دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية

أ/ إبراهيمي عبد الله
جامعة الأغواط
أ/ حميدة المختار
جامعة الجلفة

الملخص:

إن مسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في حكم المؤكد، ولا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال، ومن ثمة تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، إن من جانب الدول والحكومات أو من جانب المؤسسات.وعلى هذا الأساس اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته، كما هو معروف في أدبيات إدارة الأعمال بأن "الإنسان قبل المشروع l'homme avant le projet ." ومادام الأمر كذلك فإنه يتعين مد المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها باستمرار، ولن يتأتى هذا إلاّ بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية لاحتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجآت. إن النقاش لم يعد اليوم منصبا على الإجابة على السؤال " لماذا نكون؟ " بقدر ما هو موجه نحو الإجابة على السؤال " كيف نكون؟ "، في هذا المقال نحاول الإشارة إلى دور التكوين، كحلقة من حلقات تقع ضمن محتوى تسيير الموارد البشرية، في تثمين الموارد البشرية وتنميتها.

Résumé:

No one can deny the importance of human resources in planning, programming and doing tasks, thus achieving global and permanent development, for both governments and firms. On this basis, the human resource factor is now considered as a crucial element in all fields whatever their natures. As it is said in management literature, " Man before project". Since this is true, there should be more care and emphasis on human resources and its development, as well as performance. However, this can only be achieved through scientific practice of training aimed at meeting in firm's specific needs in the light of a changeable and surprising environment. Nowadays, the present debate is no longer about "why to train", but rather a focus on " how to train". In the present paper, we shall cast light on the role of training as a fundamental sequence in the management of human resources, developing and enlightening its real value.

مقدمة:

إن المتتبع لتاريخ المؤسسات الناجحة عبر أنحاء العالم، ونموها وكبر حجمها وفتح فروع لها هنا وهناك وجودة منتجاتها، يجد أن من ورائها عمالا ومسيرين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة إلى أن وصلوا بمؤسساتهم إلى الشهرة والنجاح، بالرغم مما يعرفه المحيط من تقلبات مستمرة ومفاجآت وما يفرضه من قيود وأخطار وتهديدات. إضافة لما سبق فإن للعنصر البشري دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها وفي الإسهام في تكوين الثروة، كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار، وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية،...

ومن أجل التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية، فإن الاعتماد في التسيير على الكفاءات البشرية وزيادة التحفيز وترشيد السياسات المطبقة على الموارد البشرية من المتطلبات التي لا غنى للمؤسسة عنها إذا ما أرادت أن تقاوم وتنمو. وبناء على ما تقدم، ومع موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وتقنيات التسيير اتجهت المؤسسة إلى ضرورة اعتماد التكوين المستمر، لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة. كما أن حركة المنافسة الحادة تحتم على المؤسسة أن ترقى إلى مستوى المنافسين في القطاع، ولا يتأتى لها ذلك إلا بإدماج التكوين ضمن هيكلها وسياستها.

إن المؤسسة تعيش اليوم في ظل اقتصاد بملامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحيا في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، وبهذا يجد التكوين مبررا له لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية.

لقد أصبحت المؤسسات في الجزائر مستقلة ومعرضة للمنافسة داخليا وخارجيا، ومرحلة الدعم والحماية انتهت بشكلها المعهود في مراحل سابقة، وتواجه المؤسسة اليوم القواعد التجارية مما يجعل بقاءها أصلا في خطر، وهذا ما يدفعنا إلى اعتبار التكوين - مرة ثانية - كمتغيرة استراتيجية في ظل المشهد الحالي وما سيؤول إليه المشهد مستقبلا.

سيدور المقال حول مجموعة من العناصر التي اخترناها حول التكوين، كعامل معول عليه للارتقاء وكأحد العناصر المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وهذا بقصد تثمينها وتنميتها التي تشغلها المؤسسة، ومن ثمة توفير الكفاءات التي من شانها قيادة أفعال المؤسسة مستقبلا، في وقت نتجه فيه يوما بعد يوم إلى الارتكاز على اقتصاد المعرفة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

1 - لماذا التكوين؟

في الحقيقة إن قيمة الفكرة تستمد من درجة الآثار الإيجابية التي تلحقها بعد تجسيدها، وللتكوين آثار إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العامة، وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

فمن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسن كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق امكانات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل، ضد التحجر بسبب تقادم المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن[1]. ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح[2].

وتلجأ المؤسسات في الغالب إلى التكوين مع بدء الالتحاق بالعمل[3]، ليهدف إلى توطين الفرد في مجتمع العمل وتأقلمه. ولقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي هذا المصطلح –مصطلح التكوين - وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة و/أو المعرفة. ويشار إليه في الفكر الإداري الإنجليزي والفرنسي بالتدريب التعريفي introduction أو التدريب الانضمامي للمؤسسة induction course أو التدريب التوجيهي في المؤسسة orientation course. أما في مفهومنا الجديد فالتكوين يأخذ بعد التوفيق في هذه العملية التعريفية الاحتضانية للفرد، إمكاناته وقدراته ومعارفه، مع امكانات المؤسسة ومتطلباتها، ومع متطلبات المجتمع والمحيط، وهي عملية أساسية لأنه سوف تنبني عليها سياسات الإدارة والعمالة، سير المؤسسة، دور كل طرف في العملية، توجيه المعارف، الوعي، الإنتاجية، العمليات التدريبية وقياسات الأداء عبر دورة حياة الفرد ودورة حياة المشروع[4].

ويمكن أن تكون جملة الآثار الإيجابية الواردة أدناه إجابات مقنعة لمن يتساءل عن فوائد التكوين، هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح، والتي من شانها أن ترفع من أهمية التكوين وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية[5]:

<u>على مستوى المؤسسة:</u>

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح؛
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي؛

- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم؛
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة؛ و يشجع الصدق، الانفتاح والثقة؛
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيهم؛ و يساعد على التطور التنظيمي؛
- يعمل على تحصيل المعارف؛ و تحضير أدلة التنفيذ والطرق؛
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية؛
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل؛
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل؛
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة؛
- يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسيرون؛
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها؛
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؛ و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال؛
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري؛
- يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل؛
- يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة ؛
- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.

<u>على مستوى الفرد</u>:

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر؛
- تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين؛
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس؛
- يساعد الفرد على التآلف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات؛
- تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا؛
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل؛
- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين؛
- يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله؛
- ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين؛
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا؛
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.

على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة:

- تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد؛
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين؛

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- يعمم الإعلام في برنامج العمل؛
- يعمم الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية؛
- يضمن إمكانية الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات؛
- ينمي التلاحم بين المجموعات؛ كما - يشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق؛
- يرسم اتجاها للمؤسسة.

2 - التكوين كعامل ارتقاء للمؤسسة: إن الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها، مهما اختلفت مستوياتهم السلّمية ومهما اختلفت رتبهم (مهندسون، إداريون،إطارات مسيرة، إطارات، تقنيون، أعوان،...)، وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من المجهودات واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شانها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا وجماعيا، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومن ثمة تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو.

وفي ظل المستجدات المتلاحقة والانفتاح اللامحدود للاقتصاديات الوطنية، وأمام حركة التحرير والانتقال لعوامل الإنتاج، فانه على المؤسسة أن تبدي مقاومة لضمان التكيف الدائم والمستمر مع مختلف التقلبات والمفاجآت التي تبديها الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة. والمؤسسة في ظل هذا الوضع تتساءل عما يمكن بذله؟ وما يمكن اتخاذه من تدابير وإجراءات؟ وماهي الأولويات لمواجهة المرحلة القادمة؟ وعلى ماذا يمكن الاعتماد للصمود أمام المنافسة؟

ومن بين الإجابات الملحة التي تبدو لنا كعامل نجاح للمؤسسة ورهان كبير هو الاعتماد بدرجة كبيرة جدا على التأهيل المسبق للموارد البشرية والتكوين بمعناه الواسع، الذي يمس كل العمال داخل المؤسسة دون استثناء وبهم كل الوظائف (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير،...) وهذا يأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل والمناهج العلمية الحديثة ويستعين بتكنولوجيات الاتصال والإعلام الحديثة NTIC، ودون أن يغفل عن استخدام كل طرق وأنواع التكوين تبعا للحالة وحسب الاحتياج.

ولقد زاد الاهتمام بالتكوين واعتبر أولوية في السياسة العامة للمؤسسة، بهدف تثمين المعارف وتجسيد البحث والتطوير والإبداع والاندماج وكذلك:

- التمكن أكثر فأكثر من المهن وبالتالي إتمام المهام الموكلة لكل عامل على أتم وجه؛
- التحكم أكثر فأكثر في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية Tech.de point؛
- التحكم أكثر فأكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية؛

- رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس العاملين بما يزيد من الحرص والالتزام والإتقان ويرفع من مستوى ثقة العامل في نفسه أولا ثم في مؤسسته ثانيا؛

- زيادة جودة المنتوج؛

- زيادة التحكم أكثر فأكثر في الارتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة، لأن عملية التكوين تولد لنا كفاءات من شأنها إدارة هذه الارتباطات والعلاقات لصالح المؤسسة؛

- زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة وبمستجدات الصناعة ومتطلبات البقاء؛

- زيادة الإدماج في محيط العمل؛

- بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والعامل؛

- زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا.

وتؤكد دراسة قدمت كورقة عمل من طرف د.أكرم ناصر في المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا -حول دور الموارد البشرية لتنمية القدرة التنافسية للصناعات الوطنية - أن الرهان العربي في عصر التقدم العلمي والثقافي المتسارع والمنافسة الصناعية التجارية الحادة لا بد أن ينصب على تكوين الموارد البشرية على جميع المستويات، من إنتاج وبحث وتطوير وإدارة[6]. وتضيف نفس الدراسة أن تكوين الموارد البشرية للعقد القادم يختلف عما كان الوضع عليه في عقد الثمانينات وبداية التسعينات، ذلك أن التطور الثقافي المتسارع يتطلب نوعا من العمالة التي تتمتع بثقافة علمية وتقنية عالية، كما يتطلب برامج إعادة تأهيل متطورة للعمالة الحالية.

كما تقدم الدراسة مقارنة بين الموارد البشرية العربية والموارد البشرية في الدول الصناعية المتقدمة، حيث تظهر الفروق واضحة من حيث الكم والنوع. وبمقارنة ما هو متوفر في البلدان العربية مع متطلبات العقد القادم بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعات الوطنية، تتأكد ضرورة تطوير منظومة تكوين الموارد البشرية العربية في مجالات التربية والتعليم والبحث والتطوير والتأهيل والتدريب والتنظيم والإدارة.

ويذكر د.محمد عبدالعليم مرسي في مقال له حول ظاهرة استنزاف العقول نشر في معهد الدراسات والبحوث التربوية بجامعة القاهرة أن ظاهرة استنزاف العقول هو ضياع الفرصة من أمام دول العالم الثالث، فرصة التقدم التي كان يمكن أن ندخل بها

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

العصر الحديث، لأن أدوات السباق تتمثل في أصحاب الكفاءات البشرية الممتازة[7]. ونقول نحن انه لا يمكن أن تكون هناك كفاءات بشرية ممتازة إلا إذا كانت هذه الكفاءات مكونة تكوينا قاعديا وتخضع للتكوين المستمر.

كما أوصى مركز البحوث الصناعية الواقع مقرة بليبيا عند عرضه لتجربته في مجالات التحكم الصناعي - في أول ما أوصى به في خلاصته من هذه التجربة - بالاهتمام بالعنصر البشري وذلك عن طريق التدريب المستمر[8].

إن بيئة العمل الفعلية والمتغيرات التي تحدث فيها تقودنا إلى التفكير المستمر والمتطور لمواجهة هذه المتغيرات المستمرة، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى وجوب تطوير الدور الذي تلعبه إدارة التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات لمواجهة هذه التغيرات. وهناك تجربة علمية فعلية ناجحة من تجارب عديدة قامت بها شركة جنرال موتورز مصر، عندما قررت بدء العمل بالوردية الثانية عام 1995 لمواجهة متطلبات السوق، وفيها لعبت إدارة التكوين دورا هاما لتطبيق مفاهيم اقتصاديات وتنمية الموارد البشرية وتقديم النصح والاستشارات، وأيضا البرامج التكوينية المطلوبة لنجاح هذه التجربة[9].

3- المؤسسة مركز تكوين: كنتيجة للتطور الهائل في علوم الإلكترونيات والميكانيك والحواسيب والبرمجيات والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال NTIC والتكنولوجية الرقمية وظهور أنظمة التحكم في تقنيات الإنتاج أكثر تعقدا وأكثر استعانة بأجهزة الإعلام الآلي، بالإضافة إلى التحدي التكنولوجي؛ المنافسة الشرسة؛ تطور الفكر الإداري؛ ظهور مهن جديدة وزوال مهن أخرى؛ تزايد الاهتمام والتركيز على المعرفة والتعلم؛ تغير مستمر في نظم الإنتاج وتوسيع سلاسل الإنتاج مما كان له الأثر البالغ على العمالة وظهور الحاجة إلى إيجاد المهارات، تغير وتنوع أدوار الجنسين...

تحولت المؤسسة من مركز لاستقطاب اليد العاملة المتكونة إلى مركز تكوين حقيقي لكل مواردها البشرية بمختلف اختصاصاتهم ووظائفهم ورتبهم، ولا يوجد أي عامل داخل المؤسسة غير معني أو في منأى عن التكوين. ولا ينظر في هذه الحال إلى التكوين بمنظور ضيق، إذ لا يصبح مجرد فعل روتيني وحركات متكررة، أو يجسد بمجرد وجود قاعة تدريس بها أدوات بيداغوجية ومكون، ولكن توسع مفهوم التكوين المطبق داخل المؤسسة ليشمل كذلك مجموع الحركات والسلوكيات والقرارات والأفعال المنتهجة من قبل الرؤساء تجاه المرؤوسين أو من قبل المشرفين على فئات محددة من العاملين.

وإدراكا لما يمكن أن يقدمه التكوين للمؤسسة ولأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتثمينها تحولت المؤسسة إلى فضاء لتكوين الموارد البشرية، حتى تكون لها

قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال، وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية باستمرار بما يضمن المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها وتوسعها، وبما يجعلها أيضا حصنا منيعا قادرا على المقاومة ومواجهة الأخطار والاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط اليوم وغدا، وبهذا تكون المؤسسة في أهبة ويقظة دائمة بفضل مواردها البشرية المؤهلة والمكونة داخلها وفق تصوراتها واستراتيجيتها وبإمكانياتها، حتى تستجيب أكثر لخصوصياتها وتلبي احتياجاتها.

4 - التكوين استثمار: لقد أسيء فهم التكوين وضيق مفهومه، فاعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية. كما اعتبر في كثير من الأحيان كمرادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل، التمهين، التدريب،...ولكن التكوين أوسع من هذا، فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي، كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين والتعريف بتقنيات ومداخل التسيير الحديثة، والتعريف أيضا بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة.

ومن هذا المنطلق يعرف التكوين بأنه نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد[10]. ويؤكد الأستاذ[11] BERNARD MARTORY بأن ضرورة التطور خلال الحياة المهنية تشدد من أهمية أفعال التكوين كوسيلة لتكييف وتنمية الإمكانات المتوفرة للمؤسسة، والتكوين إذا شيء آخر يختلف عن كونه إجبارا قانونيا[12] -نسبة مئوية من كتلة الأجور - أو فائدة اجتماعية أو وسيلة لاستدراك ما فات من الدراسة، انه مختص ومسير ومقدر كاستثمار في الرجال، إذ تقبل المؤسسة حاليا الإنفاق على أمل جاب ثمار في المستقبل.

لقد ظهر اصطلاح استثمار تكوين investissement formation في سنوات الستينات. وفي سنوات الثمانينات ظهر كتاب[13] أشاع هذا الاصطلاح[14] . وبالرغم من عدم وفرة دراسات إحصائية جادة حول العلاقة بين المجهودات المبذولة في التكوين والنجاح الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، إلا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الأهمية المعطاة للتكوين من جهة، والنجاعة والتنافسية وقدرات تكيف المؤسسة من جهة أخرى، وإلاّ كيف نفسر إقدام مؤسسات كبيرة وطنية ودولية على إنفاق 6، 8، 10 وحتى12 % من كتلة أجورها على التكوين بصورة ولضحة formation visible، بدون الحديث عن التكوين الضمني formation informelle[15].

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

والاستثمار في التكوين ماهو إلا تضحية حاضرة بالجهد والوقت والمال (أساليب،أدوات وتجهيزات،قاعات ومخابر،برامج، أجور، تنقلات ومصاريف،...) من أجل تحقيق عوائد في المستقبل، على شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة وقادرة على مقاومة المنافسة. وباعتبار أن التكوين يفود في نهاية الأمر الديناميكية المشار اليها سابقا فانه لن يكون في نهاية الأمر إلا استثمارا حقيقيا ولكنه في الموارد البشرية، بالنظر للآثار التي يحدثها على جميع المستويات (الفرد، المؤسسة والمجتمع)، ولما يضمنه ويؤمنه من استقرار واستمرار ومرونة للمؤسسة، وإن استقرار المؤسسة واستمرارها يعني قدرتها على الحفاظ على فاعليتها رغم فقدانها لأحد أفرادها الأساسيين، وهذا لن يكون إلا بوجود رصيد الاستثمار في الموارد البشرية لشغل المناصب فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في الأجل القصير مع أي تغير في محيط العمل أو ظهور وظائف جديدة، وهذا أيضا يتطلب أفرادا من ذوي المهارات المتعددة لشغل الأعمال والمناصب التي تحتاج إليهم.

ولابد - مادام الأمر يتعلق باستثمار - من أن يتم تقييم مردودية الاستثمار في الموارد البشرية حتى نضمن فعالية وكفاءة عملية التكوين وحتى يفرز آثارا إيجابية، ويتم تدارك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعادة ما يستخدم في عملية التقييم الاستبيانات والمقابلات والاختبارات السيكولوجية ومؤشرات الكفاية الإنتاجية. ونورد هنا المقولة المعروفة للأستاذ M.CROZIER بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية.

5 - التأهيل كأسلوب جديد لتنمية الموارد البشرية وتحفيزها: يهتم المسيرون والقياديون داخل المؤسسات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس واندفاع، وحتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية والنوعية، فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات الفرد بل ينبغي شحذ الهمم والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي بكل الطرق، وعليه فان إظهار الكفاءات وتثمينها يتطلب جهدا إضافيا في مجال التحفيز، بما يكفل استفادة المؤسسة من قدرات ومؤهلات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن.

ويعد تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة -كأسلوب جديد في التنمية والتحفيز- من مهام وظيفة التكوين، إذ يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكنهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا[16]. كما يتضمن التأهيل توجيه وتكييف العاملين بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف على الآخرين،... وتهيئة أسباب نجاحهم بمناسبة احتكاكهم لأول مرة بعالم الشغل، وتشمل

هذه المرحلة أيضا التعريف بالمؤسسة للتمكن في الأخير من إيجاد جو عمل ومناخ اجتماعي طبيعي للعاملين الجدد بشكل يدمجهم ويشعرهم بأنهم أعضاء وجزء من هذا الكيان وليسوا دخلاء أو أجانب، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا والارتياح والطمأنينة[17].

إضافة إلى ما سبق فان عملية التأهيل تقتضي القيام بالتدريب لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعد الأفراد على تعلم أصول العمل وإتقانه. كما لا تقتصر برامج التأهيل على الأفراد الجدد وإنما تتعدى ذلك إلى برامج خاصة للتحديث وإكساب مهارات جديدة للعمال القدامى، وخاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل داخلها ليتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية والإدارية في المحيط الذي تشتغل فيه. وعلى هذا الأساس فان التأهيل هو عملية مستمرة والكل معني بها داخل المؤسسة، خاصة في المؤسسات الكبرى. وعادة ما توكل مهمة تحضير وتنفيذ برامج التأهيل إلى وحدة إدارية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أمل تخريج عمال أكفاء ومحفزين[18].

إن برامج التأهيل في حقيقة الأمر تبدأ انطلاقا من البرنامج التوجيهي[19]، الذي يشكل القاعدة لأي تكوين من خلاله يتم تعريف العامل بعدة قضايا أساسية:

- المؤسسة (تاريخها، هيكلها، النظام الأساسي، النظام التأديبي، دليل المستخدمين، قواعد الأمن والعقوبات،...)؛
- المزايا (سلم الأجور، العطل، الاستراحة، التأمينات، إمكانيات التعلم، مخطط التقاعد،.)؛
- التقديم (المشرف على العمل، زملاء العمل، المستشارون، أعوان التكوين،...)؛
- المهام والمسؤوليات (مكان العمل، العلاقات مع بافي الوظائف، متطلبات الأمن،...).

6 - التكوين: نظرة نظامية: إذا نظرنا إلى التكوين بنظرة نظامية فان فهمنا وإدراكنا للعملية سيتيسر، كما أن حظوظ نجاح التكوين ستتضاعف، ويصبح بالإمكان إجراء التقييم وممارسة الرقابة القبلية، أثناء والبعدية لأفعال التكوين، من اجل أننا نصل في الأخير إلى تجسيد الأهداف الموضوعة مسبقا من التكوين بفعالية وكفاءة. وتبعا لهذا يصبح بالإمكان إجراء مقارنة بين الأهداف والإنجازات، ثم حساب وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حينها إذا اقتضى الأمر، وإعادة النظر في الإمكانيات المادية والبشرية وفي الأهداف ذاتها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية Feed-back.

ويعنى نظام التكوين بالكيان المحدد كجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ليقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام المتعلقة بإكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء الوظائف والأعمال بأعلى إنتاجية ممكنة، من خلال مجموعة

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

من الإجراءات التي تميز هذا الكيان عن غيره من الأنظمة الأخرى في المؤسسة[20]. كما أن حديثنا عن التكوين كنظام يقتضي منا بشكل أساسي إثارة مايلي:

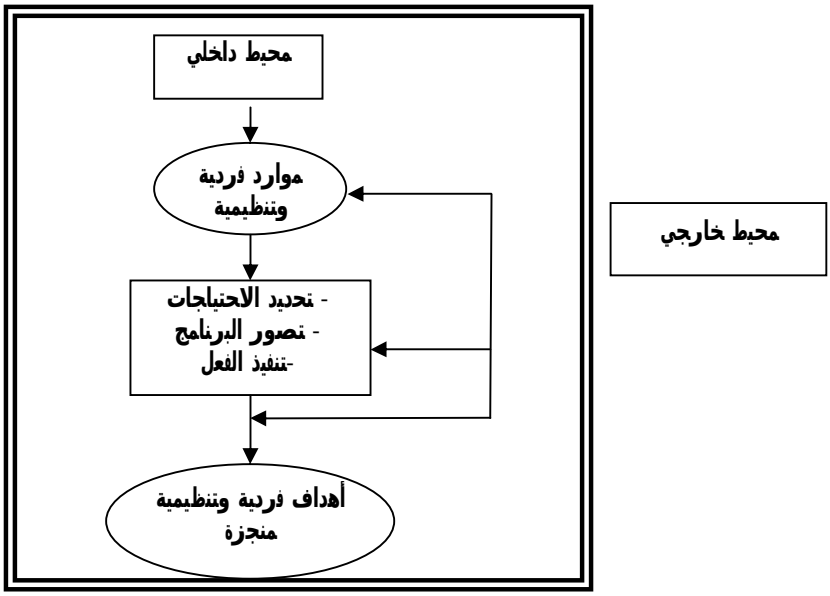
- المدخلات: ممثلة أساسا في العمالة المراد تكوينها، ثم الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتفاعل عمليات التكوين؛

- تفاعل العمليات أو المعالجة: ويقصد بالعمليات مراحل التكوين أو النشاط التكويني، وتتضمن تحديد الاحتياج من التكوين بالنوعية والكمية على مستوى المؤسسة أو المهنة أو الفرد نفسه، حصر الإمكانيات التكوينية، تصميم برامج التكوين ثم تنفيذها وتقييمها[21]؛

- المخرجات: يد عاملة مكونة نفسيا وفنيا، مؤهلة لأداء المهام بفعالية وكفاءة، بالإضافة إلى برامج مصممة، وأدوات وطرق ومناهج مطورة.

إن التحليل النظامي للتكوين يعرض لنا قراءة شاملة لمجموع مكونات التكوين، في إطار سيرها الخاص أو في إطار التفاعلات فيما بينها، والشكل التالي يوضح لنا ذلك[22]:

شكل رقم01: نظام التكوين



المصدر: Manuel de gestion, ouvrage coordonné par Armand Dayan, éditions ellepses.Paris,1999, P.442.

يرتكز نسق التكوين على تحديد الاحتياجات، تصور البرنامج وتنفيذ الفعل. يغذى النظام بموارد فردية (اتجاهات، إرادة، جاهزية، تقبل) وتنظيمية(وسائل مالية، بشرية، أدوات)، لأجل إنجاز أهداف فردية(تطوير المعرفة، معرفة التطبيق، معرفة التعامل،

تثمين فردي) وتنظيمية (اكتساب كفاءات، تطوير ثقافة، تثمين جماعي)، كما أن مخرجات النظام تكون موضوع تقييم من أجل إجراء تصحيحات عند اللزوم[23]. ويخضع نظام التكوين لتأثيرات المحيط الداخلي (سياسة واستراتيجية، أنظمة تسيير، توظيف، ترقية، سياسة أجور) والخارجي (تشريعات، سياسة اقتصادية، تطور القطاع)، ويؤثر بن بدوره على هذه العوامل[24].

يهتم التكوين ضمن ما يهتم بشكل أساسي بتكييف امكانات الفرد الذهنية والعضلية مع متطلبات المنصب حاليا ومستقبلا، ومادام الأمر كذلك فان النظام سيجل من التكوين نشاطا مستمرا يخص كل الموظفين دون استثناء خلال كامل مسارهم الوظيفي، كما أن النظرة النظامية للتكوين ستوفر لنا الجهد وتختصر لنا الوقت وتجيبنا عن أي شكل من التكوين نريد[25]:

- تكوين تصحيح أو تكييف مع واقع العمل f.d'ajustement ou d'adaptation، وهذا يخص أساسا الموظفين الجدد وهو يسهل المرور من الوسط التربوي إلى الوسط المهني؛

- تكوين صيانة للكفاءات المكتسبة f.d'entretien، من أجل الاحتفاظ بالمهارة اليدوية، وهو يخص الموظفون الذين ينفذون أعمالا روتينية؛

- تكوين إتقان f.de pefectionnement ، من اجل تقديم أحسن للعمل الحالي، وهو يخص كافة الموظفين؛

- تكوين تقدير أو رسكلة f. de prévision ou de recyclage ، لاكتساب مهارات جديدة نتيجة لتطور المهن والحرف؛

- تكوين ترقية f.de promotion ، لأجل ممارسة وظيفة سلّمية هامة تتطلب مهارات جديدة (تأطير، اتصال)، أو من اجل ترقية اجتماعية؛

- تكوين تبديل أو سبق f.de conversion ou d'anticipation ، لأجل مواجهة التغيرات الحاصلة في المحيط (موظفون في نهاية العقد، تغيير النشاط، خوصصة المؤسسات).

الخاتمة: تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستديمة، وقد أصبحت الدول والحكومات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات إيجابية عن التنمية البشرية. والأمر نفسه بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تستقطب الكفاءات البشرية وتتميز بفضلها عن باقي المؤسسات، كما تحاول أن تنمي مواردها البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

وتؤدي القوى العاملة دورا حاسما وحيويا في مختلف الأنشطة الاقتصادية باعتبارها عاملا مهما من عوامل الإنتاج، وعلى هذا الأساس يمثل تكوين وتنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها، وبعث المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية لتوريد سوق العمل، وتلبية أدق احتياجات المؤسسة من العمالة المؤهلة لشغل المناصب وبقدر عال من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

ومما يزيد من أهمية التكوين وأولويته ظهور واستحداث مهن ووظائف جديدة تتطلب مهارات خاصة، والتطور المتسارع جدا في التكنولوجيات المستخدمة والحواسيب والبرامج، والحاجة إلى الاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط وتفادي المخاطر.

إن التكوين هو في قلب كل إصلاحات اقتصادية أو اجتماعية، وان أي سياسة طموحة لتثمين وتنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين، توسع من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركتهم وتزيد من نسبة اندماجهم، وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة مناعة لمقاومة المنافسة، إن على المستوى الوطني أو المستوى الدولي.

ومع تعقد المحيط وتشابك العلاقات وزيادة الارتباطات بين المؤسسة ومحيطها في الوقت الأخير ظهرت الحاجة إلى إعطاء نظرة جديدة كليا للتكوين تهتم بعدة قضايا أساسية متعلقة بالتكوين لعل من أهمها:

- إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم الفاعل مع مستجدات الصناعة ونظم العمل ومتطلبات المؤسسة وحاجاتها من العمالة الفنية والإدارية؛

- تسيير التكوين بكل ما تعنيه كلمة تسيير من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، نظرا لارتباطه بمبادئ وإجراءات وبرامج وتقنيات وطرق وأبعاد وأهداف ومهام ومخطط ووسائل وإمكانيات مادية وبشرية؛

- التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية، منتج منذ اعتماده، وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترفية لجتماعية فردية؛

- الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات، حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين؛

- اعتبار التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة، يجب ربطها بمفهومي الاستشراف واليقظة، حتى لا تفقد هذه العملية عنصر التجديد، وحتى تتعاظم فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الإيجابي مع متغيرات ومستجدات المحيط؛

- أن تسبق سياسة تكوين العمال التغيير التكنولوجي والمؤسسي، حتى يكون العمال مؤهلين للانتقال إلى الوظائف الجديدة، ولكي يكون في المؤسسات المهارات والحوافز اللازمة للإقدام على التغيير وإنشاء الوظائف الجديدة، ولعل الخطأ الذي وقعت فيه المؤسسات الجزائرية في كثير من الأحيان هو القيام بالتكوين بعد التغيير؛

- يجب أن لا ينظر إلى التكوين كحلقة منفصلة، ولكن كحلقة ضمن سلسلة لها ما بعدها ولها ما قبلها وكل حلقة فيها تكمل الأخرى، وهذه السلسلة تمثل محتوى وظيفة تسيير الموارد البشرية؛

- ضرورة إيجاد بنوك معلومات أو مواقع إعلامية لإحصاء ورصد الكفاءات الوطنية[26]؛

- في سوق تتداول فيه الأموال والتكنولوجيات والمواد والسلع والخدمات فإن الكفاءات البشرية هي وحدها التي تقوم بالتمييز والاختيار واتخاذ القرار السليم.

في الجزائر أصبحت المؤسسات معرضة للمنافسة، وأما مرحلة المركزية والوصاية فقد ولت، والمجال مفتوح للمبادرة. وتواجه المؤسسة اليوم القوانين القاسية لاقتصاد السوق وصار بقاؤها في خطر، وهذا ما يدفعنا إلى اعتبار تثمين وتنمية الموارد البشرية والاعتماد على الكفاءات كعامل نجاح، ولها دور كبير في المساهمة في تنمية المؤسسة في ظل موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وطرق التسيير.

إننا مازلنا نعتقد جازمين أن هناك تساؤلات كثيرة لم تجد إجابات لها بصفة نهائية ومعيارية، ومازالت تفرض نفسها، والبحث جاري اليوم حولها:

- كيف نكون؟ من يكون من ؟ ما هو محتوى برنامج التكوين؟

- هل يمكن أن يكون هناك تراكم في التكوين انطلاقا من التكوين القاعدي أو الأساسي؟

- هل لبى التكوين الجامعي احتياجات سوق العمل ومن ثمة احتياجات المؤسسة الجزائرية؟

- كم من مؤسسة جزائرية تعد مخططا للتكوين؟

- كم من مؤسسة جزائرية تقيم عائد استثمارها في تكوين الموارد البشرية؟

في الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في إبراز جانب من الجوانب المهمة في إدارة الموارد البشرية، التي -إن أخذت حظها من العناية - فإنها ستجعل من الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية عملية سهلة وميسورة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الهوامش

[1] Manuel de gestion, ouvrage coordonné par Armand Dayan, éditions ellepses.Paris,1999, P.441.

[2] Idem.

[3] يجب أن لا يفه من أن التكوين يبدأ بعد التحاق العامل بمنصبه، ولكن قد يبدأ التكوين قبل التسلم الفعلي للمنصب، وهذا في إطار علاقة المؤسسة مع مراكز التكوين أو علاقة المؤسسة بالجامعة في إطار أيضا ما يعرف بالتكوين حسب الطلب.

[4] عاطف نصار، صناعة المسار الوظيفي، ورقة عمل منشورة في كتاب بعنوان " استراتيجيات الاستثمار البشري" بإشراف علمي من عبدالرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص.88.

[5] Werther,Devis, Lee-gosselin, la gestion des ressources humaines, Canada, mc graw-hill,1985, P.259.بتصرف

6. للإطلاع على الدراسة يمكن تصفح
www.arifonet.org.ma/databases/ties_rapport2.htm ليوم 2004/10/28.

[7] لمزيد من التفصيل حول المقال يرجى الرجوع إلى الموقع التالي:
http://ik.ahram.org.eg/ik/ahram/2004/1/12maka2.htm ليوم 2004/10/28.

[8] راجع www.arifonet.org.ma/data/reseasch/warchat/warcha1/2.htm وللدخول إلى موقع مركز البحوث الصناعية يستعمل العنوان التالي: www.irc.org.ly

[9] احمد حسني احمد، اقتصاديات تنمية الموارد البشرية وعرض حالة عملية لإعداد قادة الوردية الثانية بشركة جنرال موتورز مصر، ورقة عمل منشورة في كتاب بعنوان " استراتيجيات الاستثمار البشري"، مرجع سبق ذكره، ص215 -216.

[10]Werther,Devis,Lee-gosselin.op-cit.P.693.

[11] Bernard Martory, les cahiers français, n°234,jan-fev,1988.

[12] تنفق المؤسسات الفرنسية إلى وقت قريب حوالي 02.3 % من كتلة الأجور على التكوين، والنسبة تختلف باختلاف حجم المؤسسة، فروع النطاع والأصناف المهنية المعنية.

[13] G.Hauser, B.Massingue, F.Maitre, F.Vidal, l'investissement formation, éditions d'organisation, Paris, 1985.

[14] Pierre Caspar, Christine Afriat, l'investissement intellectuel, Economica, Paris, 1988, P.39.

[15] Ibid, P.40.

[16] فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن،1995،ص219 بتصرف

[17] المرجع السابق،ص 219.بتصرف

[18] المرجع السابق، ص 219 -220.بتصرف

[19] Werther,Devis,Lee-gosselin, op-cit,p269.

[20] محمد يسري حسن عثمان، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، جامعة عين شمس، 2001،ص.170.

[21] المرجع السابق بتصرف شديد، ص171 -174.

[22] Manuel de gestion, Op-cit, P.442.

[23] Ibid, P.441.

[24] Idem

[25] Ibid, P.442-443.

[26] مثل ما قامت به تونس من إنشاء موقع على الانترنيت وهو موقع للكفاءات المؤسساتية والفردية، العمومية والخاصة، التي توظفها تونس لتطوير علاقاتها مع الدول الشقيقة ومع المنظمات الإقليمية والعالمية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر