياغي 2010).

مرورا بالثورة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية في ذلك الوقت وما رافقها من تغيرات في نظام الإنتاج، حيث كان النظام السائد هو نظام الإنتاج الأسري أو المنزلي، حيث كان التكوين في تلك الفترة يتم عن طريق نقل المعرفة والمهارات من أفراد الأسرة ذوي الخبرات إلى أفراد الأسرة المبتدئين مباشرة بالمشاهدة والتمرين حتى يتقنوا العمل، ومع بروز نظام المصنع وما صاحبه من إدخال للآلات والوسائل ظهرت فئة عمالية جديدة هي "المدير المتخصص" حيث استعان أصحاب المصانع بهذه الفئة لتتولى تكوين العمال على استخدام تلك الآلات والمعدات بهدف زيادة الإنتاج. (ياغي 2010).

وبالتالي أخذ التكوين أبعاداً عملية، واقترب بالميدان المهني حيث أعطاه أبعاده الاجتماعية والاقتصادية، وبدأ في الظهور كأحد الرهانات بالنسبة للمصانع في تلك الفترة بفعل ما بدأ يطرأ عليها من جراء الثورة الصناعية. (Joëlle Allouche Benayoun 2000).

أما الحديث عن التكوين كحقيقة واقعية، فكان بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وما تركت من آثار على حياة الأفراد والمنظمات حيث صاحب ظهور منظمات جديدة ظهور مشاكل وتعقيدات، وبالتالي زادت الحاجة إلى اكتساب عمال مؤهلين قادرين على مسaire تلك التطورات الناتجة عن التقدم التكنولوجي وبالتالي زيادة الطلب على التكوين، وتجلى ذلك من خلال نقل البرنامج الأمريكي ((The Training Within Industry (TWI)) إلى الدول الأوروبية سنة 1945 حتى أواخر 1950، حيث أصبح لكل فرد الحق في اختيار التكوين في مهنة ورسم مساره الذي يتناسب مع معارفه وقدراته قبل دخوله إلى سوق العمل (Lakhdar Sekiou. 2001).

ومع تزايد واتساع رقعة الاكتشافات وتعقد المنظمات وتشابكها، وتتجدد وتطور أساليب العمل أصبح التكوين كضرورة لا مفر منه، رافقه تطور الأطر القانونية المنظمة له، ترجمة قانون 1966 الذي أكد حق العامل في الاستفادة من عطلة التكوين (Le congé individuel de formation) وهذا ما زاد من التأكيد على ضرورة التكوين اليد العاملة للمهارات والكفاءات المهنية التي تتحملها المؤسسة، والمدارس التكوينية المتخصصة، كما نجد كذلك قانون 16 جويلية 1971 في فرنسا والذي جاء لتنظيم ومعالجة موضوع التكوين في المؤسسات. (docs.crefor-hn.fr/infodoc/enquete_fpspp_impact_cif.pdf)

ومع بداية الثمانينات ظهرت معايير جديدة في ميدان العمل أفرزت عدم التوازن بين فرص العمل والطلب على اليد العاملة المتزايدة، إضافة إلى تطور الكفاءات اللازمة لأداء مختلف الأعمال والنشاطات، بفعل التغيرات الحاصلة في ميدان العمل بفعل التغيرات التكنولوجية (Lévy-Leboyer. C, et al, 2003)، وهكذا زادت أهمية التكوين في أغلب الدول الصناعية وأصبح بإمكان

أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات ...

العمال الحصول على برامج تكوين متخصصة في المنظمات أو في المراكز المتخصصة سواء بهدف الترقية أو بهدف تطوير وتنمية الكفاءات اللازمة لمختلف العمال والنشاطات.

Le droit individuel de formation. DIF 2004 إلى أن جاء قانون 4 ماي 2004 والذي يكرس مبدأ التكوين طول ومدى الحياة La formation tout au long de la vie ، والذي يسجل ويبين درجة التطور الذي وصل إليه التكوين، حيث ومع تواصل التغير التكنولوجي السريع زادت أهمية البحث وإيجاد أفضل نظام جودة يحقق أفضل دعم للمؤسسة في تطوير كفاءة الموارد البشرية، والبرامج التكوينية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من الاستثمار، حيث ومع بداية التسعينات تم إدراك الحاجة لدليل محدد لضمان جودة التكوين فبادرت المنظمة الدولية للمعايير والمقاييس (ISO) بتشكيل جماعة عمل لوضع مسودة دليل لمواصفة جودة مختصة بالتدريب ويعمل عدة سنوات ومناقشات مستمرة لمسودات مقترحة خاصة بجودة التدريب تم شهر 1999 تبني المواصفة الدولية للتدريب 10015 (ISO) والتصديق عليها من قبل المنظمة الدولية للمعايير والمقاييس ISO وإعلان المعيار الرسمي النهائي: بحيث تعتبر "مواصفة تأكيد الجودة للتعليم والتدريب، وتعتبر مواصفة تنمية منفصلة لمساعدة الشركاء على التحكم وإدارة برنامج وأنظمة التدريب، وأداة للإدارة الإستراتيجية لتطوير الموارد البشرية (العزاوي نجم 2009).

حيث تغطي جميع الأمور المتعلقة بتطوير وتطبيق وصيانة وتحسين إستراتيجيات وأنظمة التدريب، وتوفر هذه المواصفة خارطة طريق واضحة تساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات الصحيحة في الاستثمار ببرامج محددة عن طريق اختيار البرامج التكوينية الملائمة لتحقيق الأهداف التي وضعت وتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية.

ولقد تم تبني هذه المواصفة من قبل الشركة السويسرية لتوحيد المواصفات في الأول من عام 2001، وأول شركة عالمية مانحة تم مصادقتها كجهة مانحة لمواصفة الإيزو 10015، من قبل وكالة الاعتماد السويسرية SAS لأنظمة وبرامج التدريب في القطاعين العام والخاص هي CSEND في 19 فبراير 2003 (العزاوي 2009).

أما في الجزائر فان ثمرة التطور الذي عرفه التكوين تتضح من خلال ما تضمنته بعض مواد قانون الوظيفة العمومية حيث تنص المادة 38 في الفصل الأول المتعلق بضمانات وحقوق الموظف على أنه "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"، كما تنص المادة 39 على أن "للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر".

كما تنص المادة 104 على أنه " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة"، فحين توضح المادة 105 شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة عن ذلك.

كما تضمن المادة 208 و209 للموظف الاستفادة من تراخيص للغياب دون فقدان الراتب لمتابعة دراسة ترتبط بنشاطاته الممارسة والمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني والدولي التي لها علاقة بنشاطاته المهنية.

وبالتالي تطور التكوين في شكله ومضمونه وأطره القانونية، وأصبح وظيفة إستراتيجية لأي مؤسسة إذ أصبح ينظر إليه على أنه استثمار في الموارد البشرية تعود فوائده على الفرد المتكون وعلى المؤسسة وبقائها وفعاليتها (ديدان مولود 2008).

3- أهداف التكوين:

تسعى البرامج التكوينية على اختلافها وتنوعها إلى تحقيق أهداف وغايات مسطرة يمكن تلخيصها فيما يلي:

– تنمية وتطوير معارف ومهارات أفراد المنظمة وسلوكاتهم لسد الثغرات بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه وتكييف العمال مع المستجدات والتغيرات التي مست الوظائف والنشاطات. (Guvenc . G. Alpander, 1989)

– إعداد الكوادر القادرة على تنظيم العمل وتطويره ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في أنشطة المنظمة ومختلف الوظائف لزيادة وتحسين أداء الأفراد وبالتالي زيادة الإنتاجية.

– الحد والتقليل من حوادث العمل والإصابات والأمراض المهنية من خلال تكوين العمال على الاستعمال الأمثل والفعال للوسائل والمعدات والتجهيزات في مختلف وضعيات العمل.

– يهدف التكوين إلى تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وزيادة رضا ودافعية الأفراد، وخاصة الجدد منهم، من خلال تمكينهم من الإلمام بتاريخ المنظمة وسياستها وأهدافها ونظم العمال بها، مما يؤدي إلى دمج مصلحة وأهداف كلا منهما في قالب واحد، وهذا ما يزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة.

– اكتساب الموارد البشرية لمهارات جديدة وسلوكات متنوعة تعزز من مكانة الأفراد وتساهم في تطوير كفاءاتهم وبالتالي تأهيلهم للترقية واستلام وظائف ومناصب ذات مسؤولية أعلى (بن عنتر عبد الرحمان 2010).

كما يرى ميفورد (Mumford. Alan,1987) أن التكوين يهدف إلى:

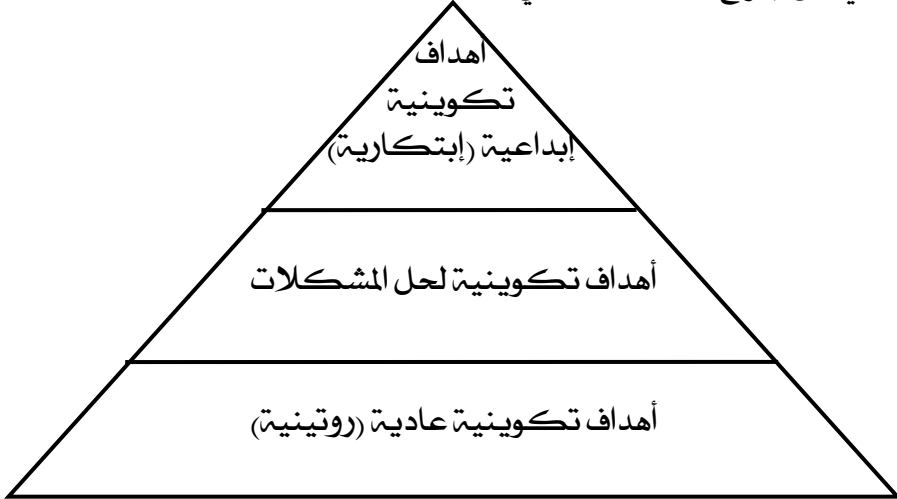
– الإطلاع على المعارف الجديدة ومجالاتها التي تساهم في تنمية القدرات والمهارات.

- التحكم في طرق استعمال المعارف والمهارات الجديدة في ميدان العمل.
- تحويل المعارف المكتسبة من الإطار النظري العام إلى الإطار العملي داخل المؤسسة.
- كما (يرى أحمد ماهر 2003) أن أهداف التكوين تتمحور في ثلاث هي:
 - تغيير الاتجاهات وتطوير السلوك وتهيئة الأفراد لتقبل آراء جديدة وظروف عمل جديدة.
 - تقديم المعرفة عند ظهور حصيلة جديدة من المعارف أو عند تقادم المعارف ونسيانها.
 - تنمية المهارات الإدارية والقيادية حرصا على مواكبة التنظيم للبيئة الخارجية والتطورات الجارية فيها.
- كما أن العمليات التكوينية مخططة ومصممة لأغراض وأهداف متنوعة، حددها قانون 4 ماي 2004 في ثلاث أصناف: عمليات للتكيف في منصب العمل، وعمليات مرتبطة بتطور الأعمال والوظائف، وعمليات مرتبطة بتطوير الكفاءات.
- وفي ضوء ما سبق يمكن تصنيف التكوين إلى ثلاثة أصناف هي:
 - أهداف تكوينية عادية (روتينية): يعني هذا الصنف من الأهداف بتحقيق أهداف عادية لمواجهة المواقف والظروف الروتينية من خلال تزويد الموظفين بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سوف يقومون به، وتشمل المعلومات أهداف المنظمة وشروط وطبيعة العمل، والتعريف بالمهام والواجبات الوظيفية، كما يتضمن المحافظة على معدلات الداء والكفاءة وتحسين مستوياتها عن طريق تزويد المتكويين بالمعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء أعمالهم (الكفافي محمد جمال 2009).

أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات ...

- أهداف تكوينية لحل المشكلات: تتضمن تزويد الأفراد العاملين بالمعارف والقدرات والوسائل التي تمكنه من حل المشكلات التي تواجهه في ميدان عمله والكشف عن المعوقات والانحرافات التي تؤثر على الأداء، وذلك بتكوين موارد بشرية قادرة على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة لعلاجها وبهذا التصور فإن هذا الصنف يهدف إلى تخليص المنظمات من كل الانحرافات والمعوقات في أنماط وسير العمل.
- أهداف تكوينية إبداعية (إبتكارية): يعتبر هذا الصنف من اعلي مستويات الهدف التكوينية، حيث يرتقي إلى أهداف تتسم بالابتكار والتجديد والإبداع في أساليب العمل وطريقة سير الوظائف وكذلك في نوعية الإنتاج وتوجيهها نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها وبالتالي إيصال المؤسسة إلى أعلى مستويات الكفاءة الفعالية.

ويمكن إدراج هذه الأصناف في هذا الشكل:



(1)

والجدير بالذكر أن كل الأهداف التكوينية يجب أن تركز على مؤشرات وأسس واقعية مستمدة من تاريخ وواقع المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة مستمدة من تاريخ وواقع المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تكوينهم، وكذلك ارتباط تلك الأهداف بأهداف وإستراتيجيات المنظمة من أجل بلوغ التكوين إلى أسى غاياته ويعود بالفائدة على الفرد المنظمة والمجتمع ككل.

4- أهمية التكوين:

لقد أدت العولة والتطور التكنولوجي السريع إلى تغيرات كبيرة في عمل مختلف الشركات والمؤسسات وكذلك على السوق العالمي وأصبحت جودة وكفاءة الموارد البشرية لأي منظمة هي المحرك والمفتاح الأساسي لتحسين جودة الأداء والاستثمار المستمر في تطوير الموارد البشرية ضمان نجاح المؤسسات وبقائها وهذا ما يتجلى عن طريق التكوين، فأهمية التكوين تابعة من أهمية البالغة بالنسبة للعامل والمؤسسة:

- فبالنسبة للعامل فهو وسيلة لمساعدة العامل في المحافظة على منصبه يضمن له التقدم داخل المنظمة ويساعده على تحسين الأداء كما ونوعا.
- الكشف عن الطاقات الكامنة والمواهب والمؤهلات القابلة للاستغلال والاستثمار.
- زيادة الروح المعنوية والدافعية لأن التكوين يساعده في مهم المهام وما هو مطلوب منه وزيادة ثقته بذاته وبالتالي تحقيق ذاته.
- كما يساعده في تنمية وإحداث تغيرات مقصودة في الأفراد والجماعات وسلوكاتهم وقدراتهم وكفاءاتهم.

أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات ...

- كما تتجلى أهمية التكوين بالنسبة للفرد كذلك باعتباره وسيلة تسمح له بتطوير مساره المهني.

أما بالنسبة لأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة فإن تحقيق وأهمية التكوين بالنسبة للعامل تصب كلها وتتجه في أهميته بالنسبة للمؤسسات على تحسين الإنتاج كما ونوعا لما يتضمنه من تطوير معارف وسلوكات وقدرات العمال وكذلك تحقيق أهداف ونتائج المؤسسة وتخفيض تكلفة حوادث العمل والأمراض المهنية وبالتالي تحسين صورة المؤسسة في المجتمع، كما تبرز أهميته باعتباره وسيلة لمساعدة ومجابهة تغيرات ومستجدات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتمكين المؤسسة من الارتقاء إلى مستوى تنافسي يسمح لها بالبقاء والاستمرار (Vallemont, S. 1991) وكذلك وسيلة لمواكبة النظم والأساليب الحديثة في عالم الأعمال والوظائف وإعداد المنظمة لكل ما هو جديد، ما يكفل تطويعها لتحقيق أهداف ونتائج المنظمة. وبلغت الأرقام تجلى أهمية التكوين من خلال المبالغ والحصص المالية التي تخصصها المؤسسات الحديثة لتكوين مواردها البشرية، حيث نجد أنه في فرنسا تم تخصيص سنة 2005 حوالي 23 مليار أورو للتكوين المستمر للأفراد العاملين (Jean-Marc Le Gall, 1994).

كما تشير إحدى دراسات الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية American society of training and development .ASTD أن أرباب العمل والمؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية ينفقون حوالي 60 مليون دولار سنويا على برامج وفعاليات التكوين وهذا إدراكا منهم لأهمية التكوين (Mathis, R. 2009).

5- مفهوم الكفاءة و تطويرها :

5-1- مفهوم الكفاءة: إن كلمة كفاءة مستعملة في ميادين وتخصصات مختلفة، ولهذا فإن تعاريف الكفاءة متنوعة بتنوع وثرء المفاهيم والسياقات المستعملة من طرف الباحثين.

فقد كانت بداية استعمال المصطلح الفني لمفاهيم تربوية، وهذا ما تجلى من خلال التعريف الذي جاء به عالم اللسانيات "شومسكي" حيث عرف الكفاءة بأنها "دراية المؤلف بلغته" فالدراية إذن هي أساس الكفاءة. وتمثل مزيجا تطوريا من التجارب، القيم والمعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لإدماج التجارب ومعلومات جديدة (<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts7>) لكن استعمال مصطلح الكفاءة كان أكثر استعمالا في ميدان العمل. حيث كان الاهتمام منصبا على تحقيق أحسن وأكثر إنتاج باختيار العمال الذين تتوفر فيهم الكفاءات التي تناسب وظائف معينة.

حيث نجد تعريف (Jacques. Leplat, 2001) حيث يعرف الكفاءة بأنها: "مجموعة ثابتة من المعارف الأدائية، السلوكات النموذجية وأنواع التفكير التي يمكن استعمالها في نشاط معين".

ويميز Leplat بين التناول السلوكي والتناول المعرفي للكفاءة، فعند السلوكيين، الكفاءة مرتبطة بالمهام التي يؤديها الفرد. بمعنى أن الكفاءات موجهة نحو الفعل والعمل المنجز، فحين أن التناول المعرفي، يرى بأن الكفاءة عبارة عن نسق وسيرورات معرفية تحدد الأداء، كالقدرة على حل المشاكل والصراعات بفعالية. كما تعرف أيضا بأنها: القدرة على حل المشاكل المهنية ضمن إطار معطى، فالكفاءة حسب هذا التعريف يتم تشكيلها من خلال الخبرة التي تراكمها الموارد البشرية، نتيجة مواجهة أوضاع العمل.

كما نجد تعريف (Bernard.A et al, 1998): والذي يرى بأن الكفاءة من حيث مكوناتها أنها التنفيذ المتكامل للاستعدادات، والصفات الشخصية، وكذلك المعارف المكتسبة من أجل القيام بمهمة معقدة بنجاح في إطار المؤسسة التي كلفت الفرد بذلك حسب إستراتيجيتها وثقافتها. وترى (Martine Le Boulaire.2008) أن الكفاءة هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته من أجل ممارسة وظيفة ، حرفة، أو مهنة، حسب متطلبات محددة ومعترف بها في عالم الشغل، إن هذا التعريف يحصر مفهوم الكفاءة في القدرة على ممارسة وظيفة معينة ومحددة، وهذا في ما يعطي مفهوما ضيقا للكفاءة يحصره في مجال إنجاز العمل فقط.

لذا نجد تعريف (Jean-Pierre Citeau.2000) وهو أوسع وأشمل من التعريف السابق ويتعري مفهوم الإنجاز. حيث يرى بأن الكفاءة مفهوم شامل يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات عمل جديدة داخل إطار الحقل المهني. كما تتضمن أيضا تنظيم العمل وتخطيطه، وكذا الابتكار والقدرة على التكيف مع نشاطات غير عادية، كم أن الكفاءة تتضمن المزايا الفردية الضرورية للتعامل مع الزملاء الإدارة والزبائن بنجاعة.

وفي هذا الإطار نجد تعريف (Guy Le Boterf, 2008) والذي يقدم تعريفا شاملا للكفاءة حيث يرى بأنها مزيج من القدرات والخصائص والاستعدادات والسلوكيات التي تمكن الفرد من القيام بنشاط معين ، كما يضيف أن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل، حيث أن ظروف العمل تتراوح بين قطبين:

- قطب ظروف العمل المتميزة بالتكرار والروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات.
- قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بالمبادرات.

وعلى هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيرا تبعا لظروف العمل فعند الحديث عن القطب الأول ينحصر مفهوم الكفاءة في المعرفة العملية فقط. ويتضح هذا من خلال التنفيذ الصارم لأوامر التعليمات. أما إذا كان الحديث عن الكفاءة في القطب الثاني فيجسد المعرفة السلوكية التفاعلية. فالكفاءة تتضمن معرفة ماذا تعمل؟ ومتى؟ فالكفاءة تتضمن معرفة كيفية وطريقة التصرف قبل وأثناء وبعض وضعيات العمل لاستخلاص العبر. كما أن الكفاءة تتضمن روح المبادرة والإقدام وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة (Guy Le Boterf. 2004).

كما أن الكفاءة حسب (Lévy-Leboyer, C. et al 2001) هي: "مزيج من الاستعدادات والسمات الشخصية والمعارف المتحصل عليها من أجل القيام بمهمة معقدة كلف بها الفرد من طرف المؤسسة حسب استراتيجياتها وأهدافها".

فحين نجد أن المديرية العامة للتعليم الكمالي الكندي 1993 تعرف الكفاءة بأنها: "القدرة على القيام بالأدوار والمهام المتعلقة بوظيفة". حيث تشمل الكفاءة على مجموعة من التصرفات الاجتماعية العاطفية، المهارات المعرفية، المهارات النفسوحركية التي تمكن من ممارسة وظيفة، نشاط أو مهمة بدرجة من الإتقان تناسب متطلبات سوق العمل.

كما نجد تعريف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF للكفاءة بأنها: "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدود، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول". ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة مسؤولية تحديدها وتقويتها وتطويرها (B. Chaminade.2005).

أما من وجهة نظر إستراتيجية، فيمكن القول أن الكفاءة هي مجموع المعارف العملية التي تتضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءة الأساسية أو القاعدية للموارد البشرية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة.

2-5 تطوير الكفاءات:

إن ارتكاز واعتماد المزايا التنافسية على الدرايات والمعارف العملية لكونها أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين وأصعبها تقليدا، جعل ضرورة تطوير الكفاءات حاجة ملحة لما يتضمنه من تطوير لتلك المعارف، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة كفاءات قوية وتنافسية.

1-2-5 تعريف تطوير الكفاءات: يعرف تطوير الكفاءات بأنها الإجراءات والممارسات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية سلوكات ومهارات عمالها، فهي مزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة (Marie-Dominique , Bruno Chapuis. 2003)

إذن فتطوير الكفاءات يتضمن مجموع الطرق والوسائل والأساليب التي تستعملها المؤسسة لتنمية ورفع مستوى كفاءة مواردها البشرية للتكيف مع تطور المهن والوظائف.

2-2-5 أبعاد تطوير الكفاءات:

إن تطوير الكفاءات داخل أي مؤسسة ينطلق من إتباع إستراتيجية واضحة، سواء كانت ذات بعد فردي أو جماعي وهذا تمر عبر:

- التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية: المعتمد من طرف المؤسسة، حيث أن عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءة المعتمدة من طرف الموارد البشرية العاملة في المؤسسة وهل تلعب تلك الكفاءات دورا هاما في تحقيق الأهداف المسطرة.
- دراسة مخططات التوظيف: المعتمدة من طرف المؤسسة بدراسة شروط التوظيف التي يمكن أن تقترحها المؤسسة من خلال إبراز الكفاءة اللازمة لتقلد المناصب المفتوحة.

• دراسة مخطط التكوين: المعتمد من طرف المؤسسة من حيث تماشيه مع أهداف المؤسسة، وهل تلك البرامج تلبى فعلا احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على المدى القصير، المتوسط والبعيد، وهل تسمح تلك البرامج بتطوير كفاءة عمالها.

• مخطط الترقية: وتتضمن المتابعة المستمرة لكافة المصالح والأقسام ووضع الشروط الضرورية للترقية والكفاءات التي يجب توفرها في شاغل ذلك المنصب المرقي إليه لسير العمل ونجاعته.

• متابعة المسار المهني: لكل عامل من بداية التعيين حتى انتهاء الخدمة، وهذا يسمح بدراسة المراحل التي مر بها العامل والتكوينات التي تلقاها والترقيات التي تحصل عليها، وتشخيص ما قدمه العامل أثناء مسيرته المهنية.

• تقييم الوسائل والظروف المسخرة: من طرف المؤسسة، من حيث حجم العمل وتنظيمه، ووضوح إجراءات العمل والتي تساعد على إبراز الكفاءات الحقيقية والطاقات التي تتوفر عليها الموارد البشرية.

إن التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية من خلال الإطلاع على سير عملية التوظيف، التكوين ومتابعة المسار المهني والترقية وكذلك الظروف والإمكانيات المسخرة لانجاز العامل هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية للمؤسسة ومعرفة واقعها. وهذا ما يمكن من تحديد الاستراتيجيات ووضع المسارات الضرورية لتطوير تلك الكفاءات انطلاقا من الوقوف على نقاط القوة والضعف الملاحظة في مجال تسيير الكفاءات لتحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم خطة واضحة لتطوير كفاءة مواردها البشرية حسب الشروط التي يملية السوق والتهديدات التي يفرضها المحيط، والتي يجب أن تأخذ في الحسبان:

- الأهداف والتوجهات الكبرى للمؤسسة.

- الوسائل والإمكانيات المسخرة لتحقيق وتنفيذ تلك الخطة.

- تحديد المسؤولين على تنفيذ تلك الخطة وأدوارهم وتدخلاتهم.

6- بعض دعائم التكوين كرهان في تطوير الكفاءات:

إن الكفاءة وباعتبارها مرتبطة بانجاز العمل الفعلي، فان مسؤولية وضرورة تطويرها عملية في غاية الأهمية، لذلك فان بلوغ التكوين غايته وفعالته يستوجب الارتكاز على دعائم وعمليات نوجز أهمها فيما يلي:

6-1 مرجعية الكفاءات Le référentiel de compétences:

تحتل مرجعية الكفاءة في الوقت الحالي مكانة هامة ضمن ممارسات تسيير الكفاءات بصفة خاصة وتسيير الموارد البشرية بصفة عامة على اختلافها وتنوعها، حيث تعرف بأنها وثيقة تحدد مجموع الكفاءات مجموع المعارف والمهارات والسلوكات الضرورية في سياق وظائف المؤسسة فهو يسمح بتحديد مستويات الكفاءة الضرورية لكل وظيفة، وكذلك إمكانية قياس تلك المستويات ومستوى الإتقان المنتظر من طرف شخص عامل في انجازه لنشاطاته (Alain Labruffe.2005).

وهذا نجد أن مرجعية الكفاءات وسيلة وأداة للكشف عن الكفاءات المطلوبة لشغل وظيفة، والكفاءات المستعملة من طرف العمال الذين يشغلون تلك الوظائف، بهدف تحليل الفارق بين الكفاءات المسطرة والكفاءات المستعملة فعلا، وهذا ما يسمح باقتراح بطاقة تعريفية للكفاءات تسمح بوضع قاعدة مرجعية شاملة ومشاركة بين مختلف الكفاءات، ويمكن الاستعانة عند بناء وتصميم مرجعية كفاءات بالتقنيات التالية: الاستبيانات، المقابلات الملاحظات، مؤشرات الأداء، التقييم السنوي والدوري للأداء، والذي يسمح بتحليل النشاطات الرسمية والكفاءات الضرورية لها، ويمكن الجمع بين عدو وسائل وتقنيات للحصول على أدق المعلومات وبالتالي التمكن من بناء مرجعية فعالة وذات مصداقية وموضوعية، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الرؤية الإستراتيجية والتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات بما تضمنه من مراعاة

للتطورات والتغيرات الحاصلة في ميدان العمل وضرورة التكيف معها، مما يساهم في بناء وتصميم برامج تكوينية فعالة تضمن تطوير تلك الكفاءات.

6-2- حوصلة الكفاءات le bilan de compétences:

تعتبر حوصلة الكفاءات إجراء وعملية تمكن العامل من معرفة مكتسباته المهنية ضمن إطار مهني يطبعه تغير النشاطات فحوصلة الكفاءات تتضمن توعية العامل بطاقاته الخاصة وتحليل مختلف كفاءاته المهنية والشخصية، من خلال معرفة استعداداته ودافعيته وقدراته ضمن حياته المهنية فهو يمكن العامل من رسم مستقبله المهني والتموضع في معادلة التطور المهني (Martory Bernard , Crozet Daniel. 2008).

وقد ظهرت حوصلة الكفاءات كقانون في فرنسا سنة 1991 حيث أعطى الحق للعامل فيما يسمى بحوصلة الكفاءات، يقيم فيه العامل كل حياته المهنية بإعطائه توجهات ونظرة واضحة حول ما يستطيع عمله في المستقبل، مع تثمين خبرته ومعارف VAE فهو يسمح للموظف بمعرفة تجاربه المهنية وتثمينها مع الحصول على شهادة أو مؤهل مهني يعادل ويترجم تلك الخبرة المثمنة، وهذا الإجراء يكون برغبة ومبادرة من الأخير مع حصوله على راحة خاصة بحوصلة الكفاءات (Faycel Benchemam, Géraldine Galindo. 2015).

6-3- المرافقة الشخصية Coaching:

وهي إجراء وطريقة أخرى للكشف عن الكفاءات التي يتوفر عليها الأفراد العاملون في أي مؤسسة، وهي في الغالب الأحيان للإطارات والمشرفين، حيث يرافق مختص في مجال معين، وقد يكون مختص نفساني، يرافق الإطار أو المشرف أثناء قيامه بنشاطه، ويساعده في الكشف عن إمكانياته ومهاراته واستعداداته. وبالتالي معرفة كفاءاته وطاقاته واستغلالها في مجال عمله.

أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات ...

فالمرافق إذن شخص مختص يستحسن أن يكون من خارج مؤسسة العمل، لضمان أقصى درجة من الاستقلالية والحرية أثناء فترة المرافقة، فهو إذن متفتح يتميز بمهارة الإصغاء والسمع للمستفيد من المرافقة أو المستفيدين من المرافقة، فهو يساعدهم على تطوير قدراتهم وينمي فيهم روح المبادرة وبالتالي فههدف المرافقة هو: الكشف عن الكفاءات والطاقات الكامنة للمرافق، يسمح ويساعد المرافق في اكتشاف ذاته وتطوير سلوكياته وتكييفها مع الأهداف المسطرة له، وذلك لضمان نجاعة نشاطاته ودوره في المؤسسة. (Réda Khelassi. 2010)

فعملية المرافقة إذن تساعد الموارد البشرية في فهم ذاتهم وتأكيدهم، ومعرفة سلوكياتهم وأنماط التفكير المسؤولة عن اتخاذ سلوكياتهم وقراراتهم المهنية في مختلف الوضعيات، وهذا ما يساعد في الكشف عن الطاقات الكامنة والكفاءات التي يتوفرون عليها واستغلالها والعمل على تطويرها.

7- حقيقة التكوين وتطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

انطلاقاً من تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضوء القانون التوجيهي رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعرف على أساسه ومهما كان شكلها القانوني أنها: مؤسسات إنتاج السلع والخدمات، والتي تشغل من 101 إلى 250 عامل ولا يتجاوز إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دج، ونظراً لما تتمتع به من مرونة، وتوفر رؤوس أموال قليلة، وقدرة على استقطاب أحسن الموارد البشرية، كان من المفروض أن تكون إحدى دعائم تحقيق الاندماج الاقتصادي والتنوع الصناعي وتوفير فرص العمل وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهو ما يمر عبر وجود تسيير

فعال لمختلف جوانبها خاصة مواردها البشرية، لكن القراءة الدقيقة لواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفيد بأن وجود مصلحة أو وحدة تنظيمية متخصصة في تسيير الموارد البشرية يتوقف إلى حد كبير على عدد الأفراد العاملين في أي مؤسسة، لذلك يلاحظ في المؤسسات الصغيرة غياب كلي لهيكل رسمية تتولى تسيير الموارد البشرية وتسد هذه المهام لمسير أو مالك المؤسسة أو المحاسب (Citeau . J. P.2000)، بينما يلاحظ في المؤسسات المتوسطة وجود وحدة متخصصة في تسيير المتوارد البشرية من خلال وجود مسؤول للموارد البشرية يتولى كل الخيارات التي تتعلق بالعمل، التوظيف والتكوين، ورغم ذلك فان وظيفة الموارد البشرية في هذا النوع من المؤسسات لم تصل إلى مكانتها المنشودة مقارنة بالوظائف الأخرى، وهذا ما أثر على تكوين الموارد البشرية وتطوير كفاءتها، ذلك أن ممارسات تكوين الموارد البشرية وتطوير كفاءتها تبقى غير كافية، باعتبار أن تأهيل العمال الجدد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم غالبا مع الزملاء الذين يشرفون أو يمارسون وظائف مشابهة لوظيفتهم، كون برامج التكوين قليلة ومحدودة وان وجدت فغالبا ما تتوقف على الإطارات (رقام ليندة 2011)، لذلك وجب على هذا النوع من المؤسسات التفتن لأهمية الموارد البشرية المتزايدة والدور الفعال للتكوين كوسيلة لتطوير تلك الكفاءات والعمل على تنظيم دورات تكوينية لمواردها البشرية، لكن ولضمان تحقيق أهداف تلك البرامج التكوينية وزيادة فعاليتها يجب مراعاة بعض المتطلبات نوجزها فيما يلي:

- أن يكون التكوين معتمدا على إجراءات وخطط مدروسة، شأنه في ذلك شأن أي وظيفة إدارية تستهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومتفق عليها.

أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات ...

- وجود مرجعية كفاءات لكافة الموارد البشرية تترجم الكفاءات الحالية التي تتوفر عليها، ووضع تصور لما ستكون عليه مستقبلا وتجسيد ذلك في شكل احتياجات تكوينية.
- أن تكون أهداف التكوين مرتكزة على مؤشرات و أسس واقعية مستمدة من واقع المؤسسة ومتماشية مع أهدافها واستراتيجياتها .
- ضرورة أن يكون مبني على احتياجات واقعية لمواجهة متطلبات الوظائف المختلفة بالمنظمة.
- أن يكون شاملا لكل أنواع العاملين والفئات العمالية بكل مستوياتها، وكذلك شامل لمحتوى مختلف الوظائف تقنية كانت أو إدارية مع مراعاة التنظيم الإداري للمنظمة.
- أن يكون متطورا في أساليبه، تنفيذه ومضمونه، معتمدا على التقييم لكل مراحل، ولمن يتلقونه لمعرفة مدى جودته والاستفادة التي تحصل عليها من تلقوه.
- ضرورة وجود تقييم موضوعي للبرامج التكوينية في كل مراحلها للوقوف على أوجه القصور ومختلف النقائص وتجاوزها في الدورات التي تنظم مستقبلا.

8- التوجه الحديث في التكوين:

لقد أفرز التطور الذي شهده التكوين تغير وتطور في مضمونه وشكله وفي توجهاته وتغيرت النظرة إليه، فلقد أصبحت المؤسسات على اختلاف أنواعها ترى بأن التكوين استثمار في الرأسمال البشري له عائد بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل واحتل وظيفة إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات.

وتجلى هذا التوجه من خلال تشجيع الاعتماد على التكوين الذاتي و Autoformation ذلك بأن هذا التوجه يرى بأن تنمية وتطوير كفاءات العمال ومهاراتهم ومعارفهم لا تقع على عاتق المؤسسة فقط، بل يجب على الموارد

البشرية في مختلف المؤسسات على اختلاف مستوياتهم، وخاصة الإطارات والمستويات العليا، يجب عليهم أن يطوروا وينموا كفاءاتهم ويجددوا معارفهم بشكل مستمر، فعلى العامل أن يقرأ ويطلع، وعليه القيام وباستمرار بجمع معلومات وآراء عن أدائه وكفاءته من خلال مصادر متنوعة كالرئيس المباشر أو المشرفين وحتى الزملاء، وعليه الاستفادة من العمليات التقييمية التي تجرى له، وتحليل تلك المعلومات لمعرفة جوانب القوة والضعف لديه، وفي ضوء تلك النتائج والتحليل يضع خطة لتطوير وتحسين أدائه ومهاراته للأفضل.

كما يجب عليه أن يمارس الحاسب الآلي والدخول إلى شبكات الإنترنت لما يتيح من وسائل ومعارف وإمكانيات لتطوير أدائه وتوسيع معارفه ومعلوماته، وكذلك المشاركة في المؤتمرات العلمية وحضور الندوات والملتقيات التي تصب في نفس ميدان وتخصص عمله، وكذلك الانتساب إلى برامج تكوينية في الجامعات عن بعد وحتى في مراكز التكوين الخاصة التي توفر العديد من التخصصات والبرامج (عقبلي 2009)، ويجب التنويه هنا بضرورة تقديم المنظمة لكافة التسهيلات والمساعدات الممكنة من أجل تحقيق التطوير والتنمية الذاتية الفعالة لمختلف الموارد البشرية.

كما تجلى ذلك من خلال الاعتماد على التكوين التقاطعي (Cross training) والذي يضمن تكوين الموارد البشرية لتأدية أكثر من عمل ونشاط واحد، بحيث يتكون على عمله وعمل غيره ضمن العائلة المهنية التي ينتمي إليها مما يضمن عدم تذبذب سير العمل أثناء الغيابات ومختلف الأزمات وهذا ما يوفر ويضمن المرونة.

كما نسجل كذلك ضمن هذا التوجه زيادة الاهتمام بتكوين العمال على التفاعل الثقافي مسaire لما فرضته العولمة وانتشار الشركات العالمية متعددة الجنسيات، بحيث يسمح مضمون هذا النوع من البرامج التكوينية للموارد

أهمية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات ...

البشرية بالتفاعل مع مختلف الثقافات والعادات والقيم داخل مؤسسة العمل، وإزالة الصراعات الثقافية ومختلف العادات والقيم حتى داخل البلد المضيف، ويضمن هذا النوع من البرامج ويغطي جانبا واسعا من المهارات الإنسانية والاجتماعية والخصائص الشخصية لتجنب وتجاوز الصراعات الخاصة بالقيم والعادات التي تنتج عن اختلاف ثقافات الأفراد العاملين داخل المنظمة أو اختلافها مع ثقافة وبيئة البلد المضيف. (Mathis, R. 2000).

كما اختزل هذا التوجه الرؤية الضيقة الخاصة بتنظيم الدورات التكوينية على فترات زمنية متباعدة وبرز مدخل التكوين طول ومدى الحياة *la formation tout au long de la vie* والذي بمقتضاه نجد أن التكوين يبدأ منذ تعيين العمال في مناصبهم ولا ينتهي إلا مع حصولهم على التقاعد، كما أن سياسات التكوين حاليا تركز بشكل واضح على اكتساب المعرفة والكفاءة وتسييرها لكونها مفتاح جودة التكوين (Jacques Soyer, 1998).

الخاتمة

إن أهمية هذا الموضوع المتزايدة والتطور المستمر لمختلف مكوناته، كالتكوين، الكفاءات والموارد البشرية، بفعل التغيرات الحاصلة في ميدان العمل، يبقي المجال مفتوحا أمام دراسات وأبحاث أخرى تسير هذا التطور وتعالج الموضوع من مختلف الجوانب والأبعاد، لضمان الوصول إلى رؤية واضحة، واقعية ومتكاملة تفيد كل المهتمين والمعنيين بالعملية التكوينية ككل، وبدور التكوين في تطوير الكفاءات بشكل خاص.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- احمد ماهر. (2003). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر. القاهرة.
- بن عنتر عبد الرحمن (2010). إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- بوخمم عبد الفتاح. (2011). تسيير الموارد البشرية. عين مليلة. الجزائر.
- بونرطي سعاد نائف. (2007). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.
- جاري ديسلر. (2003). إدارة الموارد البشرية. ترجمة عبد المتعال محمد سيد احمد. دار المريخ للنشر. السعودية.
- ديدان مولود (2008). مدونة الوظيفة العمومية والوظائف العليا. دار بلقيس. الجزائر.
- روبرت ما تيس و جاكسون (2009). إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمود فتوح. شعاع للنشر والعلوم ط1. سوريا
- العزاوي نجم. (2009). جودة التدريب الإداري. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- عقيلي عمر وصفي (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع. ط2. الأردن.
- الكفافي محمد جمال. (2008). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية. الدار الثقافية للنشر. القاهرة.
- ياغي محمد عبد الفتاح. (2010). التدريب الإداري. دار وائل للنشر والتوزيع. ط3. الأردن.

قائمة المجلات والدوريات :

أ- باللغة العربية:

1- رقام ليندة (2011). تسيير الكفاءات في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. مجلة تنمية الموارد البشرية. العدد 7. مخبر تنمية الموارد البشرية. جامعة سطيف.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- Allouche-Benayoun Joëlle, Pariat Marcel (2000) La Fonction formateur : Identités professionnelles, méthodes pédagogiques, pratiques ... méthodes pédagogiques, pratiques de formation. Broché. Editeur: Dunod.
- Alpander. Guvenc. G. (1989). Pour une gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Chotard et associés.
- Benchemam Faycel, Galindo Géraldine (2015) Gestion des ressources humaines. Ebook, éditeur: Gualino, Collection: Mémentos LMD.
- Bernard Alain, Besson Dominique et Haddadj Slimane (1998) La compétence éclatée dans les effets d'organisation. Ouvrage collectif. France.
- Chaminade Benjamin (2005) RH & compétences dans une démarche qualité. Nouvelle Edition Afnor. France.
- Citeau Jean Pierre (2000) Gestion des ressources humaines (principes généraux et des pratiques), 3 Edition : Dalloz, Paris.
- Dessler Gary (2003) Human Resource Management. Edition, 9, illustrated. Publisher, Prentice Hall.
- Goetsch David L., Stanley Davis (1994) Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness. Publisher: Macmillan.
- Khelassi Réda (2010), Management des ressources humaines, Edition Houma, Alger.
- Labruffe Alain (2005) Compétences relationnelles- Du savoir-être au savoir-faire. Nouvelle Edition. Editeur : AFNOR.
- Le Boulaire Martine, Partager le savoir dans l'entreprise, il y a urgence ! (Martine Le Boulaire, Entreprise & Personnel) <http://lentreprise.lexpress.fr/>
- Le Boterf Guy (2008) Travailler efficacement en réseau. Une compétence collective. Editions d'Organisation.

- Le Gall Jean-Marc (1994) La Gestion des ressources humaines. Paris: Presses Universitaires de France.
- Leplat, J. (1991). Compétence et ergonomie. In R. Amalberti, M. de Montmolin & J. Theureau (dir.). Modèles en analyse du travail. Liège: Mardaga.
- Lévy-Leboyer Claude, M. Huteau Michel, Louche Claude, Rolland Jean-Pierre (2003). La psychologie du travail. Deuxième édition. Editions d'Organisation.
- Martory Bernard, Crozet Daniel (2008) Gestion des ressources humaines - Edition, 7. Publisher, Dunod.
- Mathis, RL and Jackson, JH (2000), Human Resource Management, 9th edi, New York: South- Western College Publishing in Priyanga Anuradha Senadheera (2016) An Evaluation of the Effectiveness of Employee Performance Evaluation System at Leeds International School Network, IJIR, Vol 2 ,N°3.
- Mumford Alan (1987) "The Education and Training of British Managers", Industrial and Commercial Training, Vol. 19 Issue: 5, pp.19-20, <https://doi.org/10.1108/eb004081>.
- Pujol, Marie-Dominique avec la collab. De Chapuis Bruno (2003) La boîte à outils de l'entrepreneur. Editions d'Organisation.
- Sekiou, Blondin, Peretti et autres (2001) Gestion des ressources humaines. Editions Bruxelles, De Boeck Université, 2eme édition.
- Soyer Jacques (1998) Fonction formation. Editions d'Organisation.
- Tsafak Gilbert (2001) Comprendre les sciences de l'éducation. Paris, L'Harmattan.
- Vallemont S.(1991) Moderniser l'administration, gestion stratégique et valorisation des ressources humaines, Nathan, Paris.
- Vatier Raymond (1984). Développement de l'entreprise et promotion des hommes. Entreprise moderne d'éditions. France.
- Wills, M. (1994) Managing the Training Process: Putting the Basics into Practice. Journal of European Industrial Training 18, (6) 4-28.

الويبوغرافيا

- docs.crefor-hn.fr/infodoc/enquete_fpspp_impact_cif.pdf
- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts7>