

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

UNIVERSITE
A. BELKAID - TLEMSEN

Faculté des Sciences
économiques
et de Gestion



جامعة
أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية
والتسيير

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: علوم تسيير

التوافق تكوين - شغل

- رسم للجهة الشمالية الغربية -

من إعداد الطالبة: لعلی نورية

تحت إشراف اللجنة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ شليل عبد اللطيف
مقررا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ بندي عبد الله عبد السلام
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	الاستاذ شريف طويل نور الدين
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	الأستاذ بن حميدة محمد
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	الأستاذ أرزي فتحي
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	الأستاذة قارة تركي آسيا

السنة الجامعية 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدي حفظهما الله

إلى من امتزجت روحي بروحهم: إخوتي وأخواتي

إلى شريك حياتي ورفيقي في الكفاح زوجي

إلى نور عيني وفرحة قلبي إلياس محمد إبراهيم وملك ريتاج

تشكرات

الحمد لله الذي مكّني من إتمام هذا البحث فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه, ويسعدني وأنا في مستهل هذا العمل أن أتقدم بعظيم شكري وتقديري للأستاذ المشرف بندي عبد الله عبد السلام لكل ما قدمه لي.

كما أعبر عن امتناني لجميع المكونين المشاركين في برنامج ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيعها للاستيراد على المساعدة الكبيرة المقدمة لي خاصة بتقديمهم استياني كنموذج تقييم لتكويناتهم.

كما أتقدم بالشكر للجنة المناقشة على قبول مناقشة هذا العمل

كما أعبر عن امتناني وعرفاني لكل أساتذتي على النصح والمساعدة .

كما أتقدم بالشكر والعرفان لكل من علمني حرفا في حياتي الدراسية أو اليومية.

خطة البحث

مقدمة

القسم الأول: الاقتصاد العالمي الجديد وتحديات رأس المال البشري

الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل و التكوين

المبحث الأول: اقتصاد المعرفة: توجه نحو المجتمع المعرفي

المبحث الثاني: الفكر التنظيمي وتحولات عالم الشغل

الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية تسيير وتطوير للكفاءات لبلوغ تميز في الأداء

المبحث الثاني: التوافق تكوين شغل - إشكالية بناء وقياس

القسم الثاني: التوافقية تسيير تقديري لبناء نماذج التقييم

الفصل الثالث: المرتكزات الأساسية للتوافقية

المبحث الأول: دراسة مناصب العمل لتصميم التكوين

المبحث الثاني: التكوين، وظائف، مستويات ونماذج تقييم

الفصل الرابع: التوافق تسيير تقديري لبلوغ قابلية استخدام واستغراق وظيفي

المبحث الأول: تسيير تقديري من الأفراد إلى الكفاءات

المبحث الثاني: مرجعية الوظائف و الكفاءات هوية لبلوغ قابلية الاستخدام

القسم الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع توافقية التكوين شغل

الفصل الخامس: تقديم الدراسة الميدانية والبحث في إدراك الكفاءة

المبحث الأول: الدراسة الميدانية، منهج ومرجعية

المبحث الثاني: تحليل لإدراك الكفاءة مكون/ متكون

الفصل السادس: توافقية التكوين التكميلي ونتائج الدراسة

المبحث الأول: توافقية التكوين التكميلي ومتطلبات الشغل

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

خاتمة عامة

بدأ محيط الأعمال يعرف تموجات وانحدارات جلية منذ نهاية الثلاثين الرعدة (1945-1975)، بداية بانحيار النظام الاشتراكي واستبداله بالرأسمالية مع هيمنة اقتصاديات الدول المتطورة على العالم، الأمر الذي فرض مجموعة من التحديات نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة التي بدأ العالم يعيشها بصفة عامة ومنظمات الأعمال بصفة خاصة.

فالتغير البيوي في نهاية القرن العشرين كما أسماه P. Drucker قد غير من ملامح المنظمات لتتزع رداءها التقليدي بفرضياته ومناهجه نحو الحداثة، تكنولوجيا الإعلام والاتصال من جهة والموارد غير المادية (معارف، قدرات، كفاءات ...) من جهة أخرى. فكان التحول الجذري لما وفي ما تقوم به من نشاطات خاصة مع اشتداد المنافسة وظهور التحالفات واتساع نطاقها. الأمر الذي رفع من عدد المخاطر وزاد من شدة تعقدها خاصة تلك التي تواجهها الدول السائرة في طريق النمو، خاصة بفعل عوامة الأسواق، حيث فرضت هذه الأخيرة محيطا تنافسيا للأعمال مع تنامي في استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا تسارع الإبداع التكنولوجي وتزايد وتيرته وأهميته.

فتيار العوامة جذب قوى أعادت تشكيل منظومة الاقتصاد الكلي والجزئي على حد سواء، الأمر الذي خلق مجموعة من التعقيدات استدعت تغيرات جذرية في الاستراتيجيات التنظيمية، حيث انعكست هذه القوى بصورة جلية على المنظمات بكافة تصنيفاتها محاولة التكيف والاستجابة لمتطلبات المحيط سعيا منها نحو التطوير وتحسين الأداء بانتهاجها مداخل ونظم جديدة: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) إعادة الهندسة (Re-engineering) وكذا إعادة الهيكلة (Re-structuring) إضافة إلى استراتيجيات عدة كتقليص الحجم مثلا (Downsizing).

فالمنافسة لم تعد تعتمد على القدرات المالية والمادية للمنظمات بقدر ما هي اليوم كفاءات وقدرات ابتكارية، فقوة المنظمة صارت تقاس بمواردها المعرفية باعتبارنا اليوم نعيش اقتصاد المعرفة، أين أصبح الفرد أكثر تحكما وتطورا لمعارفه بصفة مستمرة باعتباره الثروة الحقيقية للمنظمة: المنافسة بواسطة الابتكار والتعلم La compétitivité par l'innovation et l'apprentissage، وبالتالي فإن العديد من المفاهيم والممارسات لمستها هذه التغيرات بل وحتى أنها قلبت موازينها فصارت

نماذج ومناهج التحليل للمحيط التنافسي* مستبدلة بتلك التي تعتمد على الموارد والكفاءات باعتبارها حجر أساس التميز والقوة.

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات. وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي - القرن الرقمي - إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة، التقاطها واستخدامها في العمليات.

وبالتالي أصبحت إدارة التغيير علما له أصوله وقواعده الفكرية، بما تتضمنه من عملية البحث عن الأفضل في الخيارات والنتائج باعتبار أن العملية التعليمية يجب أن تظل في قلب التغيير الإداري، و ذلك لما تتطلبه من ممارسة وظائف معينة لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه باستخدام الموارد البشرية للوصول إلى الأهداف المرجوة، فالقناعة الأساسية للإدارة الجديدة في العالم كله تعتمد على اعتبار المورد البشري دعامة إنتاج و تطوير في عصر المعلومات، و أن الإنسان مصدر للابتكار، الإبداع و أصل التطوير، من أجل ذلك يتعاضد الاهتمام في تطوير قدرات إدارة الموارد البشرية لإدارة تغيير فعالة في المؤسسات.

● بعد كل ما تم ذكره فإن رأس المال البشري هو مركز الثقل ومحور الدوران لرهانات نجاح المؤسسة، استمراريتها وتطورها، حيث أكد P. Louart على أن نجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد على استقطاب نوعية رأس المال البشري، وأن الفرد لم يعد مجرد عامل إنتاج Facteur de production وأن مكانته يجب أن تتجاوز التعداد Effectif بل أن نعتبره شريكا في النشاط (Louart.P 2001, p 307) كما أشار إلى ذلك P.Drucker في نظرية الإدارة التساهمية بالأهداف أين تكون مشاركة الأفراد في جميع مراحل العملية الإدارية.

فالواقع الجديد جعل المنظمات تواجه رهانات البقاء أو الزوال على أساس قدرتها للتكيف والتفاعل السريع مع مستجدات المحيط وتحولاته، الأمر الذي استدعى ظهور نماذج ومناهج تحليلية مرتكزة على الموارد والكفاءات بدلا من تلك المرتكزة على تحليل المحيط التنافسي، انتقلا من العوامل الخارجية

* اساسيات الفكر الاستراتيجي: نظام الأهداف (ANSOFF 1960) حقيبة النشاطات (BCG 1960) تحديد القوى التنافسية للقطاع والتحليل الصناعي (Porter 1980).

(Facteurs exogènes) نحو العوامل الداخلية (Facteurs endogènes) ، بذلك كان لرأس المال البشري دور وأثر مباشر على البنية التنظيمية لمنظمات الأعمال سواء في بعدها القاعدي من هياكل، عمليات وتنظيمات أو بعدها الفوقي فكري كان، تصوري أو ثقافي

فانطلاقاً من المجتمع الزراعي مروراً بالثورة الصناعية، كان التحول الثالث نحو اقتصاد المعرفة، أين شكلت الحرب العالمية الثانية نقطة انعراج في تاريخ البشرية جمعاء وليس فقط المنظمات، فتحول المعرفة لقوة إنتاجية جعل منها مقوماً رئيسياً للاقتصاد، استعداداً، تأهيلاً وتكويناً وللنخب فيه دور حاسم في النقل، التوطين، الاستيعاب والإبداع، وبالتالي صار التكيف أمراً حتمياً مما جعل الفرد في وضعية حرجة أمام تغير أنماط وأنظمة العمل، حيث أنه وجب التكيف أن يكون بوتيرة موافقة لسرعة التغيير و متماشية مع مستوياته، ومن هنا برز دور إدارة المعارف في اكتشاف التميز في عقول وسلوكيات الأفراد لما لها من دور ريادي في استثمار الأصول غير الملموسة بكفاءة للرفع من أداء المنظمات ولبلوغ ذلك تم اعتماد التكوين كأحد المقاربات لذلك.

فقد شهد التكوين في عدد من بلدان العالم إن لم نقل جميعها منذ أواخر ثمانينات القرن المنقضي حركة إصلاحية عميقة واكبت التحولات الاقتصادية الكبرى للاقتصاد العالمي، وقد برز جلياً في ظل هذه المتغيرات مدى خطورة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في إكساب المؤسسات القدرة التنافسية اللازمة و في تأمين أوفر حظوظ الاندماج للأفراد وتحسين مستويات معيشتهم.

ولما أصبحت المعارف العلمية والكفاءات الفنية من أقوى مقومات "الاقتصاد الجديد" إلى جانب تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أقدمت عديد البلدان على إجراء إصلاحات على النظم التربوية ما انفكت تتجدد وتطغى على الساحة الدولية، وفي نفس السياق شهدت نظم التكوين التكميلي تحولات موازية واكبت بدورها التغيرات السريعة التي ما فتئت تطرأ على نظام الإنتاج بالمؤسسات تحت وقع التطورات التكنولوجية المتلاحقة و بروز أنماط إنتاجية جديدة وأنشطة غير مألوفة وأساليب تصرف وتنظيم مستحدثة، كل هذه العوامل فرضت على المنظمات سلوكاً مغايراً اتجاه رأس المال البشري خاصة مع التغيرات التي مست العمل بيئته ظروفه، وكذا سلوك العامل اتجاه المنظمة، إضافة إلى النصوص التشريعية الجديدة.

وبالتالي أصبح التكوين الأداة الفاعلة والمؤثرة في المنظمات على اعتبار أن العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في حركة التقدم والتنمية ، وصارت المؤسسات تقارن ويقاس تقدمها ليس بما لديها من عوامل إنتاج تقليدية بل تقاس بمدى قدرتها على استغلال هذه الموارد لمقابلة متطلباتها ، فأصبح من واجب المنظمات تأهيل العنصر البشري وجعله أكثر كفاءة باعتباره المسؤول عن خلق الثروة.

وفي هذا السياق، أصبحت الموارد البشرية عنصر تميّز أساسي بين الاقتصاديات و المؤسسات على حد سواء، باعتبارها حاملا للجودة والبحث والتطوير، فهي لم تعد عبئا على المؤسسة بل مصدر قيمة، وبالتالي صار تأهيل رأس المال البشري ورفع أدائه في مختلف المجالات هو المدخل الأساسي لرفع التحديات وكسب الرهانات. وفي هذا السياق وسعيا إلى التعامل الإيجابي مع الاقتصاد المعولم وما يقتضيه من مقومات المنافسة صار لزاما صياغة خطط وبرامج لخلق توافق بين تكوين الفرد و الشغل الذي يزاوله.

فالحديث عن العمل، الشغل، الاستخدام كان الانشغال الأساسي في جميع الأصددة والأزمنة، باعتبار ذلك صفة التواجد الإنساني والذي يمكن نسبة للطبيعة البيولوجية كما أشار P.Drucker، ولكن البحث في حيثيات الأداء والبحث في قابلية الاستخدام Employabilité غاية تسعى المنظمات لبلوغها خاصة وأن جميع المهتمين بالتكوين والشغل ينفون مع بداية القرن التاسع عشر، استعمال أو إدراج لكلمة التوافق بين الشغل والتكوين أو حتى العلاقة بينهما، بل ظهرت أول الأمر استعمال للثنائية (تكييف/ الحاجة) (Adaptation/Besoin). (Guy Brucy, 2005, p 28).

ومن خلال أهمية تكوين العنصر البشري باعتباره أحد الركائز الأساسية لاكتساب الميزة التنافسية وللقيام بدوره في خلق الثروة جاء الاهتمام بضرورة إيجاد صيغة من التناغم والتنسيق بينه وبين الجهات المعنية بالتكوين على أساس أن مخرجات هذه الجهات هي من المدخلات الرئيسية لقطاع الأعمال (التشغيل)، ، فهذا الأخير أشد تعقيدا وذلك لصعوبة تقدير تطور احتياجات اليد العاملة من جهة، ومؤسسات التكوين ومناهجها من جهة أخرى إضافة إلى المنظمات والمؤسسات المختلفة الفاعلة في الاقتصاد، فالتوافق بين التكوين والشغل عملية بناء وتحاك بين مختلف ممثلي المؤسسات.

إشكالية البحث وفرضياته:

فالتوافق صيرورة ديناميكية معقدة، مركبة جزئياً بميكانيزمات السوق (رأس المال البشري، الأجور، التوصيف الوظيفي....) وإرادة الفاعلين فيما يخص سياسات التكوين والشغل، ولكن أيضاً طبيعة عمل المؤسسات، الذي يجب أن يمتاز بالوضوح والشفافية، الأمر الذي يقود إلى معرفة سلوكها بالنسبة للشغل والتكوين، وأيضاً وسطاء سوق العمل الذين يلعبون دور التنظيم بين العرض والطلب وكذا الشباب في حد ذاتهم باعتبارهم فاعلين ضمن العلاقة، الأمر الذي قادنا إلى تسليط الضوء على موضوع بالغ التعقيد ألا وهو **العلاقة بين التكوين والشغل** من جانبي الكم والكيف معاً، جاعلين من التوافقية رسماً لها، لذلك ارتأينا أن تكون إشكالية دراستنا تبحث عن وفي هذه المواءمة باعتبارها ضرورة حتمية للمؤسسات الوطنية لاكتساب تنافسية محليا، إقليمياً ودولياً لذلك:

هل يمكن تجسيد تحاك بين التكوين والشغل يسمح بتنامي قابلية استخدام المورد البشري؟

محاولة منا حصر الموضوع وتأطيره ارتأينا طرح الفرضيات التالية:

1. إن التكوين القاعدي الأولي لا يستجيب لمتطلبات الشغل الأول، مما يفرض لاتوافقية بين مخطط التكوين واحتياجات المنصب.
2. إن الدينامية المهنية استبدلت منطق التأهيل بمنطق الكفاءات، مما جعل من احتمالية التوافق التام أمراً معقداً يصعب تتبعه وقياسه خاصة وأننا في محيط يبحث عن الاحترافية، ووجود صعوبة في قياس رأس المال الفكري بالرغم من تعدد الطرق والمناهج لذلك.
3. إن عدم وجود خرائط للمهن والكفاءات وكذا غياب الدليل المرجعي للتكوين الأمر الذي يجعل من التسيير التقديري للوظائف والكفاءات حبر على ورق، وبالتالي تكون المؤسسات وكذا مستخدميها خاصة الإطارات منهم عرضة لمخاطر الثقلبات (غياب تام للتسيير التقديري الوقائي للموارد البشرية

Gestion prévisionnelles et préventive
(des RH)

دوافع اختيار الموضوع:

1. لقد كان اختيار الموضوع تحد بالنسبة إلينا، لأهميته البالغة على الصعيدين المحلي والدولي، خاصة خصوصية الموضوع وارتباطه بمتغيرات تكاد تكون جميعها مركبة (التكوين، الشغل، الكفاءة، المسيرة المهنية، تحليل مناصب العمل..... إلخ) مما جعل من تناول الموضوع قليلا جدا سواء على الصعيد الكلي أو الجزئي.
2. إن عدم الرضا الشائع في مختلف المستويات المهنية في محيطنا والنابعة من قناعات بعضنا على أن كل شخص ليس في مكانه المناسب، فالمتحدث في مكان أدنى وهو يستحق الأعلى ومن هو أعلى يجب أن يكون أدنى، ظاهرة دفعت منا للبحث في المواءمة وواقعيتها.
3. مشاكل التوظيف والتي جعلت هاجس البحث عن العمل وإيجاده حلما يلغي أي اعتبارات بما فيها القدرة على الأداء و تأدية الدور، فأصبحنا نلاحظ متخصصين في غير تخصصاتهم، مع عدم إبدائهم لرغبة البحث عن شغل آخر، مما يطرح تساؤل عن مواءمة الفرد مع وضعية العمل.

صعوبات الدراسة:

1. ن البحث في موضوع التوافق شغل تكوين ينبيء من عنوانه عن ندرة بل انعدام مراجع الإبداع الفكري، مما حملنا إلى البحث في المراجع باللغتين الفرنسية والانجليزية ما طرح توافقة المصطلح ومفهومه وكذا إشكالية التعبير الدقيق عن الفكرة وبذل الجهد لتقريب المعنى، كما واجهنا صعوبة ترجمة المصطلحات الحديثة للغة العربية مما حملنا على كتابة المصطلح بلغة أجنبية أخرى
2. صعوبة تجسيد العمل الميداني خاصة في هذا الموضوع والذي اعتبره البعض حرجا لأنه يمس الأداء الفردي ظاهرا، وكذا محاولة منا تسليط الضوء على الجهة الشمالية الغربية طرح مشكل الحواجز التي يضعها مسيرو المؤسسات أمام البحث العلمي.

فروع البحث:

لتناول موضوع الرسالة قمنا بتقديم ثلاث فروع تمثلت في:

1. تناولنا في الفرع الأول : تحولات عالم الشغل وتطور التكوين من خلال التطرق إلى الاقتصاد المعرفي بين الانتاج، التخريج والإبداع ثم التغيرات الكبرى في عالم الشغل ودراسة الوظائف
2. أما الفرع الثاني فخصصناه للروابط تكوين شغل مدخل إدماج وكفاءات، قمنا بالطرح من خلاله لعلاقات التكوين، شغل ومعوقات الإدماج وكذا التوافق بين التأهيل والكفاءة.
3. أما الفرع الثالث فخصصناه للدراسة التطبيقية بداية بوصف للمناهج العلمية في الدراسة الاجتماعية وختاماً بالدراسة التطبيقية على مستوى عيني دراسة إحداها لتسليط الضوء على إدراك الكفاءة مكون/ متكون والثانية لبرنامج تكويني مركزي اخترنا منه المشاركين بالجهة الشمالية الغربية.

القسم الأول

الاقتصاد العالمي الجديد وتحديات رأس المال البشري

الفصل الأول : التحولات الكبرى في عالم الشغل وتطور التكوين

الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

تمهيد

إن ولادة حضارة مغايرة بملاحظها ومفاهيمها جعل من الصراع يتفاقم بين المنظمات ليصبح أكثر تسارعا وحدة خاصة عندما تكون الركيزة الأساسية لاكتساب ميزة تنافسية هي المعرفة الأمر الذي طرح مفاهيم وأبعاد اقتصادية واجتماعية وحتى ثقافية لم تكن معروفة سابقا استدعت على استحداث وتطوير تنظيمات إدارية ومبادئ جديدة للعمل فكرة وتطبيقا من خلال القدرة على التغيير بإدارتهم للمعرفة وتكنولوجيا المعلومات، أين أصبح رأس المال البشري الفاعل الأكثر تأثيرا.

الفصل الأول

التحولات الكبرى في عالم الشغل وتطور التكوين

المبحث الأول: اقتصاد المعرفة: توجه نحو المجتمع المعرفي

المطلب الأول: بين الاقتصاد المعرفي والاقتصاد المبني على المعرفة

المطلب الثاني: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

المبحث الثاني: الفكر التنظيمي وتحولات عالم الشغل

المطلب الأول: تنظيم العمل وتطور الفكر التنظيمي

المطلب الثاني: تطور الفكر التنظيمي

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

إن ولادة حضارة مغايرة بملامحها ومفاهيمها جعل من الصراع يتفاقم بين المنظمات ليصبح أكثر تسارعا وحدة خاصة عندما تكون الركيزة الأساسية لاكتساب ميزة تنافسية هي المعرفة الأمر الذي طرح مفاهيم وأبعاد اقتصادية واجتماعية وحتى ثقافية لم تكن معروفة سابقا استدعت إلى استحداث وتطوير تنظيمات إدارية ومبادئ جديدة للعمل لفكرة وتطبيقا من خلال القدرة على التغيير بإدارتهم للمعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

المبحث الأول: اقتصاد المعرفة، توجه نحو المجتمع المعرفي

لم تعد مسألة المعرفة اختيارا وإنما قضية مصير وتبني انتماء لمواجهة التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة والمستمرة التي يعيشها العالم بصفة عامة، ومنظمات الأعمال بصفة خاصة بفعل عولمة الأسواق وحتى العمل*. الأمر الذي فرض حدة في المنافسة خاصة بوجود تنامي استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا تسارع وتيرة الإبداع وتزايد أهميته، وبالتالي كان التوجه نحو الاقتصاد المعرفي ضرورة حتمية باعتبار أن المورد البشري صار الأساس والغاية على مستوى المنظمة وذلك لاكتسابه لميزة انفرادية في الخصائص والامتيازات.

المطلب الأول: بين الاقتصاد المعرفي والاقتصاد المبني على المعرفة

إن الحديث عن المعرفة** اليوم هو الحديث عن مشروع حضاري شامل بانتقالها من مطلب محصور على دارسي العلم إلى حق عام يطلب ويطلب به الجميع ويفرض عليهم، الأمر الذي استدعى ولادة اقتصاد مغاير بمفاهيمه ليكون الصراع التنافسي على الصعيد الفردي والمؤسسي أكثر حدة. فالتطور الحاصل في محيط الأعمال وبنيته منذ القرن العشرين حتى يومنا هذا انطلقا من مجتمع زراعي كانت بداياته منذ آلاف السنين حتى منتصف القرن الثامن عشر أين بدأ المجتمع الصناعي في الظهور والتطور مستمرا حتى منتصف القرن العشرين أين بدأ العامل يحمل صفة عامل المعرفة Knowledge worker* وهو ذلك القادر على مواكبة عصر المعلوماتية والمعرفة. وبناء على ما تم ذكره فإن المعرفة صارت قلب الحدث وحجر الزاوية في محيط الأعمال مما يستدعي الوقوف بتمعن لتوضيح مفهوميها ومضامينها.

* **عولمة العمل:** مقال من إعداد فلورنس جرمونت وإيرينا تانتيل من دائرة بحوث صندوق النقد الدولي والمنشور في مجلة التمويل والتنمية الصادرة جوان 2007- ص 20- 21 والذي أشار إلى تضاعف اليد العاملة إلى 04 أضعاف من سنة 1980 إلى 2000.

** إن العلم والمعرفة متباينان في المعنى والدلالة بالرغم من وجود خلط بينهما باستعمال أحدهما محل الآخر، فالعلم يطلق على الإدراك الكلي أما المعرفة فإدراك جزئي بسيط فكل علم معرفة والعكس غير صحيح.

* أحدث هذا الاسم Drucker Peter

1. المعرفة والهموم المعرفي:

1.1 المعرفة ببيانات ومعلومات: قبل التطرق إلى المعرفة لابد من المرور بالبيانات والمعلومات أين يتم الخلط

بينهما بالرغم من اختلافهما.

البيانات (Data): تعبيرات لغوية رياضية رمزية أو مجموعة منها تكون خالية أو تاريخية موثقة، تكون حقيقية بمشاهدة أو تقديرية، لا تحمل معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة للاستفادة منها.

المعلومات (Information): فهي مجموعة من البيانات يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً والتي تحمل قيمة حقيقية في بناء قراراته، فالمعلومات مجموعة لبيانات تحمل تصور حول حدث أو موضوع ما، تعالج لتصبح ذات قيمة. (Obrein, 1991, p16)

المعرفة: أما المعرفة** فقدرة المرء على تخزين المعلومة والانتفاع بها حيث أنها خليط من تجارب محددة، قيم ومعلومات تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات أخرى ببصيرة نافذة مما يجعل نشأتها وتطبيقها قائماً في عقول العارفين***. (Deven Port T. et Prus K. L. working knowledge)

أما (Turban, 1996, p231) فقد عرف المعرفة على أنها الفهم والاهتمام من خلال الاطلاع على المعلومات التي يتم امتلاكها خلال فترات التعلم واكتساب الخبرة أما (Badaraco, 1991, p187) فقد ذهب إلى أبعد وأعمق من ذلك ليعرف المعرفة على أنها كل ما يتضمنه من معلومة يمكن استخدامها أو بيعها لتطوير حقل معرفي.

وبالتالي للمعرفة مفاهيم متعددة وتتحدد بحقول وفروع نذكر منها:

- **الحقل الاقتصادي:** المعرفة بلوغ قيمة مضافة باستثمار فعلي في رأي المال الفكري (Stwert, 1991, p10)
- **الحقل الاجتماعي:** المعرفة بنية اجتماعية توظف عناصرها من قبل المنظمة لبلوغ أهدافها (Wick Corey, 2009, p13)
- **الحقل الإداري:** فالمعرفة كيان تتعامل معه إدارة المنظمة لإنتاج السلع والخدمات (Enders, 1998, p161)

** - جان بياجيه 1896- سويسري الأصل وهو مؤسس علم تكوين المعرفة قام بوضع مراحل للنمو العقلي، نشر أول كتاب له وهو في سن

11 من عمره ويطلق على مساهماته بابستمولوجيا بياجيه.

*** - أكد العديد من الباحثين على نفس الدلالة بأن البيانات رموز والمعلومات تجميع للمعلومة مع فهم واستنتاج، أمثال (Speak et Spi, 1997, P13) و (Davenport, 1997, P09)

• **الحقل الوظيفي:** فالمعرفة قوة تمنح المنظمة القدرة على الأداء الوظيفي المتميز (Howell, 1998, p05)

• **الحقل المعلوماتي:** المعرفة مجموع القدرات التي تسمح بالتعامل مع المعلومات بطريقة صحيحة (Newman, 2000, p71)

أما بالنسبة لـ Jilinda وآخرون فقد قدموا تعريفاً ضم جميع هذه الحقول في اعتبارها قيمة اقتصادية ذات هيكل اجتماعي ينتج بتوظيف وتفاعل جميع العوامل التقنية والتنظيمية مما يمنح المنظمة إدراكاً بالتميز (Jilinda, Kidwell et Karen, 2000, p46)

2.1 مصادر المعرفة وخصائصها:

فعلى قدر تفرع مجالات المعرفة ومناهج تناولها كان التنوع كذلك قائماً في مصادرها مما جعل من عملية حصرها غاية في الصعوبة فقد صنفتها (Cullen, 2005, p426) إلى:

المصادر الداخلية: وعي كل ما يمتلكه الأفراد من معتقدات، وخبرات وحتى افتراضات والتي تعرف بالمعرفة الضمنية وتكون عادة صعبة الشرح والنقل والتشارك.

المصادر الخارجية: فلا يمكن حصرها في المصادر الرسمية والموثقة لتتعدى الاختلاط وتبادل الحديث مع العامة، وما بينها من مشاركة في مؤتمرات ندوات، التعاون مع منظمات أخرى... وغيرها.

أما (Kluge, Jurgean and other, 2001, pp2-3) فأكدوا على أهمية المعرفة من حيث ما تتضمنه من خصائص وليس المصدر، مقدمين خمس (05) خصائص للمعرفة متمثلة في:

• **الذاتية (Subjectivity):** فالمعرفة تتأثر بخلفية الإنسان باعتبارها نتاج تفاعله مع المعلومات، وبالتالي فإن المؤثرات الفكرية، النفسية، البيئية وغيرها تخلق اختلافات من فرد إلى آخر (نفس المرجع السابق ص 70).

• **قابلية الانتقال (Transferability):** هي محاولة الفرد أو المنظمة لتعميم التجارب الناجحة وصياغة تفاصيل دقيقة عنها (نفس المرجع السابق ص 88).

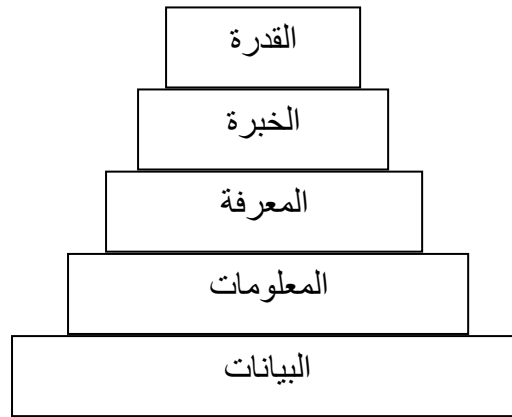
• **الطبيعة الضمنية (Emddedness):** فالمعرفة تختزن في العقول مما يحملها صفة الخفاء، فيكون التصريح بها والإعلان عنها جزئياً أو منعداً (نفس المرجع السابق ص 106).

- التعزيز الذاتي (Self reinforcement): فتشارك المعرفة لا ينقص منها بل يضيف إليها معرفة أخرى (نفس المرجع السابق ص 120).
- الزوال (Persihability): تعرف المعرفة تغيرا مع الزمن بالتطوير، التجديد وحتى الزوال خاصة إذا كانت في بيئة تنافسية وبالتالي يمكن إضافة خاصية اللحظية (نفس المرجع السابق ص 138).

3.1 هرم المعرفة:

لقد أطلق الباحثون والدارسون على المعرفة والفرق بينها وبين المعلومات والبيانات بالهرم المعرفي لتوضيح الفرق وتبينه وصولا إلى القدرة عند البعض والحكمة عند البعض الآخر، فهرمية المعرفة عند كل من Beckman et liebuits ترتكز على البيانات لتكون القدرة على رأس الهرم (شكل 01)، في حين أن (Raddund et Alan) ذهبا إلى أبعد من ذلك ليكون رأس الهرم المعرفي الحكمة (شكل 02).

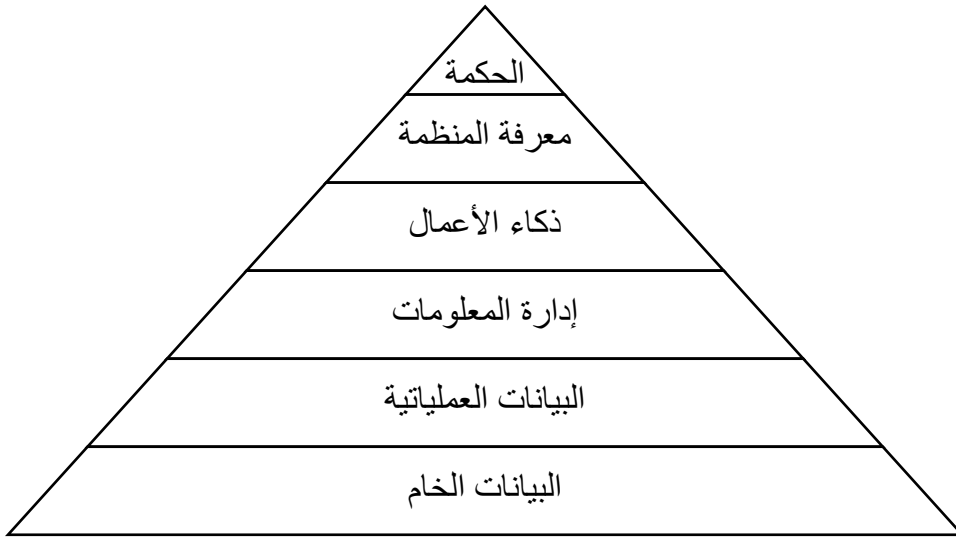
شكل رقم 01: الهرم المعرفي حسب Beckman et Liebuits



المصدر: (Marquard, 2002, p23)

من خلال الشكل الأول فإن المستوى الرابع من الهرم هو الاستخدام الأمثل والفعال للمعرفة بما يضمن تحقيق النتائج والرفع بمستوى الأداء لبلوغ المستوى الخامس والمقصود به التحكم.

شكل رقم 02: الهرم المعرفي حسب: Raddund et Alan



المصدر: Coares, 2003, p74

يعبر الهرم المعرفي في هذه الحالة عن عملية التصفية للبيانات لتصبح عملية أكثر قابلية للمعالجة والاستخدام الملائم من خلال تصنيف و تخزين ملخص وسهل (إدارة المعلومات) لبلوغ توليد لأفكار واكتشاف علاقات وروابط سليمة (الذكاء) تخلق معرفة للمنظمة تسمح هذه الأخيرة إلى بلوغ التميز المتميز بالحكمة من خلال تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، الاحتفاظ، تطوير، توزيع، وتشارك المعرفة بطرق سليمة.

2. مجتمع المعرفة والاقتصاد المبني عليها:

إن اعتماد العالم لمعايير جديدة لقياس قوة الدول مع إرساء أساسيات جديدة للتراكم الرأسمالي فيها، جعلت من التقدم والحداثة ملكا للمجتمع القادر على حيازة المعلومة القابلة للتوظيف والاستخدام، الأمر الذي وسع وعمق الفجوة الرقمية Digital de vide بين أثرياء المعرفة وفقرائها.

1.2 مجتمع المعرفة مفهوم وسمات:

إن صدور تقرير عن برنامج الأمم المتحدة للتنمية البشرية لسنة 2003 تحت عنوان: (نحو إقامة مجتمع المعرفة)، سلط الضوء أكثر على التحديات التي تواجه ول العالم في جميع مجالات نشاطها المجتمعي مع اقتصاد، اجتماع، ثقافة، بيئة وغيرها، فمجتمع المعرفة مجتمع تشارك وتشارك فيه فئة كبيرة منه في إنتاج المعرفة وإعادة إنتاجها مع تخفيض تكاليف ذلك إلى مستوياتها الأدنى. (Paul & Dominique

Foray, 2002, p02)

1.1.2 التولد التاريخي لمجتمع المعرفة:

مر المجتمع البشري خلال عقود من الزمن بمراحل ثلاث انتقالات من المجتمع البدائي إلى آخر عصري بفعل التحول والرقي في الفكر البشري:

الجدول رقم (01): المراحل الثلاث للمجتمع البشري

العصر	المجتمع الزراعي	المجتمع الصناعي	مجتمع المعرفة
الفترة لزمانية	ما قبل 1800	1800 - 1957	1957 إلى اليوم
طبيعة العمالة	فلاحين	عمال مصانع	عمال المعرفة
الشراكة	أفراد/ أرض	أفراد/ آلة	أفراد/ أفراد

المصدر: عماد عبد الله صباغ، 1997، ص 12

➤ **المجتمع الزراعي:** كان المجتمع الزراعي نتاجا فطريا للسلوك البشري باعتماده الكلي على الطبيعة لتحقيق الاكتفاء الفردي مع تسارع وزيادة في اكتساب المهارات التقنية خاصة عند المجتمعات الزراعية المستوطنة والمستقرة في الأماكن الخصبة الأمر الذي قاد إلى تحولات عميقة في الخطوات الأولى نحو الحضارة وهي بداية المجتمع الصناعي.

➤ المجتمع الصناعي (اقتصاد الآلة/ الصناعي):

إن عجز اقتصاد الطبيعة أمام تطور وتعقد أنماط الحياة خاصة بتزايد عدد السكان ومحدودية ما تقدمه الطبيعة خاصة مع وجود فروقات في الثروات بين المناطق المأهولة جعلت من التحول إلى المجتمع الصناعي أمرا حتميا فكانت الثورة الصناعية نقطة التحول لتكون الآلة أساس المصنع والمصنع عمود الصناعة، ليحوي المجتمع الصناعي بين طياته الاقتصاد الميكانيكي (أريه بوكتان، 2000، ص22).

➤ مجتمع المعرفة (اقتصاد المعرفة):

بالرغم من أن العديد من المفكرين والباحثين يعتبرون المجتمع المعرفي هو التحول الثالث للمجتمع البشري ولكن في حقيقة الأمر فإن الحدائة في اللفظ فقط (Nolan R. et Crosan D, 1995, p25) حيث استعمل Peter Drucker مجتمع المعرفة، واقتصاد المعرفة في الفصل الثاني عشر من كتاب The age of discontinuity. أما ظاهرة المعرفة فهي عريقة امتدت بامتداد البشرية، فالانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي اتسم ب بروز الخصائص اللاملموسة الأمر الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (02): التحول إلى الاقتصاد المعرفي

الاقتصاد الصناعي	الاقتصاد المعرفي
الملموسات	اللاملموسات
التركيز المالي	الأداء المتوازن
التكلفة	القيمة
التوجه نحو الماضي	التوجه نحو المستقبل
إحصاءات الإنتاج	إحصاءات الابتكار
المعرفة منتشرة ومبعثرة	المعرفة مشتركة
الابتكار عند الضرورة	الابتكار دائم ومستمر

المصدر: نجم عبود نجم، 2008، ص 195.

2.1.2 خصائص مجتمع المعرفة ومستوياته:

لم يحدد الباحثون والدارسون لمجتمع المعرفة خصائص مشتركة لتناثرها بين المجتمعات المتطورة والرائدة في جميع المعرفة معالجتها، استقرائها ومشاركتها ولكن هناك خصائص عامة لمفاهيم وممارسات أظهرت التحول الجلي من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة.

➤ **خصائص مجتمع المعرفة:** إن لمجتمع المعرفة ممارسات ومفاهيم تتأرجح بين السلبية والإيجابية

خاصة تلك التي كانت حجر الزاوية في التحول من المجتمع الصناعي وهذا ما وضحه Murc

Lyckx في الجدول التالي:

جدول رقم (03): مجتمع المعرفة

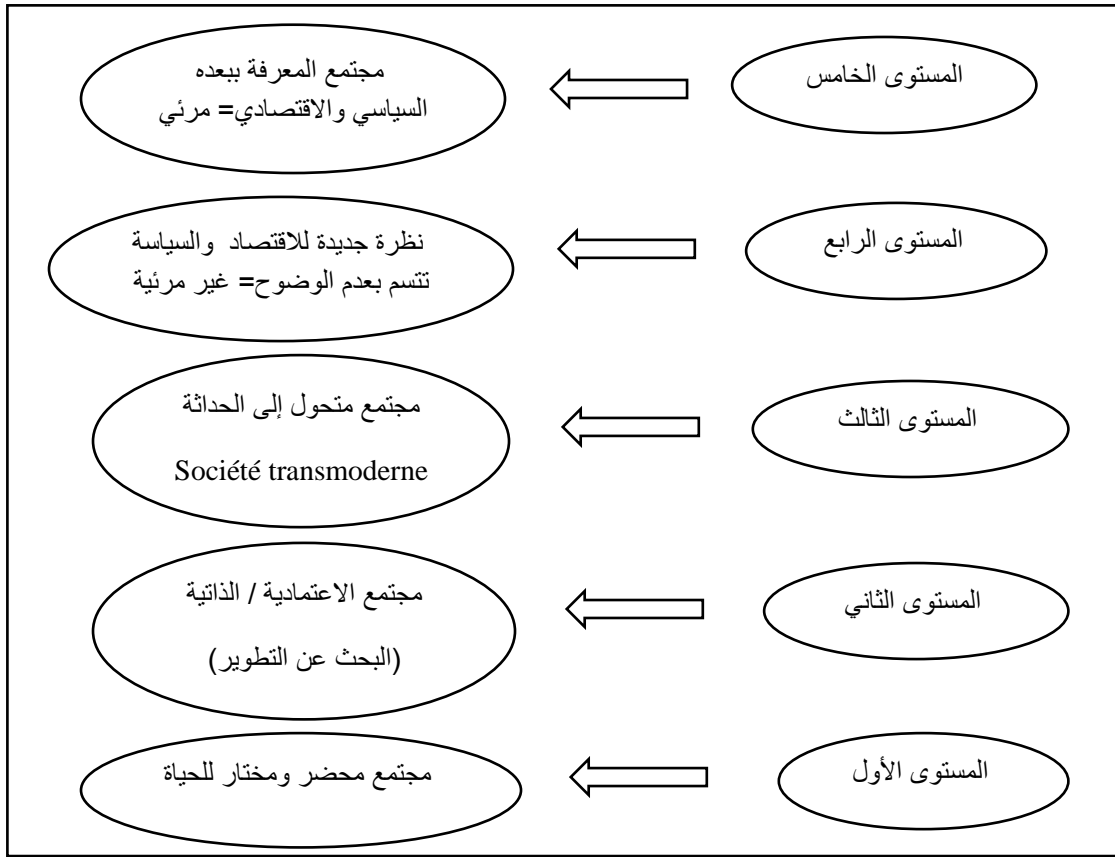
مجتمع المعرفة		المجتمع الصناعي	
النص السلبي	النص الإيجابي		
التلاعبات الخفية والمحاورة للعقول البشرية	الأدمغة البشرية الأفراد الخالقين والمبدعين + شبكات التشارك وإنتاج المعرفة	حياسة رأسمال التكنولوجيا المبتكرة	السلطة
التلاعبات المتعددة	تسهيل الخلق والابتكار الإنساني بشبكات	الأوامر، الرقابة و الإخضاع	دور القائد
حماية مثالية (الغلق)	Free sharing of المصادر knowledge	الأعمال+ الدفاع والحماية مبنية على الأسرار الموثقة	السر
التحكم في الفرد (هندسة العقل البشري)، استبدال الفرد بالآلة	متمحور على الفرد (رأس المال البشري) والآلة مع التكيف	متحورة على السوق وخصائصه مع تكيف الفرد مع ذلك	التسيير (الإدارة)
التحكم بالعقول البشرية للحد والتقليل من الخلق	خلق المعرفة بتطبيقها	إضافة القيمة إلى المادة	خلق القيمة الاقتصادية
الحد من النوع بالكم	قياس نوعي للمكتسبات غير المادية (اللاملموسة)	قياس كمي للأصول المادية الملموسة	قياس القيمة
تسيير الخلق والابتكار للفائدة، الخاصة للبعض	تسيير الخلق والابتكار البشري لإنتاج سلع مشتركة	تسيير حياسة رأسمال والتكنولوجيا	التعريف بالاقتصاد
سياسات التشغيل تعظم المشاكل	تنظيم جديد للقيمة لكل شغل خاص	مفهوم أحادي للإنتاج، الإدماج، الكرامة والعائلة	التعريف بالعمل
تغيب دور المدرسة بخداع حرية الابتكار	تطوير الابتكار والتحكم في الآلة « Néohumanisme »	الحد من الابتكار والتكيف مع المنطق الميكانيكي	مفهوم التعليم
ازدواج واضح للمجتمع	بلوغ التقدم البشري و الثقافي	إنتاج الحد الأقصى من السلع والخدمات	هدف المجتمع

المصدر: Marc Lyckx , 2007, pp64-65

➤ مستويات مجتمع المعرفة:

إن سعي العديد من دول العالم إلى إنشاء وبناء مجتمع المعرفة من خلال الاهتمام بالتعليم والتعلم ورفع الجهود للتقدم في كافة مجالات الحياة ليس بالأمر السهل والهين، لأن بلوغ تجسيد مجتمع معرفة قادر على اكتساب إنتاج ونشر المعرفة لخدمة الأهداف التنموية هو المرور بمستويات تنقص أو تطول فترات الانتقال بينها وبين التركيبة البشرية والقدرات المادية والمعنوية وغيرها من العوامل الخاصة بالمجتمع محل الانتقال، الأمر الذي قدمه Marc Lyckx، فبلوغ مجتمع المعرفة يكون بالمرور بخمس مستويات كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (03): المستويات الخمس لمجتمع المعرفة



المصدر: Murc Luyckx , 2007, p60.

إن أول خطوة نحو مجتمع المعرفة تكون بإعداد وتحضير أغلبية فئات المجتمع للتوجيه والمضي قدما نحو البناء الذاتي للمعرفة بخلق قاعدة مسبقة لتبني نظام الحداثة ليكون الحديث عن المعرفة وضرورتها إعلاميا ومتداولاً بين فئات المجتمع دون وجود لممارسة وفعل معمم وعام (المستوى الرابع) ليتم التطبيق

تدرجيا وبمستويات متزايدة لبلوغ مرتبة البعد السياسي والاقتصادي للمجتمع المعرفي من خلال امتلاك التوظيف ونشر المعرفة لتحقيق القيمة الاقتصادية والسياسية على حد سواء (المستوى الخامس).

2.2 دواعي الانتقال إلى اقتصاد المعرفة

أضحى اقتصاد المعرفة منبعاً معرفياً جديداً في الأطر الفكرية والمنهجية مما جعل التمييز بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة أو القائم عليه واضحاً فهذا الأخير يعبر عن المعنى الأكبر والأكثر اتساعاً، فهو يشمل جميع قطاعات المعرفة والمعلومات، داخل النسيج الاقتصادي نشاطاً سلعياً كان أو خدماتياً عينياً كان أم تقنياً.

أما اقتصاد المعرفة فهو الاقتصاد الذي يلعب فيه نشوء استثمار المعرفة أساس خلق الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة من تحسين تقاسم تعلم واستخدام في قطاعات مختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة وفق خصائص وقواعد جديدة (عبد الرحمن الهاشمي، فايز محمد الفراوي، 2007، ص 25).

إن اقتصاد المعرفة مفتوح على العالم، فأساسه مشاركة المعرفة وعدم احتكارها الأمر الذي فرض على مختلف اقتصاديات العالم شروطاً لا بد من تجسيدها كالاتتمام بالعنصر البشري كما وكيفاً من خلال رفع مستويات الإدراك لأهمية الاقتصاد المعرفي بتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع المستوى التعليمي لرأس المال البشري مع المساهمة والدعم البناء لبرامج البحث والتطوير وذلك بترشيد النفقات العامة وزيادة الاستثمار المعرفي في كل أطواره ومستوياته.

فمع نهاية سنوات الخمسينات اتسم الاقتصاد بسماوات جعلت حتمية الانتقال على المنظمات والأفراد على حد سواء، حيث صور كل من Ford و Denye في مقالهما إعداد المنظمات لإدارة المستقبل " لسماوات اقتصاد المعرفة مع حتمية الانتقال من خلال تقديمهما لعوامل الاندماج في نفس الوقت.

3.2 عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة:

تغطي المعرفة مجموع المدركات التي يحصل عليها الفرد، فبالرغم من حداثة لفظ اقتصاد المعرفة إلى أن هذه الأخيرة (المعرفة) كانت أساس التحول والانتقال من اقتصاد إلى آخر، فالانتقال إلى اقتصاد المعرفة صار ضرورة حتمية وذلك ل:

1.3.2 العولمة:

إن العولمة، الكوكبية أو الأفلمة تم تناولها في مختلف الأدبيات كموضوع محوري عرف نوعا من التدفق الهائل والمهول جوهرها أو بهدف توظيف أبعاد أو آثار بين مؤيد ومعارض جعل من الاتفاق على تعريف واحد أمرا صعبا، ولكن المتفق عليه أنها مصطلح شائك غامض يثير تساؤلات عدة، فالعولمة مزيج متباين الروابط والعلاقات المتداخلة والتي تتجاوز البعد الإقليمي، الأمر الذي قادنا إلى معاني وقيم جديدة غير تلك التقليدية التي كانت تسود تميز وقيم بها محيط الأعمال، وهي ما نشير به إلى النظام العالمي الجديد، أعلى أشكال انعكاس الواقع الموضوعي والكامن في الإنسان وحده بما يحمله من خصوصية وانفرادية وبالتالي صار انتقال المعارف متاحا وبشكل متزايد.

أما Higgot Richard فيرى أن العولمة ثورة اجتماعية تحمل في طياتها تحولا حاسما لما بعد المرحلة الصناعية فهي بمثابة سلسلة من الظواهر المتصلة في جوهرها لفتح الأسواق ورفع القيود عنها، وعلى إثر ذلك كانت للعولمة معالم متعددة نذكر منها:

- أ- القطبية الاقتصادية: إن الانفراد بالقطبية الواحدة لم تعد فكرة سائدة حاليا فتعددية الأقطاب (Multi polar system) بعد إعلان السوق المشتركة الموحدة سنة 1992، إنشاء سوق حرة للتجارة بأمريكا الشمالية (و م أ، كندا، والمكسيك) شكل قطبية هيكلية مكونة من:
- القطب المسيطر: و.م.أ و محيط أمريكا الشمالية.
 - القطب المتعدد: الاتحاد الأوروبي.
 - قطب يتوسع يوما بعد يوم ليكون أكثر سيطرة اليابان ومحيطها الآسيوي خاصة التينينات الأربع (سنغافورة، كوريا الجنوبية، هونكونغ وطايبان).

ب- الاعتماد الاقتصادي المتبادل: إن حرية انتقال السلع، رؤوس الموال والأفراد ساعد بشكل واضح على الترابط بين دول العالم (الاندماج العالمي) خاصة بوجود التكتلات الإقليمية، حيث تمثل عابرات الحدود أو الشركات متعددة الجنسيات السمة الأساسية في تشكيل وتكوين الأداء الاقتصادي.

2.3.2 الثورة التكنولوجية:

إن عولمة جميع جوانب الحياة نتيجة المعلومات والمعلوماتية، الاتصالات والمواصلات والتكنولوجيا الكثيفة جعل لها دورا محوريا في تشكيل النظام الاقتصادي الجديد بفرضها تحولا نوعيا يتميز بالتفاعل

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

والابتكار إضافة إلى الانتشار الواسع لمستعملي شبكة الإنترنت مع التطور الكبير والمتزايد لتكنولوجيا الوسائط المتعددة، مما أبرز فضاء للأنشطة الإلكترونية يتزايد اتساعا وأهمية يوما بعد يوم.

فتكنولوجيا المعرفة (تكنولوجيا الإعلام والاتصال وما يتعلق بها من تقنيات وتطبيقات مختلفة) دعامة وأساس النمو سواء على المستوى الكلي أو الجزئي مما أعطى روحا جديدة للإنتاج بصفة عامة، والابتكار والإبداع بصفة خاصة فمن أهم إسهامات تكنولوجيا المعرفة بداية من النصف الثاني من سنوات التسعينات كان دفع عجلة النمو والتي أشارت إليها العديد من الدراسات من خلال تأكيدها للعلاقة الطردية بين تكنولوجيا المعرفة والإنتاجية.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

بدأت أهمية المعرفة تبرز جليا من خلال البحث في إدراجها مع تسليط الضوء على رأس المال الفكري باعتباره الأصول المعبرة عنها (المعرفة) والمحددة أكثر لأهميتها وقيمتها المعطاة وهذا ما سنشير إليه في هذا الفرع من الدراسة.

1. إدارة المعرفة ومسؤولياتها اتجاه رأس المال الفكري

إن خلق القيمة يعتمد على الأشكال الثلاث لرأس مال المؤسسة حسب ما أشار إليه (Lynn, 1998) من رأس مال مادي، مالي وآخر فكري، ولكن مع تسليط الضوء على المعرفة بصورة واضحة برزت أهمية رأس المال الفكري أو رأس المال المعرفي كما يسميه البعض، رأس المال غير الملموس أو اللامادي كما يسميه البعض الآخر*.

1.1 من إدارة الملموسات إلى إدارة المعرفة:

فتحت المعرفة المجال أمام الأصول اللامادية لتكون أساس خلق الميزة التنافسية واكتسابها ليتحول الاهتمام والاعتمادية من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.

1.1.1 بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه معيار لنجاح المنظمات وممثلا حقيقيا للقدرة على التنافس حيث عرف Ulrich رأس المال الفكري على أنه مجموع مهارات أفراد المنظمة والذين يمتلكون معرفة

*رأس المال الفكري مصطلح خاص بالمسيرين والإداريين، رأس المال المعرفي بالنسبة للاقتصاديين أما المحاسبين فيستخدمون عبارة الأصول غير المادية المعنوية أو رأس المال اللاملموس.

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

واسعة تسمح لهم بالتنافس من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن مع الاستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا (Ulrich, 1998. p02).

فرأس المال الفكري تلك المادة الفكرية المكونة من المعارف، المعلومات، الملكية الفكرية وكذا الخبرات التي تسخر من أجل خلق الثروة (George Tovstiga et Ekaterina L 2009. p71).

في حين عرفه Hamel على أنه قدرة متفردة تتفوق بها المؤسسة مع منافسيها تتجسد في مهاراتها المختلفة مع مساهمتها في الرفع من الرضا المقدم لعملائها باعتبار ذلك أحد ركائز الميزة التنافسية (Gray Hamel et Airne , 1994, p19).

جدول رقم (04): مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس ومنظور	غير مادي، أثيري غير ملموس، غير منظور
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	في عقول الأفراد العاملين في المنظمة
التمثيل النموذجي	الآلات، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
العوائد	متناقصة	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	الاستخدام المادي للموارد	التركيز، الانتباه، الخيال الواسع
الأفراد	العمال	عمال المعرفة
القيمة	قيمة استعمال، قيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دور تقادم	دورة توليد وتعزيز ذاتي
الأهمية في الوقت الحاضر	تناقص الأهمية	تزايد في الأهمية

المصدر: نجم عبود نجم ، 2010، ص 119.

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

وبالتالي فرأس المال الفكري هو الجزء الأكبر من الأصول المعنوية بالمؤسسة، باعتباره مكونا من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية ترمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير ما هو قائم، مما يجعل من خسارتهم بالنسبة للمؤسسة انخفاضا في قيمة أصولها المعنوية (John Strudwick , 2005, p392)

وعليه فالتراكم المعرفي الناتج عن الممارسة الفعلية للعمل مع تبادل الأفكار والممارسات وكذا المشاركة في التكوين بهدف التنمية والتطوير شكل تحد في جذب التحفيز والمحافظة على رأس المال المعرفي مما استدعى الاستثمار الكبير للمؤسسات في رأس المال غير المادي (David G.C & Geopprey W , 2009,) (p272)

2,1,1 أهمية رأس المال الفكري ومكوناته:

بالرغم من بحثنا في مختلف الدراسات الغربية عن أهمية رأس المال الفكري إلا أن أهميته في القرآن الكريم جلية، وذلك بذكره سبحانه وتعالى لأصحاب العقول والألباب في 61 الآية موزعة على 43 سورة كريمة أي ما يمثل 38% من مجموع سور القرآن الكريم (114 سورة) (سعد علي الغتري، وأحمد صالح، 2009، ص19).

مكونات رأس المال الفكري:

يشكل رأس المال الفكري أو الأصول الذكية حقلًا حديثًا صعب القياس والكشف لأنها مخفية ولا تظهر في سجلات المؤسسة أو حالاتها المالية الأمر الذي عدد من تقسيماتها فمنهم مثلا من قسم رأس المال الفكري* إلى:

✓ رأس المال البشري: والذي نشير به إلى مجموع المعارف المهارات وكذا القدرات التي تمكن من

زيادة إنتاجية العمل الفردي والجماعي (Bontis N, Dragonetti N, 1999, pp 391-) (392).

✓ رأس المال الهيكلي: وهو مجموع المعارف الصريحة المحتفظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة على

شكل بيانات، برامج شبكات، ثقافة وقدرات تنظيمية تستجيب لمتطلبات السوق وكذا الملكية

الفكرية (Brooking. A, 1996)

* - يعتمد هذا التقسيم أيضا لدى الإتحاد الدولي للمحاسبين

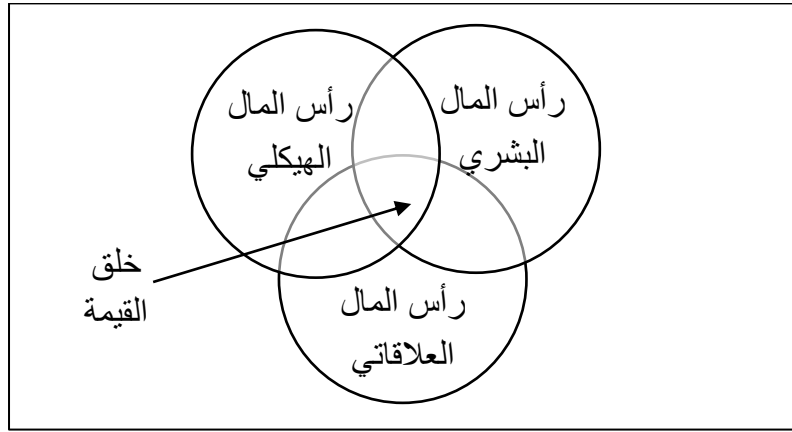
✓ رأس المال الزبوني (العلاقاتي): ويخص كل ما يشير إلى علاقة المنظمة بالعالم الخارجي (Bontis

(N, Dragonetti N, 1999, p 393

وبالتالي فالتداخل بين رأس المال البشري والهيكلية وكذا العلاقتي يخلق القيمة التي يقدمها رأس المال

الفكري (Edvinsson L & Malone M. S, 1997, p03)، وهو ما يمثله الشكل التالي:

شكل رقم (04): تقسيمات رأس المال الفكري



Source : Edvinsson & Malone, 1997 , p03

في حين أن الباحث Lynn B.E. قدم تصنيفه لرأس المال الفكري بتقسيمه لرأس المال الهيكلية

إلى الملكية الفكرية ورأس المال التحتي أو القاعدي والموضح في الجدول التالي:

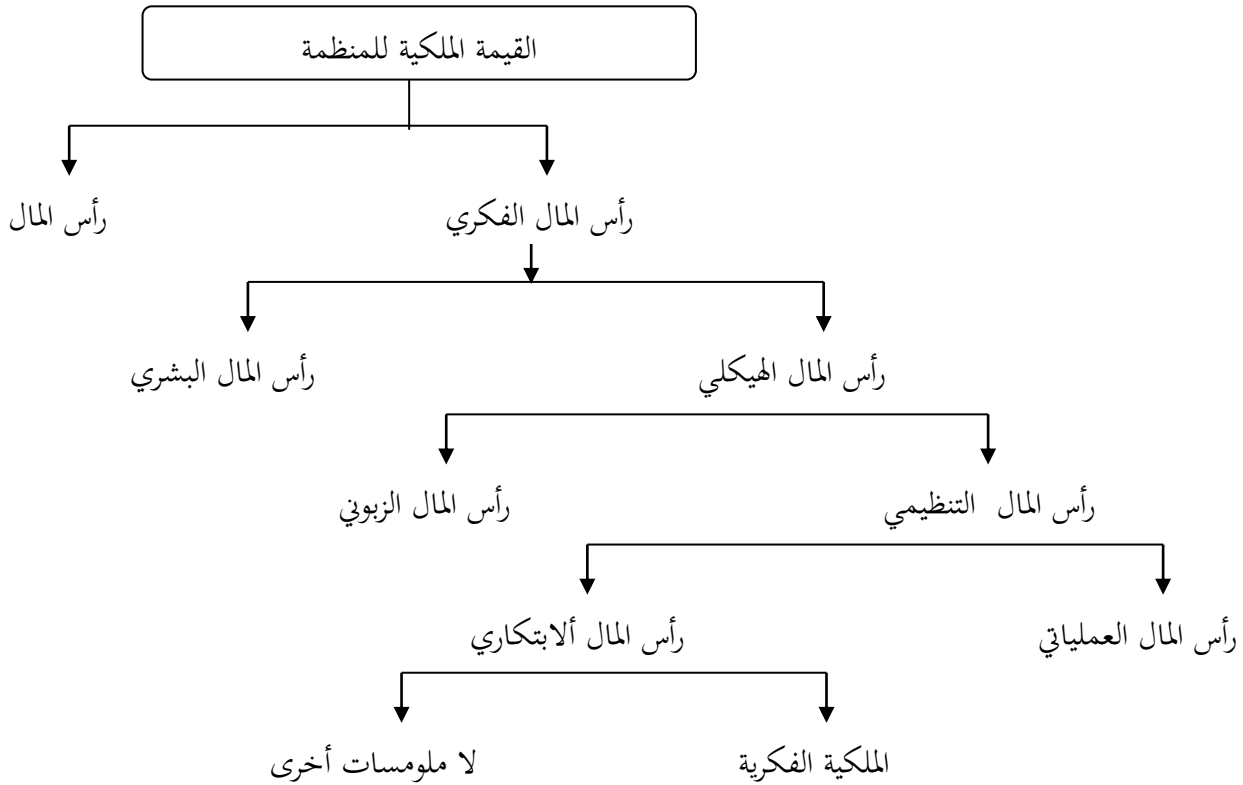
جدول رقم (05): أصناف وعناصر رأس المال الفكري

رأس المال الهيكلية (التنظيمي)		رأس المال العلاقتي	رأسي المال البشري
رأس المال التحتي	الملكية الفكرية		
مبادئ التسيير	حقوق الملكية	العلامات	المعارف المرتبطة بالعمل
ثقافة المؤسسة	الأسرار التجارية	العملاء	الكفاءات المهنية التقييم المهني
نظم المعلومات	علامات تجارية	ولاء الزبون	نماذج وأطر مرجعية
استراتيجيات المؤسسة	تقديم المنتج	اتساع نفوذ السوق	تنوع الثقافات
قواعد المعلومات		دوائر التوزيع	
فرق وشبكات الخبراء			

المصدر.: Lynn B.E ,1998, p68.

أما الباحث Advinsson فقد قدم نموذجاً آخر لرأس المال الفكري وأطلق عليه اسم نموذج المستكشف (Navigator Model System FIC) والمقدم في الشكل التالي:

شكل رقم (05): نموذج رأس المال الفكري لـ Advinsson.



المصدر: Edvinsson L& Malone M.S, 1997, p52

في حين أن الباحث Xera قد طرح نفس تصنيفات رأس المال الفكري ولكن بإدخال لفظ آخر رأس المال الخارجي بدل رأس المال العلاقاقي ورأس المال الداخلي بدل رأس المال الهيكلي والتي تضمنت (Xera (I.A, 2001, pp 01-08):

- رأس المال الداخلي: براءة الاختراع، العلامات التجارية، فلسفة الإدارة، ثقافة المنظمة، نظم المعلومات، الإنترنت، العمليات التكنولوجية....
- رأس المال الخارجي: حصة السوق، رضا العملاء، قنوات التوزيع، اتفاقيات الامتياز، معايير الجودة... الخ.

2. إدارة المعرفة مجالات، نماذج ومداخل:

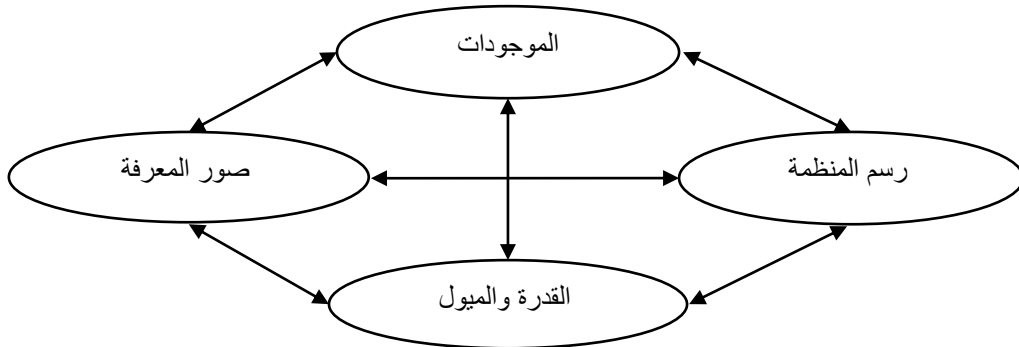
أكدت دراسة Carolyn (2002): « Validating a unified frame work for knowledge management » والتي أعدت بهدف التحقق من الإطار العام لإدارة المعرفة من خلال مسح لعدد من الباحثين والمديرين في قطاعات أعمال متعددة على أن إدارة المعرفة حقل معرفي له فلسفته، نظرياته وأساسه الاقتصادية، الاجتماعية باعتبارها تعتمد العنصر البشري مرتبطا بتقنية ونظم المعلومات وبالتالي فإن إدارة المعرفة مجالات ونماذج تعددت بتعدد دارسيتها.

1.2 مجالات وعناصر إدارة المعرفة:

لا تمس إدارة المعرفة جزءا محددًا من المنظمة وإنما تستخدم جميع الأجزاء بتداخلاتها وتفاعلها لتضمن خلق القيمة وهو ما تم الإشارة إليه من طرف (Leontiades J.C , 2001, p53) في حين أن Wiig حدد أربع صور رئيسية وجب الأخذ بها مندجها وهو ما تم توضيحه في الشكل اللاحق والمتمثلة في:

- صور المعرفة: المهارات، القدرات، الخبرة، البراعة والكفاءة.
- نشاطات المعرفة: وهي كل ما يخص التوليد، البناء، الاستخدام، النقل، المراقبة والتقييم.
- القدرات والميول: ويخص قدرات وميول الأفراد من جهة واستخدام المنظمة للمعرفة وبنائها من جهة أخرى.
- رسم المنظمة: ويقصد بها الأهداف والممارسات الإستراتيجية إضافة لثقافة المنظمة (Wiig , 1994, p27).

الشكل رقم (06): مجالات إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر: Wiig, 1994, p27

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

وبالتالي يكون تداخل مجالات إدارة المعرفة مثلاً في:

- **منظمات الأعمال:** أين ولماذا وإلى أي حد تستمر المنظمة في المعرفة.
- **الإدارة:** والتي يحدد على مستواها تنظيم توجيهه، مراقبة جميع الأنشطة المعرفية
- **التنفيذ العملي:** وتخص الأداء المبني على أساس معرفي (Wiig, 1994, p41)

وبغية شمولية ما تم تعداده سابقاً قام كل من Davenport et Prusak من وضع مبادئ لذلك

تمثلت في (Davenport H & PrusakL , 1998, p112):

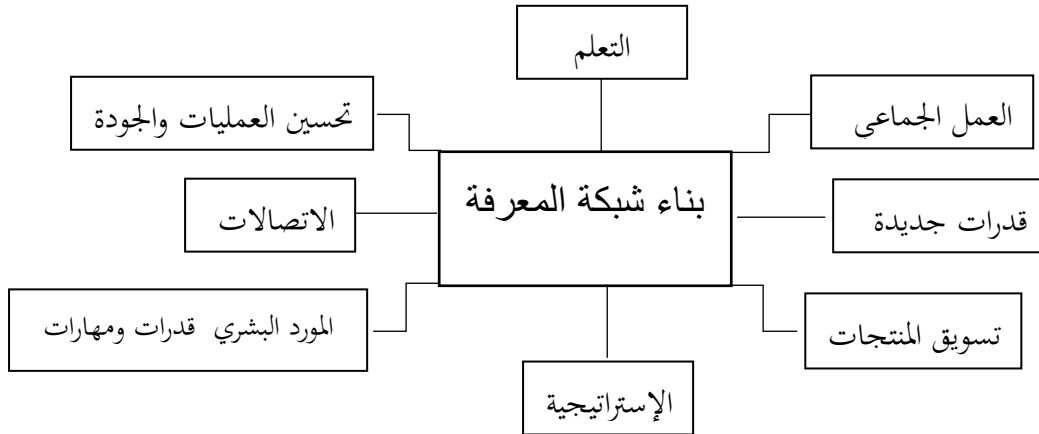
- **الاستثمار المعرفي:** والذي يتطلب تصميم الملفات وتحريرها ثم تحميلها على قاعدة بيانات، وكذا تدريب الموظفين على استخدام وتبادل المعلومات من خلال تصنيفات المعرفة وتطويرها.
- **فعالية الإدارة:** والتي تتطلب تمجينا للعنصر البشري مع العنصر التقني لإنتاج المعرفة.
- **فعالية الاتصال:** من خلال المفاوضات المداولات السرية والسياسية.
- **المتطلبات المعرفية:** كالخراط والنماذج المعرفية وذلك لتحسين وتطوير العمليات المعرفية الخاصة بالفرد أو الآلة.

وبالتالي يمكن الجزم على أن إدارة المعرفة تعتمد على الوضوح والدقة في المعرفة مع ضرورة الفعالية وكذا

التأثير إضافة إلى وجود قنوات للحوار والاتصال يهدف تبادل وتطوير المعارف الأمر الذي تبنته شركة

Claxo welcom في هيكلتها للمعرفة والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): بناء شبكة المعرفة



المصدر: Skyrme.D.J , 1998

2.2 نماذج إدارة المعرفة:

هناك العديد من النماذج والبناءات الخاصة بإدارة المعرفة بالرغم من حداثة التوجه إليها، ويمكن تصنيف هذه النماذج إلى ثلاث مداخل.

1.2.2 نماذج تصنيف المعرفة:

حيث بنيت هذه النماذج على أساس المعرفة وتقسيماتها وقد تم تصنيفها في ضوء الأدبيات إلى عدة تصنيفات نذكر منها:

أ- **نموذج نوناكا Nonaka** : قام هذا النموذج بتوضيح كيفية الانتقال من المعارف الضمنية والمخفية في العقول إلى معرفة صريحة يمكن التعبير عنها وتشاركها من خلال الشكل الذي قدمه (Nonaka) والذي صور فيه العمليات الأربع الرئيسية لذلك.

جدول رقم (06): نموذج نوناكا

ضمنية الى صريحة		ضمنية إلى صريحة
التجسيد	التنشئة	
التجميع أو الدمج	التدريب	

المصدر: Nonaka L. and Toyoma R 2003, p6

حيث يمكن تحول المعرفة الضمنية إلى صريحة من خلال عملية التنشئة التي يقصد بها الاحتكاكات والتفاعلات اليومية أثناء عملية تجسيد أو تشكيل بناء معرفي، كذلك الحال من خلال عملية التفكيك لتكون القدرة على الاكتساب أكبر أين يكون الدمج بينها والتجميع من طرف الفئات المستقبلية اكتسابا للمعرفة الضمنية وتحويلها إلى صريحة وظاهرة، فبالرغم من أن هذا النموذج قدم إمكانية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة إلا أن الأمر يعتبر آليا، فقد جرد المعرفة من أبعادها المختلفة وبسط عملية التحويل.

ب. **نموذج Leonard Barton**: فهذا النموذج تم بناءه على اعتبار المعرفة قوة المنظمات

وامتيازها والتي تكون في الأشكال التالية (Leonard Barton , 2000,pp 111-123):

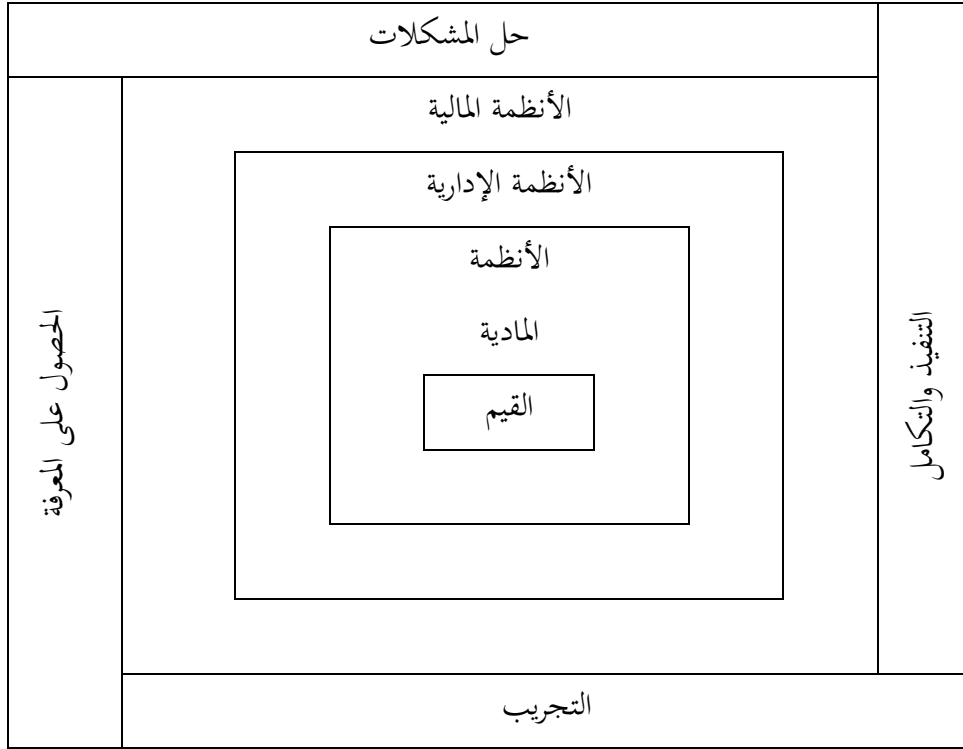
✓ **المعرفة الملموسة**: ويقصد بها المعرفة المتواجدة في النظم المادية

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

✓ المعرفة المجسدة: وهي التي تكتسب من خلال الإنجاز ليكون فعالا والمترجم في مهارات العاملين وخبراتهم وكذا النظم الإدارية.

✓ المعرفة الخاصة بالقيم التنظيمية وكذا سلوك الأفراد (الثقافة التنظيمية).

الشكل رقم(08): نموذج Leonard Barton



المصدر: Leonard Barton, 2000, p113

فمن خلال النموذجين المطروحين فإن إدارة المعرفة تعتمد على المعرفة الصريحة كأساس قاعدي مع محاولة لإبراز أهمية المعرفة الضمنية من خلال ما يكتسبه الفرد بصفة خاصة أو تنظيمية.

2.2.2 نماذج رأس المال الفكري والقائمة على البعد الاجتماعي

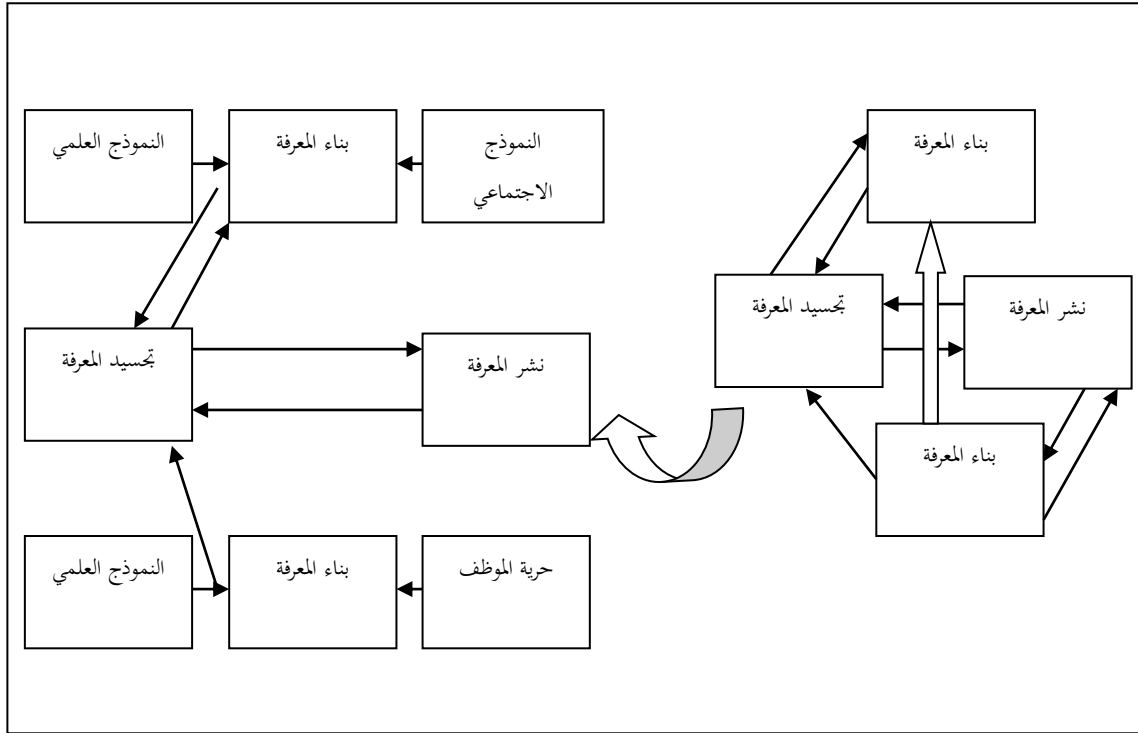
قدمت بعض الأدبيات إدارة المعرفة على أنها رأس المال الفكري أو المعرفي كنموذج Skaudia على سبيل المثال والذي اشتمل على الأفراد والعملاء والعمليات كمدخلات مع اعتبار رأس المال التنظيمي ضمن رأس المال الهيكلي والذي يشكل فيه الإبداع حجر الزاوية (R. Chase , 1997, p08).

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

إضافة إلى افتراض نموذج إدارة المعرفة على أنه إجبارية لعناصر موضوعية أكثر من كونها اجتماعية، الأمر الذي دفع بظهور نماذج أخرى مبنية على أبعاد اجتماعية والتي نذكر منها نموذج Demerest والذي اعتمد في بنائه على المعرفة آخذاً بالاعتبار البعد الاجتماعي لعمليات التعلم والتدريب داخل المنظمة وذلك ليس من جانب البناء فقط، وإنما حتى في عمليات التبادل مع حصر هذه المعرفة ضمن الاستخدام الاقتصادي نسبة إلى المخرجات التنظيمية وإغائها بحصول الفرد على مكافآت، وذلك لعدم اعتراف المنظمة لاستخدامها للمعرفة بشكل فعال (Demarest M, 1997, p383).

وبالتالي قام Rodney M.C و Sandra C. يطرح النموذج المعدل للنموذج السابق والمتضمن التداخل والتأثير بين العناصر العلمية والاجتماعية في بناء المعرفة مع توسيع استخدام المعارف الفردية وهو ما سمي في النموذج بحرية الموظف.

شكل رقم (09): من النموذج الأساسي إلى النموذج المعدل

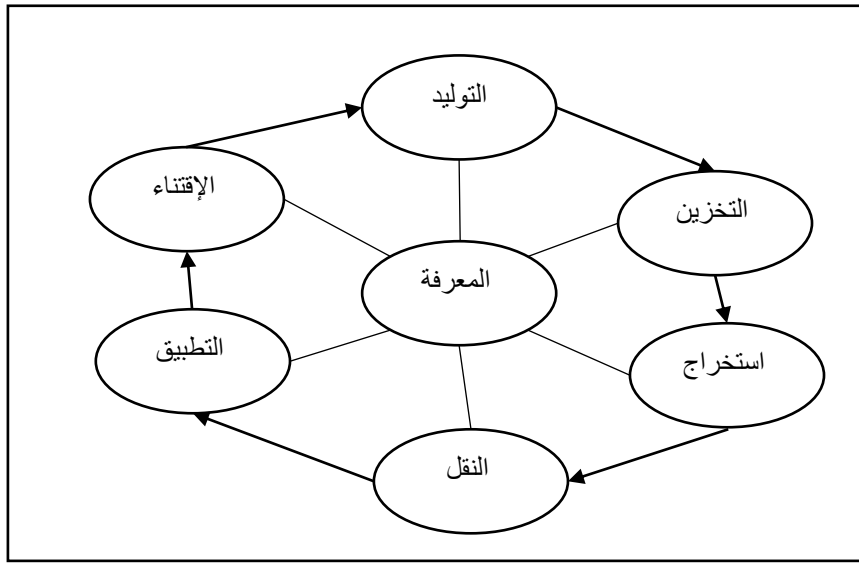


المصدر: Rodney M.C. et Sandra Mc, 1999, p253

نموذج Marquardt:

قدم Marquardt نموذجا لإدارة المعرفة مكونا من 06 مراحل تعمل على نقل المعرفة للمستخدم (الاكتساب، التوليد، التخزين، استخراج المعلومات وتحليلها النقل والنشر، ثم أخيرا التطبيق والمصادقة) (Marquardt M.J , 2002, p26)

شكل رقم (10): نموذج إدارة المعرفة Marquardt



المصدر: Marquardt M.j, 2002, p27

في حين أن Wiig قدم نموذجا لإدارة المعرفة من جانبين:

- أ- نموذج Wiig لدورة تطور المعرفة المنظماتية: حيث قدم هذا النموذج 05 مراحل تمثلت في:
تطوير المعرفة (Knowledge developement): إعداد المعرفة وتطويرها من خلال عمليات التعلم، التدريب، الإبداع والابتكار وكذا استيراد المعرفة من خارج المنظمة.
اكتساب المعرفة (Knowledge acquisition): السيطرة على المعرفة، الاحتفاظ بها وتخزينها من أجل عمليات المعالجة والاستخدام للرفع من الأداء.
تهذيب المعرفة (الغريلة) (Knowledge refinement): تنظيم المعرفة وتحويلها إلى معرفة مفيدة للمنظمة.

استخدام ونشر المعرفة (**Knowledge distribution and deployment**): وهي

إيصال المعرفة في كل مرحلة من مراحل الإنجاز لتشمل الأفراد، الإجراءات، التقنيات والمنتجات.

– **الرفع المعرفي**: بعد تجسيد المراحل الأربع السابقة قاعدة لبلوغ المنظمة للرفع المعرفي من خلال التعلم الأفضل، الرفع من عمليات الابتكار والإبداع (Wiig, 1999, p 03).

ب- نموذج دورة تطور المعرفة الشخصية: وقد حدد Wiig في هذا النموذج خمس أصناف من المعارف الخاصة بالفرد شملت:

– المعرفة الكامنة وغير المدركة (**tacit subliminal knowledge**)

– **المعرفة المثالية (Idealistic knowledge)**: وهي المعرفة القابلة للاستخدام وتتعلق عموماً بالرؤى والقدرات، وتكون غير كافية على العموم، وتحتاج إلى مقارنة مرجعية (**Benchmarking**) لفك الغموض والالتباس عنها.

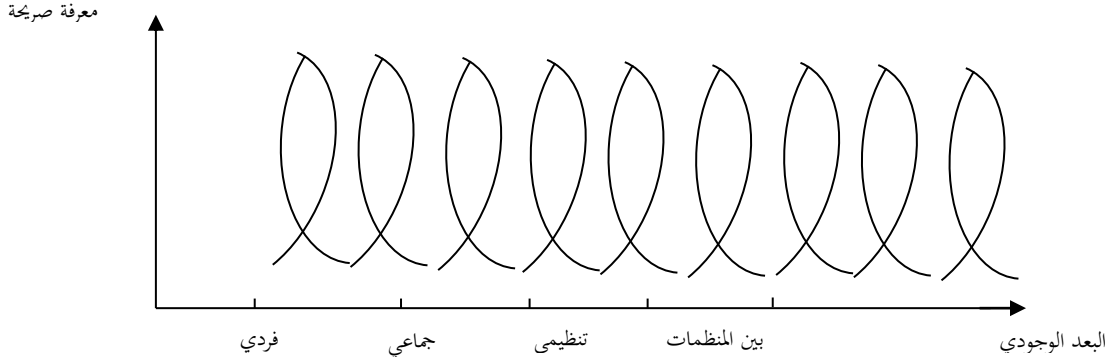
– **المعرفة النظامية (Systematic knowledge)**: وهي المعرفة الصريحة والعميقة (**Deop**) والتي تسمح بحل المشاكل المطروحة.

– **المعرفة العملية (Pragmatic knowledge)**: المعرفة الصريحة والمتعلقة بدعم القرارات، يرمح خلالها التدريب وتستخدم بصورة واضحة.

– **المعرفة الروتينية والآتمة (Automated routine working knowledge)**: تكون المعرفة في هذه المرحلة أكثر وضوحاً، عمقا وكفاية (أتمتة المعرفة)، مما يجعل الأداء سهل وتام، أي يتم بشكل روتيني.

من خلال تقديم مراحل دورة حياة المعرفة الشخصية نلاحظ إمكانية الفصل بينها مع تحديد معالمها بدقة، الأمر الذي يظهر بساطة في الطرح والتصوير، وهو ما انتقده الباحثان Takeuchi et Nonaka (2004) بتقدميهما للمعرفة في بعدين: وجودي ومعرفي يشتملان على أربع مستويات في المنظمة والمحددة في: المستوى الفردي، الجماعي، التنظيمي وغير المنظماتي، وضمن ذلك ينشط لولب توليدي للمعرفة منتقلين فيه بين الضمني والصريح من البعد الوجودي أدنى إلى البعد المعرفي أعلى مع زيادة التفاعلات والتداخلات.

شكل رقم (11): لولب المعرفة البعد المعرفي



المصدر: Nonaka. I & Tacheuchi, 2004, p 67

وبالتالى فإدارة المعرفة إدارة لكل هذا التعقيد والتداخل القائم بين أبعاد ومستويات مختلفة ومتعددة.

3.2 مداخل إدارة المعرفة التنظيمية:

تشكل المعرفة التنظيمية أنماطا خاصة من التفاعلات بين الأفراد داخل المنظمة وذلك بتشكيل معرفة أمامية للمنظمة (Foreground knowledge) وأخرى خلفية (Background knowledge) يصعب محاكاتها من الغير، مما ينعكس على مداخل إدارتها والتي يمكن ذكرها في:

1.3.2 المدخل الاجتماعي

حيث أن هذا المدخل يعتمد على أن المعرفة عملية تعلم في إطار اجتماعي تعمل الإدارة على خلق، تفسير، نشر، استخدام مع العمل على الحفاظ عليها وتطويرها (Jennifer.R, 2000, pp 10-11) في المنظمة، وإلى المنظمة في بناء اجتماعي للمعرفة أين يكون هناك تبادل اجتماعي (Social interchange) حيث تجدر الإشارة إلى التفرقة بين هذا المدخل ومعنى التعلم التنظيمي باعتبارها تيارات اشتمد تأثيرها في السنوات الأخيرة في مجال الفكر الإداري.

فالمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها بيئة تسمح لهم باكتساب أو تعديل أنماط سلوكية تنعكس على أدائهم وتفاعلهم داخل المنظمة قبل التعرض لمواقف المواجهة.

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

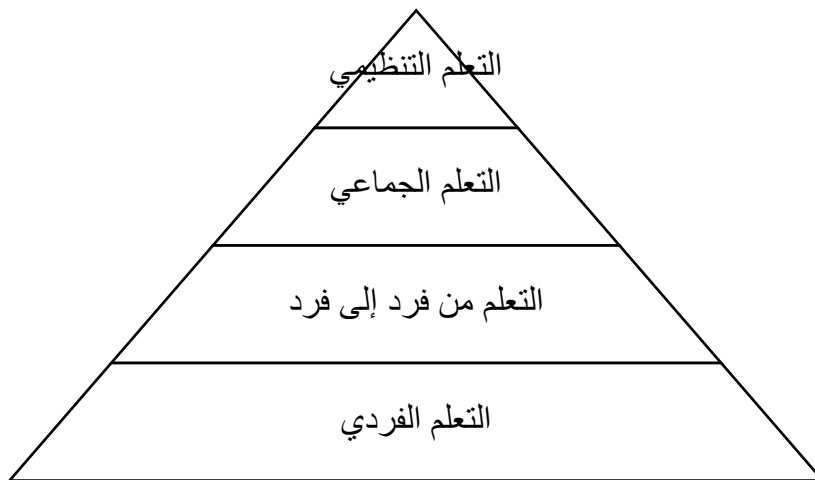
أما التعلم التنظيمي فيتم طبقا لخمس أوجه* :

1. التعلم ببناء النماذج الفكرية (Mental model): ذلك من خلال تقديم الظاهرة بتفسير حركتها وتأثيراتها.
2. التعلم بمشاركة وجهات النظر (Shared vision): وذلك بتكوين معارف ووجهات نظر مع الآخرين.
3. التعلم بالقدرات التنظيمية (Personal Mastery): وذلك من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة مع التخصص في مجال معين والتعمق فيه.
4. التعلم من الفريق (Team learning): وذلك بالتعلم من فريق أو مجموعة العمل.
5. التعلم من نظام التفكير المنظومي (System thinking): وهو ما أسماه Senge Peter (The fifth discipline) واعتبره الأهم في آليات التعلم وقد قصد به رؤية الجزء من خلال الكل وذلك بالربط بين العناصر المكونة لظاهرة معينة مع تحديد العلاقات الآثار والتداخل بين هذه المكونات.

حيث أن التعلم التنظيمي يبني قاعدته على التعلم الفردي (Alan Mumford, 1995, p 14). وهو

ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (12): هرم التعلم



المصدر: Alan Mumford , 1995, p15

* يقصد بالمعرفة التنظيمية حالة من المعرفة المستمرة تتغذى من توسيع الفرد لمعرفته الشخصية بما يخدم المنظمة مع فهم وإدراك للممارسات تزامنا مع الاحتياج، إضافة لوجود تراكم منسق يعرف بجسد المعرفة قابل للتخزين، التصنيف مع إمكانية التداول

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

أما التعلم الفردي فيمر بعجلة التعلم The wheel of learning التي تعتمد على التعرض للتجربة، التفكير والتدبر مع تكوين المفاهيم.

إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي:

كلما تبنت الإدارة مناهج إدارة المعرفة من خلال استثمارها في اكتسابها وتنميتها لآليات رصد المعرفة معالجتها واستخدامها في اتخاذ القرار، كلما كانت البيئة التنظيمية أكثر قابلية لإنشاء وتسريع التعلم التنظيمي وبذلك بلوغ منظمة متعلمة، حيث أن تمكين الموارد البشرية (أصحاب المعارف) يعمل على منح حرية ومشاركة أكبر وأكثر فعالية من خلال الرقي بالممارسة التنظيمية إلى مستويات أعلى مع سرعة وعمق في التعلم التنظيمي وعليه يمكن حصر مداخل تسريع التعلم التنظيمي (Edgar Schein, 1994, p) (06) باعتباره تعلمًا فرديًا في الأساس إلى:

● خلق ثقافة تنظيمية مبنية على التعلم Learning oriented organization

culture: وذلك من خلال تشجيع المبادرات الفكرية وتحفيزها بإدماج الرؤى المشتركة لما تواجهه

المنظمة من مواقف وتفعيل ذلك في تصاميم العمل ومناهجه مع نظم الأداء تقيمه وتقويمه.

● تنمية فرص وإمكانية استخدام منهجية التفكير المنظومي: وذلك من خلال تحديد ووصف

دقيق لعناصر النظام ومكوناته مع تبيان العلاقات والتأثيرات المتبادلة، داخله وخارجه وهو ما يسمح

للأفراد ويدفعهم نحو الاندماج في العمل من خلال التفكير في معوقاته ومشاكله.

● تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي: وذلك من خلال خلق توسيع وتيسير دوائر

الاتصال في المنظمة، فمناقشة الخبرات وتبادلها يقود إلى صور وأنماط للتشابك على شكر فرق عمل

على مستوى المنظمة أو عن بعد (Networking) وهو ما يسمح بتنمية سبل وآليات التفكير

لدى العاملين كحلقات البحث، ورشات العمل، المرافقة، العصف الذهني (Brain

storming)

ويمكن للمنظمة تجسيد ذلك من خلال اتصافها بمواصفات الثقافة التنظيمية المحيية للتعلم والتي حصرها

(Edgar schein, 1994, p 07) في:

✓ ثقافة تركز على البشر أكثر من تركيزها على النظم.

✓ ثقافة توازن بين مصالح مختلف الفاعلين في المنظمة.

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

✓ ثقافة تمنح الأفراد وقت كاف للتعلم مع منحهم الاعتقاد الضروري لقدرتهم على تغيير ظروف العمل من خلال ثقافة تشجيع الاتصال والتواصل مع جميع المستويات (دون تعقيدات خاصة مع

القادة) Approachable leaders

2.3.2 المدخل الاقتصادي:

حيث أن هذا المدخل يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري، وذلك بتركيزه على الجوانب التطبيقية كأساس للقدرة على الفعل: كيف تعرف، وهذا ما أكده Brooking في إدارة المعرفة من مدخلها الاقتصادي ما هي إلا مجموع الآليات والاستراتيجيات المرتبطة بإدارة رأس المال الفكري (Brooking A, 1997, p364)، ومن هنا يصعب رسم حدود أو فواصل بين المصطلحين، تسمح بالترفة (Gutherie, 2000, p07) حيث أشار Roos et al أن رأس المال الفكري مظلة تحتوي تحتها إدارة المعرفة (Roos R. et al , 1997, p 431).

3.3.2 مدخل تكنولوجيا المعلومات: حيث يعتمد هذا المدخل على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والتي نذكر منها استخدام الوسائط التكنولوجية المتعددة، والبرمجيات المختلفة لبلوغ المعرفة دون وجود لاعتبارات الزمان والمكان (Gemolski B , 1997, P06).

المبحث الثاني: الفكر التنظيمي وتحولات عالم الشغل:

لازال العمل الانشغال الأساسي والقائم في جميع الأصعدة وعلى مر الأزمنة بتتابعها وتعدد أنشطتها ودرجة تطورها باعتبارها صفة وأساس التواجد الإنساني بسبب طبيعته البيولوجية، الأمر الذي أشار إليه (Drucker.P , 1976, p62) وهو ما جعل من إعطائه تعريفا موحدا أمرا صعبا لتشعب مجالات دراسته وتعدد أبعاده ومقارباته خاصة بوجود سياقات تنظيمية متلاحقة أفرزت تحولات على تحليل العمل وتنظيمه.

المطلب الأول: تنظيم العمل وتطور الفكر التنظيمي:

إن تعيير البشرية لأرجاء الأرض وتكاثرها على مر السنين يؤكد على أن الظاهرة التنظيمية ليست بالحدیثة بل هي متزامنة بتطور تصور العمل عند الإنسان بحد ذاته، مما حملنا إلى تسليط الضوء على العمل تنظيمه ومركزاته وصولا إلى تتبع تطور الفكر التنظيمي.

1. القواعد العامة لتنظيم العمل:

إن الدارس للعمل وما يشوبه من غموض وتداخل بين مصطلحات ومدلولات متعددة تتكامل وتتضاد، جعل من الوقوف بانضباط على مفهوم العمل وكذا تنظيمه حتمية لبناء القاعدة المعرفية للبحث.

1.1 العمل والشغل مدلول وإشكالية دلالة:

إن الشغل والعمل مصطلحان ليسا بالمترادفين ولا المتضادين ولكن يحمان نقاط التقاء في المعنى فالعمل صعب ومعقد في تعريفه، فالقاموس Larousse قد قدم 14 معنا مختلفا للعمل من بينها: نشاط، جهد، سعي لبلوغ نتيجة، هدف، إنهاء مهمة، في حين قارب في المعنى السادس بينه وبين الشغل.

1.1.1 محاولة تعريف العمل والشغل:

إن صعوبة تعريف العمل جعلت من مقاربات تقديم معناه متعددة حيث:

✓ أن Levy Leboyer أشار في تعريفه للعمل إلى مصطلحين أساسيين هما فكرة الجهد والتوجه

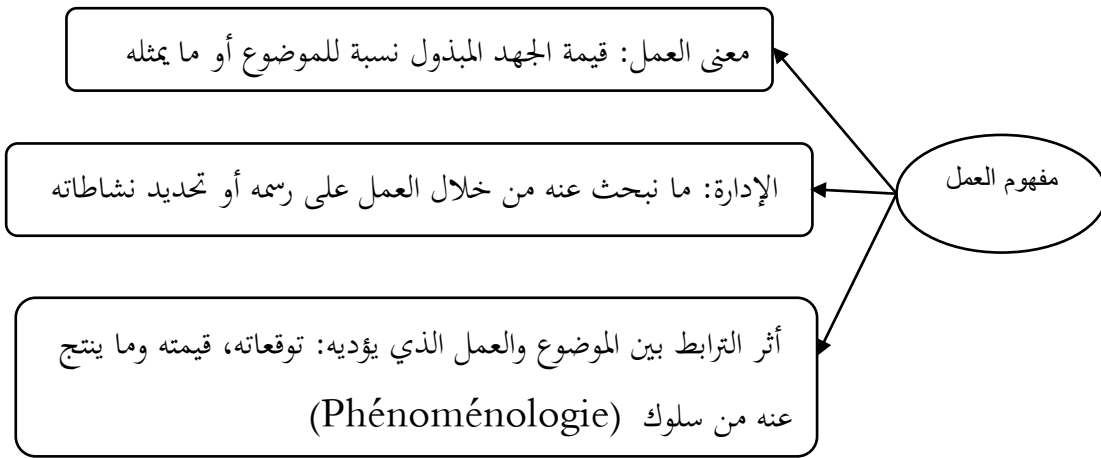
لبلوغ هدف (Levy Leboyer, 1987, pp19-35)

✓ وهناك من اعتبر العمل أحد عوامل الإنتاج ومصدر للثروة يحمل مدلولات وآثار تشكل وظائف

ودوال أنظمة القيم (Gille Férrrol et philipe Dembel, 1990, p09)

✓ آلة القيود (**Appareil de contraintes**): وهي العبارة التي يتم بها الإشارة إلى التضليل الموجود في مدلول العمل، فكان بداية باعتباره ممارسة هواية، ليحمل في طياته فكرة الالتزام بأدائه على الصعيد الاجتماعي ليتعدى المعنى الأول لبلوغ هدف الحصول على الأجر مما يقارب من الشغل في نهايته والغاية منه، ولتسليط الضوء على هذه التداخلات قام Morin E.M بإجراء دراسة للبحث في مفهوم العمل والتي قدمت ثلاث تعاريف موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (13): مفاهيم العمل



المصدر: Morin M.E , 2006, p09

من خلال الشكل السابق فقد قدم Morin ثلاث مفاهيم للعمل تمثلت في ربط الجهد بالهدف ربما لمكونات العمل وأبعاده ليصل في الأخير لقيمة العمل المحصل عليه ماديا ومعنويا وهو المعنى المقارب في الدلالة إلى ما تعرض إليه Karnas G سابقا بتقديمه للعمل على أنه كينونة موضوع أو حتى تفاعل بين الاثنين وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (07): تصنيفات لمفهوم العمل

الفعل	المعنى	التمثيل	
نشاط	الشغل	العمل	شيء / كينونة
التزام	تركيز على المهمة	تركيز على الفرد	الموضوع
نشاط منظم	أسلوب مهني	اختبار ذاتي	التفاعل / كينونة / موضوع

المصدر: Karnas G, 2002, p17

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

إذن فالشغل والعمل مختلفان في الدلالة، فالشغل نشاط مهني مدفوع الأجر ومعترف به معنن أمام السلطات والهيئات الرسمية، أما العمل فعكس ذلك، فهو نشاط أنساني متعدد الأبعاد، بذل للطاقة والجهد، حيث يمثل عارض للعمل طالبا للشغل حيث أن المنظمة العالمية للعمل (OIT) عرفت الشغل على أنه استخدام كل شخص يتعدى سنه حدا معينا في الوضعات التالية:

- الشغل المستأجر (**Emploi salarie**): ويتضمن
 - في منصب عمل: يشتمل الأفراد المستخدمين والحاصلين على مقابل (أجر) أو ما يساويه نشاطهم مقابل أدائهم لمجموعة من المهام الموكلة إليهم.
 - أجير لكن دون قيامه بعمل: هو كل شخص قد زاول نشاط ومهنة داخل المؤسسة من قبل ولا تزال ضمن عمالها ويمتاز ب:
 - الاستمرارية في الحصول على الأجر والراتب
 - ضمان استرجاع الاستخدام بعد المدة المتفق عليها
 - عدم تعدي فترة الغياب الآجال المنصوص عليها قانونا. (Dominique Gux, 2003, p49)
 - المستخدمين المستقلين: ويتضمنون:
 - في العمل: وهم الأفراد خلال فترة المسائلة (*La période en question*)
 - في المؤسسة: يشمل الأفراد المرتبطين مع المؤسسة باستخدام أو خدمة لفترات مؤقتة.
- أما INSEE* فقد عرفت الشغل بشكل أوسع، حيث اعتبرت أن كل فرد يعمل لساعة على الأقل في الشهر يملك شغلا، غير أن ANPE* اعتبرت امتلاك الشغل عمل لأكثر من 78 ساعة في الشهر.

2.1.1 مقومات العمل :

إن تقديس العمل وجعله محور الحياة وأساسها، دفع بالباحثين إلى البحث في مقومات العمل ومركزاته للبحث في معانيه.

أ- مقومات العمل: أشار الأستاذ ثابتي الحبيب بتقديمه لوضعية العمل والمشكلة من العامل، العمل وظروف أداء العمل حيث أشار (ثابتي ح، 2013، ص64) إلى أن:

* L'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee)

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

العامل: هو بذل الإنسان للجهد* ، باندماجه في وضعية عمل معينة مع امتثاله للأوامر والانقياد للتعليمات الصادرة من الجهة المخولة بذلك.

العمل: هو الدور المطلوب أداؤه والمتضمن استعمال للأدوات والوسائل المادية من البسيطة إلى المعقدة خاصة مع التطور التكنولوجي وتسارع وتيرته، فانتشار الأتمتة (L'automatisation) جعل من أدوات العمل الصفة المميزة للعمل، إضافة إلى الإجراءات والمناهج التي تقدم ضوابط وتعليمات محددة وفق تراتيب وصيغ معلومة تسمح بصياغة منهج ومسار واضح يمكن تعميمه.

أما **موضوع العمل** فهو الإنجاز الذي يوجه إليه جهد العامل باستخدامه للأدوات ضمن منهج معين لتجسيد شيء مادي أو معنوي في إطار تحويل المعرفة والكفاءة.

ظروف العمل:

وهي كل ما يحيط بالعمل ويؤثر فيه من ملابسات وأوضاع مادية ومعنوية، وتشمل الأبعاد الزمنية (عدد ساعات العمل، اليوم، الأسبوع، مواقيت العمل، التوزيع الزمني للمهام، وما يتضمنه من عطل وإجازات). و أبعاد مكانية (الفضاء المادي للعمل) الأبعاد الإنسانية (مختلف العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية منها).

2. خصائص العمل Caractéristiques du travail

تعددت معاني العمل ومدلوله بتطور الأزمنة والعصور فكان لخصائص العمل ومميزاته دورا في تحديد معناه حيث كان لمدلول العمل ثلاث وجهات نظر قمنا بذكرها مرتبة زمنيا، مع وجود نموذجين أحدهما مقدم من Hackman و Oldham (1976) يطرح خصائص الشغل ونموذج Trist 1978 النموذج السوسيوثقني.

1.2 مدلول العمل:

فحسب التقرير الذي أصدرته الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA*) الصادر في 03 ماي 2006 أشار إلى أن مجموع المصادر المرجعية الصادرة بـ 183 مرجع بمتوسط 5.7 مقال سنويا والذي تضمن مدلول العمل ككلمة مفتاحية فيها موزعة في الجدول التالي:

* Agence nationale pour l'emploi (ANPE)

جدول رقم (08): المصادر المرجعية لمداول العمل (1974، 2006)

عدد الصادات	الفترة الزمنية
50	1974 - 1983
52	1984 - 1993
62	1994 - 2003
19	2004 - 2006

2 المصدر: Psyc. Info 2006

فقد تعددت تعاريف العمل لتحمل في طياتها وجهتها نظر مختلفة من هدف معنى، منفعة... الخ. ولكن الباحثين (Morse et Weiss 1955) قدموا مدلولاً للعمل تمثل في:

- معنى العمل **la signification du travail**: قام (Morse et Weiss 1955) بطرح سؤال التوقف عن العمل في حالة وجود قيمة نقدية تغني عن الشغل: فهل يتوقف الفرد عن مزاولته للعمل بمجرد وجود قيمة نقدية تغني عن ذلك؟ فطرح هذا السؤال لـ 401 مستجوب فكان 80% منهم رافضين لفكرة التوقف عن العمل وبالتالي فالعمل لا يحمل على عاتقه الوظيفة الاقتصادية بل هو لبلوغ هدف في الحياة (Morse et Weiss, 1955, p191)
- **La cohérence du travail** العمل: حيث قدم (Morin 1993) فكرة التماسك بين موضوع العمل، أدواته وظروفه للإحساس بالأمان النفسي وقد قام (Yalom 1980)، (Baumeister 1991) و (Isaksen 2000) بتوضيح وتطوير أكثر لمعنى التلاحم حيث أشار هذا الأخير إلى وجود (08) ثماني خصائص تعرف معنى التلاحم والمتمثلة في:
 - إمكانية تعريف العمل ومحيطه.
 - الإحساس بمنفعة العمل وقيمتها المهمة في الرؤية العامة للمشروع.
 - إمكانية بناء علاقات جيدة مع الآخرين.
 - الإحساس أن العمل المنجز مهم بالنسبة للآخرين ومفيد لهم

* - الجهد: هو بذل للطاقة وتحمل ضغوطات نفسية، فسيولوجية، وتنظيمية ويكون الجهد عضلياً فكرياً أو نفسياً.

* American Psychological Association

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

- إشكالية التعلم مع متعه إنجاز وأداء المهام
- إمكانية المشاركة في تحسين فعالية سيرورة وظروف العمل.
- الإحساس بالذاتية والحرية في إنجاز العمل وإتمامه.
- الإحساس بالمسؤولية والفخر في الإنجاز.
- توجيه العمل (L'orientation du travail): (Super et Sverko, 1995) حيث أن التوجه نحو العمل يشير للرغبة والميول ويكون أساس ذلك مرتبط بالقيمة المحددة بالتحفيز وتكون هذه القيم خارجية (valeurs extrinsèques) والمتمثلة في ظروف العمل، وقيم داخلية valeurs intrinsèques وتمثل أساسيات العمل بحد ذاته.
- فقد أشار كل من (Kaplan et tausky 1974) إلى أنه للعمل 08 وظائف أساسية: وظيفتي منفعة (02 fonctions utilitaires) و 04 وظائف تعبيرية (04 Fonction expressives)

✓ وظائف المنفعة:

- العمل وسيلة لضمان العيش الكريم، فهو نشاط اقتصادي يقابله اجر.
- يحتل العمل حيزا من وقت شاغله فهو بمثابة علاج للخمول والكسل وكذا الحماية من النشاطات غير الشرعية.

✓ الوظائف التعبيرية:

- العمل إحساس بالمسؤولية والاستقلالية من خلال تغطية وتلبية الاحتياجات.
- العمل تجسيد حقيقي لكيان شرعي يحمل الاحترام في طياته
- العمل قيمة مقدمة للمجتمع
- العمل تجربة إنسانية تسمح بالتشارك والمشاركة مع الآخرين

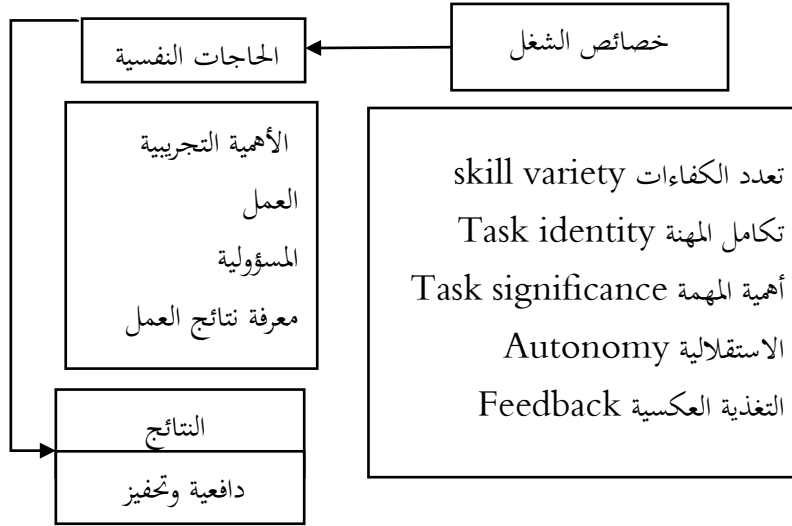
2.2 نماذج العمل:

يوجد نموذجين أساسيين يعبران عن خصائص العمل ومركزاته أحدهما يمثل خصائص الشغلا Hackman et oldhan(1976) والنموذج الثاني يعرف بالنموذج السوسيوثقني والمقدم من Trist (1978)

أ. نموذج خصائص الشغل لـ Hackman et oldhan (1976)

قام كل من Hackman et oldhan بتقديم نموذج مؤلف من خمس خصائص للشغل تفرز ثلاث آثار نفسية (الرضا، التحفيز، وإنتاجية العمال).

شكل رقم (14): نموذج خصائص الشغل لـ Hackman et oldhan



المصدر: J.R. Hickman et G.R. Oldham ,1976, p250

من خلال النموذج المقدم فإن الخصائص الثلاث للشغل والمتمثلة في:

- **تعدد الكفاءات** والتي تعتبر ضرورة حتمية للاستجابة لتعدد المهام، فالقيام بهذه المهام من البداية للنهاية يعتبر تكامل في الأداء المطلوب بجدارة ومهارة فائقة مما يمنح أهمية بالغة للمهمة ويمنحها دلالة وقيمة في المنظمة وهذه الخصائص تقدم معنى للعمل وأهمية تجريبية بأدائه (Mazilescu Cristina Alina, 2010, p396)
- **أما خاصية الاستقلالية:** فدرجة حرية لتخطيط النشاطات واختيار الطرق والتقنيات لأداء المهمة وإتمامها.
- **التغذية العكسية:** درجة إتمام المهمة والمرتبطة بالمعلومة التي يتحصل عليها الفرد من أدائه مباشرة.

فهذه الخصائص وما توفره للفرد وتغطيه من حاجات نفسية تجعل من تحفيزه ودافعيته للعمل ذاتيا

تكون أكبر (Rodolph Cochet , 2012, p08-09)

ب. النموذج السوسيو تقني:

أكد Eric Trist (1950) على أن عدم رضا العمال في قطاع المناجم ناتج عن تنظيم العمل أكثر منه الأجر من خلال استجابته، فقد قدم مع زملائه مقاربة أسموها تصميم النماذج السوسيو تقنية (STSD : Socio Technical System Design) التي تشير إلى أن أرباب العمل يضمنون من خلال تعاقدهم مع العمال الأداء الوظيفي المطلوب والمحسن مع ارتباط ذلك بالتحفيز الجوهري والاحتياجات الخارجية وهذا ما قدمه (Ketchum et Trist 1992) والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (09): خصائص العمل

شروط الشغل	العمل في حد ذاته
الأجر عادل ومقبول	التنوع والتحدي
امتيازات ملائمة ومناسبة	هامش تقديري للاستقلالية
ضمان الشغل	للتدريب المستمر
الأمان	الإدراك الإقرار والدعم
الصحة	مساهمة اجتماعية تقدم معنى
العدالة والإنصاف الداخلي	مستقبل مرغوب فيه

المصدر: (Ktchum et Trist, 1992, p11)

من خلال الجدول المقدم فإن لشروط أداء المهمة آثار على العمل بحد ذاته فلكل توفر شرط خصوصية في أداء المهمة، فالمنظمة بالتزامها بشروط الشغل وتحسينه فإنها تقدم للفرد أرضية صلبة لتحقيق أهدافها وأهدافه معا.

2.1.2 قيمة العمل:

تتحدد قيمة العمل من خلال معنى ممارسته وأثارها على الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء ولتسليط الضوء على ذلك قمنا بطرح 14 تصنيف لمعنى العمل وبالتالي إعطائه قيمة والمقدمة من طرف الباحثان (Morin et Cherré 1999) بعد تحليلهما لـ 75 مقابلة.

الصنف الأول: منفعة العمل

فالفرد المكلف بالعمل يجب أن يكون على اطلاع تام بمهامه الواجب أدائها، فللأداء فائدة ستعم

على الجميع.

الصف 02: عقلانية المهام

للقيام بالعمل يجب أن يتوفر ذلك على ترتيب وتنظيم عقلايين سهل وسلس دون تعقيدات أو تداخلات تتلاءم مع قدرات المكلف والوقت المخصص لأدائها.

الصف 03: عبء العمل

فالوقوع في حالة القلق الناجم عن وضعيات ضغط في العمل ناتجة عن تزايد أعباء العمل ومتطلباته تفقد الفرد قيمته للعمل.

الصف 04: التكلفة الاجتماعي للعمل

فأداء الفرد لمتطلبات عمله تمنح قيمة للمجتمع، فيصبح للمشروع الجماعي وجود في خلق وتشاطر المنفعة بين أفرادها.

الصف 05: التلاحم

إن العمل ضمن مجموعات أو فرق يعني توحيد للأهداف وتلاحم في الأداء مع المشاركة في بناء الرؤية الجماعية وسهولة بلوغها.

الصف 06: الأجر

أكد العديد من الباحثين أن الأجر يحتل الحيز الأكبر من معنى العمل لدى الأفراد، باعتباره يغطي الاحتياجات الأساسية لديهم وكذا لضمانه الاستقلالية المالية مع حفظ الكرامة وبالتالي فالأجر قيمة استقلالية وأمان.

الصف 07: الحركية وممارسة الكفاءات La mobilisation et l'exercice des compétences

إن الحركية والكفاءة هوية الفرد وفعاليته الفردية في المنظمة فشعور الفرد باستخدامه الملائم للمعارف العلمية لأداء مهامه يمنحه الرضا لإتمام المطلوب بعناية.

الصف 08: فرص التدريب

فالقيمة الحقيقية للعمل تكون في تقديمه للفرد فرص للاكتساب والتعلم لتحسين ورفع من أدائه.

الصف 09: الاستقلالية

يحمل العمل قيمة الاستقلالية في معناه عندما يكون للفرد حرية واستقلالية في أدائه بمبادرة منه، فالاستقلالية مكون أساسي للتحفيز المشارك في تطوير وتنمية القدرات البشرية وكذا عامل مهم للإحساس بالمسؤولية.

الصف 10: المسؤولية

المسؤولية كقيمة للعمل هي إحساس بالالتزام اتجاه العمل بحد ذاته، فالمسؤولية والاستقلالية متلازمان في تحديد معنى العمل وأدائه.

الصف 11: استقامة الممارسات الاجتماعية والتنظيمية La rectitude des pratiques sociales et organisationnelles

إن مسؤولية الفرد ليست فقط بأدائه للمهام المطلوبة منه في مرحلة التنفيذ فقط بل يتعدى، ذلك ما يفرز من نتائج ومنتجات، فجميع الموارد بتعدد أنواعها وتصنيفاتها في المنظمة تندرج ضمن بناء اجتماعي تنظيمي متكامل.

الصف 12: ظروف العمل

فقيمة العمل تتجلى في توافر ظروفه والتي تضمن الصحة والأمان للأفراد.

الصف 13: روح الخدمة

وهذه القيمة تحمل في طياتها الكثير والكثير من الدلائل: التضحية، الإيثار، الثقة والمروءة، قيم مطلوبة في العمل ولكن ليست مشجعة دوما في الممارسة والواقع باعتبارها سداجة أو تلاعبات يعتبرها البعض الآخر.

الصف 14: المعرفة والتممين

وهي قيمة خلق وتفعيل سلوك متطور يحمل ثقة في قدراته ويلقى تقدير عن السعي والأداء معا.

2.2 تنظيم العمل ومرتكزاته:

إن أساس كلمة التنظيم ترجع إلى الكائن البشري في المعنى (Organisms) فجسم الإنسان مكون من أجهزة مختلفة متكاملة تؤثر وتتأثر فيما بينها مقدمة بناء متناسق. أما لغويا فالتنظيم من الفعل نظم ويقصد به الترتيب والتنسيق.

فالتنظيم اصطلاحا تعددت مداليه بتعدد مرتكزاته وأساسه وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه فيما يلي:

1.2.2 ماهية التنظيم:

إن التنظيم قديم قدم البشرية، والقرآن الكريم خير دليل على ذلك في قصص عدة وردت فيه، فتعدد مفاهيم التنظيم دليل على أهميته و اتساع مجالاته.

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

مفهوم التنظيم: التنظيم كما عرفه:

- (George Terry) على أنه ترتيب تنسيق وتظافر الجهود والنشاطات مع تحديد للسلطة والمسؤوليات لتحقيق الأهداف.
- في حين أن (J.L. Charron, S. Sépair, 2001, p24) يختصر التنظيم في تقسيم العمل والتنسيق بين النشاطات.
- أما (S.P. Robbins, 1990, p04) فيرى التنظيم كيان اجتماعي منسق بعقلانية له حدود واضحة المعالم، دائم لتحقيق الأهداف المسطرة.

فهذه التعاريف تجتمع في نقاط وتختلف في نقاط أخرى، حاول العديد من الباحثين تجميعها في اتجاهات فكرية واضحة سنذكر إحدى هذه التبويبات والتي تضمنت ثلاث اتجاهات فكرية كانت كالاتي (الهواري سيد، 1998، ص ص 6 . 10):

- ✓ **الاتجاه الأول:** التنظيم عملية تقسيم العمل إلى أجزاء يسهل إسنادها إلى أشخاص لأدائها، ليتم تجميعها والإشراف عليها، وهذا الاتجاه يعتر التنظيم وظيفة.
- ✓ **الاتجاه الثاني:** يرى أن التنظيم منظمة تشتمل على مجموعة من الأفراد يحملون دوافعهم ومصالحهم الشخصية، ليكون سلوكهم العامل الحاسم في التنظيم، وهذا الاتجاه يعتبر التنظيم تغيير بنائي يؤثر في أفراد المجموعة وفي قيمهم الإنسانية وقواهم الاجتماعية.
- ✓ **الاتجاه الثالث:** يرى التنظيم على أنه كيان اجتماعي أوسع من الإدارة وأقل تعقيدا من المجتمع ينظر إليها على أنه وحدة واحدة وهذا الاتجاه يرى التنظيم كمنظومة مترابطة الأجزاء.

من خلال طرح الأوجه الثلاث للتنظيم فإننا نلاحظ أن كل اتجاه تتبع لفكر تنظيمي، فالأول يعبر عن المدرسة الكلاسيكية في حين أن الثاني يخص النظرية السلوكية أما الأخير فبنظرية النظم وهو ما سنتطرق إليه لاحقا. فبالرغم من تعدد المفاهيم والتعاريف إلا أنها اشتركت في ثلاث نقاط لتعريف التنظيم: الأفراد، النشاط(العمل) والهدف.

2.2.2 مبادئ التنظيم:

تعددت مبادئ التنظيم وتنوعت إلا أننا يمكن إجمالها فيما يلي:

التدرج الهرمي: والذي يشير إلى السلطة والمسؤولية وهو المبدأ الذي يمنح القوة في اتخاذ القرار وحق الامتثال لتنفيذه.

مبدأ التخصص: ويقصد به تقسيم العمل من خلال تقسيم نشاط المنظمة إلى أقسام رئيسية ثم فرعية لتصل إلى أدنى مستوى ليوزع على الأفراد كل حسب تخصصه لبلوغ مستويات أعلى من الكفاءة في الأداء.

نطاق الإشراف: حيث يكون حجم الإشراف ملائم لقدرات المشرف بتواءم كمي أي عدد الأفراد المشرفين عليهم وكيفا لتكون القيادة والتوجيه بكفاءة وفعالية.

المرونة والبساطة: وذلك ليكون التعديل في التنظيم للاستجابة لمتطلبات العمل والتغيرات التي تحدث فيه سهلة وسلسة وكذا سريعة.

الكفاءة والفعالية: فتمكين التنظيم للمنظمة بلوغ أهدافها وغاياتها في وقت قصير وبتكلفة أقل يعبر عن كفاءاته العالية وفعاليتته المرجوة.

بالرغم من أن H. Fayol أول من صاغ مبادئ التنظيم والتي لازال الكثير منها قائما إلى يومنا

إلى أن مفهوم الهيكل التنظيمية صار يأخذ مضامين وأشكال أوسع اليوم ليعبر عن كل ما يؤثر في المنظمة على العلاقات بين الأفراد بشكل رسمي أو غير رسمي.

المطلب الثاني: تطور الفكر التنظيمي:

تعددت وتشعبت التصنيفات التي حاولت تحديد التطور التاريخي للفكر التنظيمي وذلك لصعوبة التحديد الدقيق للفترات الزمنية لكل مرحلة من جهة وتباين مرجعياتها من جهة أخرى، مما جعل من عملية الإلمام بها صعبا، وهو ما دفعنا إلى اختيار الأكثر شهرة وتصنيفه بما يخدم إشكالية بحثنا والتي سنقوم بعرضها حسب الترتيب الزمني لها.

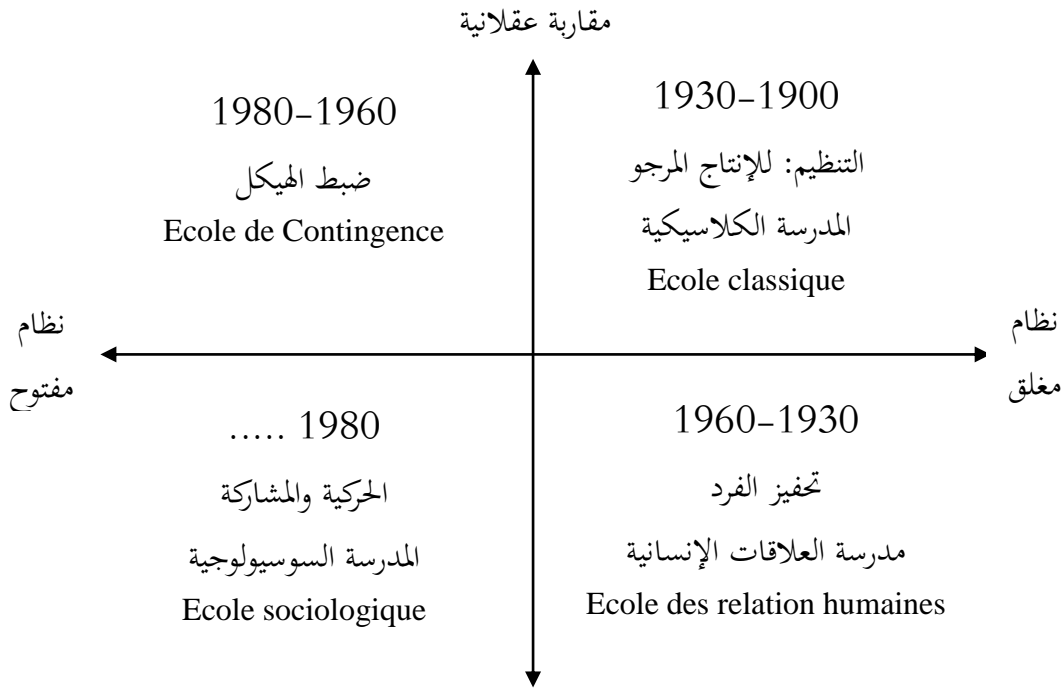
1. تصنيفات نظريات المنظمة:

سنقدم ثلاث تصنيفات لمراحل الفكر التنظيمي والمتمثلة في:

1.1 تصنيف 1978 A. Scott:

حيث قام Scott برسم مخطط الذي يطلق عليه البعض المصفوفة ببعدين، أحدهما يبدأ من الانطلاق ليصل إلى الانفتاح والبعد الثاني من المقاربة العقلانية إلى المقاربة الاجتماعية ليضم المخطط أربع مراحل لتطور المنظمات والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (15): تصنيف Scott لتطور نظريات المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة

2.1 تصنيف: Bolman et Deal

قدم Bolman و Deal بتقديم أربع مقاربات لتصنيف نظريات المنظمة في كتابهما الطرائق الحديثة لفهم وإدارة المنظمات سنة 1984 (L.G. Bolman, T.E. Deal, 1984) والمتمثلة في:

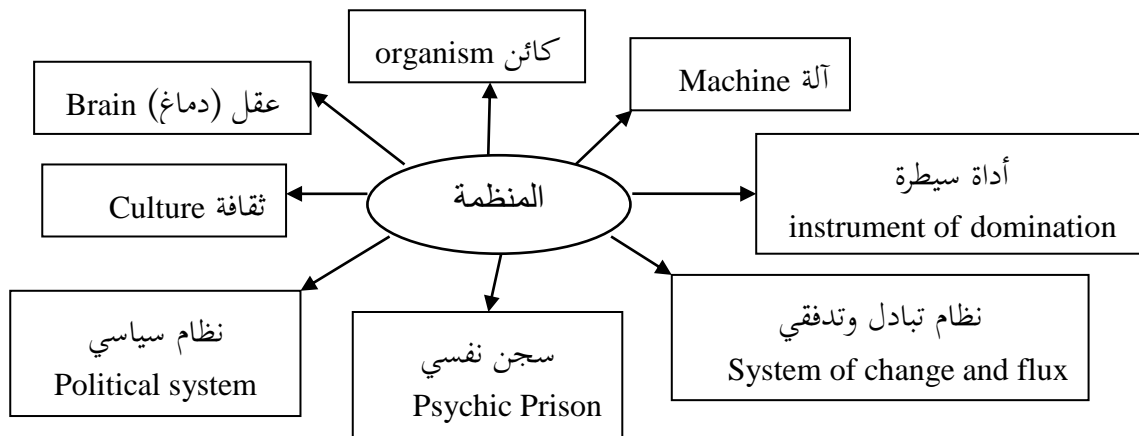
- **المقاربة العقلانية:** تضم منظرو النظم العقلانية وهم الذين اعتمدوا على تحليل أهمية تحديد أهداف المنظمة، الأدوار الخاصة، العلاقات الرسمية وتقسيم العمل لتطوير البنى التنظيمية.
- **مقاربة الموارد البشرية:** حيث قدمت هذه المقاربة تعريفا للمنظمة اعتبرتها توسيعا للدائرة العائلية، وقد ضمت هذه المقاربة المنظرين الذين قاموا بدراسة العلاقات بين الأفراد فيما بينهم وبين المنظمة وكذا طرق تطوير حاجات الأفراد وضرورة تماشيها مع الكفاية بما يحقق الأهداف التنظيمية.
- **المقاربة السياسية:** وتضم المنظرين الذين ركزوا على السلطة كالنزاع، توزيع الموارد المحدودة داخل المنظمة وكذا إدارة التحالفات والتفاوض.
- **المقاربة الرمزية:** رواد هذه المقاربة يعتبرون أن المنظمة ثقافة تمتاز بطقوس، مراسيم، أحداث معينة تعبر عن أسطورة أبطالها الإطارات المسيرة، تتسم بتنظيمات واستراتيجيات معينة (L.G.

Bolman, T.E. Deal, 1996, pp49-56)

3.1 تصنيف Morgan 1989:

قدم Morgan تصنيفا لنظريات المنظمة مرتكزا على ثمان صور مجازية Les images métaphoriques للمنظمة قام بتحديددها (Morgan G, 1999, pp429-475) والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): الصور المجازية للمنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

حيث أننا سنقوم بعرض مفهوم هذه الصور المجازية في الجدول التالي

جدول رقم(10): الصور المجازية حسب Morgan G

المنظرين/ المدارس	الفكرة الأساسية	الصورة
فريدريك تايلور	جميع الأطراف يملكون دور ووظيفة تخطيط تنبؤ، وتقاسم للمهام بمخطط عقلائي	المنظمة كآلة
مدرسة العلاقات الانسانية	المنظمة مرتبطة بمحيطها تعمل على التكيف مع متغيراته بأبعادها التقنية والبشرية	المنظمة ككائن حي
الذكاء الاصطناعي علم الأعصاب	دوران ومعالجة للمعلومة الشبكات، الإبداع والتدريب	المنظمة كعقل
أنثروبولوجيا (علم الانسان)	الثقافة كمجموعة من القوانين، الشعائر، القيم، المعتقدات، نماذج ذات دلالة	المنظمة كثقافة
نظرية الفاعلين والنظام (نظرية الفاعل الاستراتيجي) (Crosier M. et Friedberzy E.)	مصالح متنازع عنها، استراتيجية الفاعلين، ممارسات السلطة	المنظمة كنظام سياسي
التحليل النفسي والسوسيونفسي	المنظمة كوعاء يحوي ميكانيزمات نفسية غير مدركة	المنظمة كسجن ذهني
نظرية التنظيم الذاتي نظرية التعقيد	التنظيم الذاتي لغرض الحفاظ على الهوية تضبط المتغيرات والأحداث البسيطة والآثار المتزايدة والمعقدة	المنظمة كنظام تغييري وتدفقي
كارل ماركس Karl Marx	المنظمة مقر للهيمنة الاجتماعية تفرز احداث تتجلى في المراض، الحوادث وضغوط العمل	المنظمة كأداة سيطرة وهيمنة

المصدر: من إعداد الباحث

2 عرض لنظريات المنظمة:

تعددت التصنيفات التي قامت بعرض نظريات المنظمة، وتبنت كل منها مدخلا اعتمدت عليه في ذلك: مدخل تاريخي، مدخل سياسي، السلطة، مدخل قانوني، مدخل إداري وظيفي، مدخل اقتصادي، مدخل اجتماعي، إنساني، مدخل موضوعي ومدخل مقارنة.

في حين أن المقاربة الأكثر شيوعا وتداولاً وتبسيطا في عرض أهم نظريات الفكر التنظيمي كانت تقسيما ثلاثيا: النظرية الكلاسيكية، نظريات العلاقات الإنسانية والنظرية الحديثة حسب تصنيف Beranger (1985)

1.2 النظرية الكلاسيكية:

اتسمت النظرية الكلاسيكية بمبدأ العقلانية مع تأكيدها على الجوانب المادية واعتبارها المنظمة على أنها نظام شبه مغلق، تعود بدايتها إلى مطلع القرن العشرين وتعرف بالمدخل الميكانيكي، الآلي أو التقليدي وذلك راجع إلى أهم مبادئها، والمتمثلة في:

● المنظمة آلة ضخمة، والعمال دوابيها، محددة الأدوار والحركات فيها من خلال التنظيم وتقسيم العمل والذي يكون من مسؤولية السلطة العليا.

من أهم رواد المدرسة الكلاسيكية فريدريك تايلور 1856 - 1915، وهنري فايول 1841 - 1925 - ماكس ويبر 1864 - 1920

أولا الإدارة العلمية لتايلور:

إن المسيرة المهنية لتايلور من ممتحن بأحد المصانع الأمريكية إلى مستشار في التنظيم 1889 - جعلت من اسمه مقترنا بحركة الإدارة العلمية وذلك لتأسيسه أساليب علمية في دراسة الحركة والوقت تمثلت في:

- التحديد الدقيق للحركة وقياس المدة الزمنية اللازمة لها.
- تجزئة الحركة لهيكله المهام وتحديد أجزائها بشكل دقيق وعميق.
- معرفة الوقت اللازم لإنجاز المهام وتحديد النسبة لكل عامل بغرض الحد من ضياع الجهد الإنتاجي المبذول.

حيث أن تجسيد ذلك يكون بتطبيق أربع مبادئ رسم من خلالها تايلور التنظيم (رسم / تصور آلي).

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

- التمييز بين المستويات الوظيفية من خلال التقسيم العمودي للعمل
- تقسيم المهام وتخصيصها لبلوغ الطريقة الوحيدة المثلى.
- المراقبة الصارمة للعمل من طرف المشرفين باعتبار أن تنفيذ الأعمال من مهام القوى العاملة.
- قياس كفاءة الأداء بموضوعية (بأساس علمي) لضمان بذل العامل لمجهود أكبر وتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة.

ثانيا التنظيم الإداري لهنري فايول:

قدم المهندس الفرنسي هنري فايول في كتابه الإدارة الصناعية والعامة ستة 06 وظائف تشكل منها المؤسسة والمتمثلة في:

- الوظائف الفنية: كالإنتاج أو التصنيع
- الوظائف المالية: كالحصول على التمويل واستثمار رؤوس الأموال
- الوظائف التجارية: البيع والشراء
- الوظائف المحاسبية: لمعرفة المركز المالي للمؤسسة
- وظائف الوقاية والضمان: لحماية الممتلكات والأفراد كالتأمين
- الوظائف الإدارية: واعتبرت أهم وظيفة ركز عليها فايول واعتبرها المحور الرئيسي لبلوغ الأهداف والتي تتضمن خمس عمليات (التخطيط التنظيم، التنسيق، القيادة، والرقابة) وقد صاغ أربعة عشر 14 مبدآ إداريا تمثل في:

تقييم العمل، وحدة القيادة، وحدة الإدارة، وحدة التوحيد، المسؤولية والصلاحيات، روح التعاون، روح المبادرة، والابتكار المساواة، المركزية والتسلسل الزمني، اختلافات الأفراد في العمل، المكافأة، التدريب على النظام الترتيب، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة- (Chevalier J, 1961, pp48-49)

ثالثا التنظيم البيروقراطي:

كان الألماني ماكس فيبر(ويبر) أول من استخدم البيروقراطية واعتبرها تنظيما ضخما في مجتمع متحضر ومعقد سياسيا، حيث أن البيروقراطيون أفراد عاملين يكونون تنظيما هرميا تحدد فيه الاختصاصات والصلاحيات مع تقديمه للسلطة في ثلاثة أشكال:

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

- السلطة الكاريزمية: وتكون مرتكزة على خصائص شخصية.
 - السلطة التقليدية: وتكون مرتكزة على موروث عائلي أو مجموعة من التقاليد (Lafaye c, 1996, pp12-13)
 - السلطة العقلانية: وتكون مرتكزة على صيغ قانونية محددة طبقا لمقتضيات الاختصاصات الوظيفية، توزيع الأعمال والأنشطة وكذا الإشراف تعرف بالتنظيم البيروقراطي.
- حيث يمتاز التنظيم البيروقراطي بـ:

- توزيع المهام على أفراد المنظمة بصيغة رسمية وفق تحديد الاختصاصات الوظيفية وبالاعتماد على الصيغ القانونية.
- التوظيف والترقية يكونان على أساس المقدرة، الكفاءة والخبرة الفنية.
- اعتماد التقييم الإداري على أساسا التدرج الهرمي لممارسة السلطة والرقابة.
- اعتماد الإدارة على الأساليب الرسمية للاتصال مع حفظ للوثائق السجلات والمستندات (خليل م ح، خضير ك. م، 2000، صص 34-35)

2.2 النظريات السلوكية (الإنسانية):

إن تبني المدرسة الكلاسيكية للنظرة الآلية (الميكانيكية) للمنظمة أفرزت العديد من الانعكاسات السلبية للتنظيم والعمل على حد سواء، التكرار، الإرهاق، ما طرح البحث عن توجهات جديدة.

أ. مساهمات التون مايو:

كانت تجارب التون مايو 1924-1932 خطوة هامة نحو التصور الإنساني للمنظمات، والتي عرفت بتجارب هاوثرن (مصنع Hawthorne) بشركة (Western Electric) بمدينة شيكاغو والتي كانت هذه التجارب ترمي إلى البحث عن العلاقة بين كثافة الإضاءة، والكفاية الإنتاجية مما اعتبره البعض انطلاقة تايلورية في حين أن النتائج أشارت إلى وجود متغيرات غير مادية كالروح المعنوية ودرجة الانسجام في العلاقات بين العمال والمشرفين (Friedberg E, 1993, P55)

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

من خلال أبحاث هاوثرن تأكد مايو على أن للدافعية السيكلوجية أهمية بالغة لا تقل عن الدافعية المادية، وهو ما أشار إليه في كتابه (The social problems of an industrial civilization 1945) المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية.

فللفرد حاجات ليست بالضرورة مادية، لأنه إلى جانب التركيبة الفيزيولوجية للإنسان فإن هناك جانب آخر نفسي واجتماعي وبالتالي لا تتحدد إنتاجية العامل بقدراته الجسمانية فقط، وإنما بقدراته على الاندماج في مجموعة العمل، باعتبارها وسيلة تفاعل مع الإدارة كما أن للعوامل غير المادية كظروف العمل و العلاقات الاجتماعية دورا في تحفيز العمال.

لقد كانت لهذه النتائج دورا في توجيه اهتمام الباحث للعنصر البشري فردا وجماعة على حد سواء بالتركيز على الحاجات كمحددة للدوافع وكذا الأنماط القيادية.

ب. مساهمة ماري باركر فوليت 1968-1933: تعتبر هاري فوليت ممن ساهوا في بناء فلسفة إدارية مبنية على جانبين:

- الجانب النفسي: وهو الجانب المادي الخاص بالإنتاج وعوامله.
- الجانب الإنساني: كل ما يتعلق بالسلوك الفردي وقدرته على بناء العلاقات، الأمر الذي اعتبرته موهبة فردية (Follett, 1940, p136-138)

وأهم ما أشارت إليه فوليت المشاركة، التعاون، الاتصال، التنسيق، اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار و التفسير السيكلوجي للكيفية التي تصدر بها الأوامر من حيث الزمان والمكان وكذا الظروف (Alexandre O., 2006, pp1-19)

ج. مساهمة أبراهام ماسلو(الحاجات/ الدافعية 1970-1908):

كان الفكر الإداري يعتبر الدافعية متغيرا خارجيا في حين أن ماسلو قد قدم سنة 1943 هرما تصاعديا لخمس مستويات أكد من خلالها أن الدافعية أمر داخلي وذاتي، يكون إشباع حاجة كل مستوى بقدر كاف ضروري للتطلع إلى الحاجة التي تليها، والتحفيز لا يتحقق إلا بتغطية الحاجات الدنيا

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

(Villemus P, 1999, p32) ثم أضاف ماسلو نوعين آخر من الحاجات هما الحاجة المعرفية،
والحاجة المالية (الرغبة في العيش في وسط متناسق وجميل) (ثابتي، 2013، ص100)

جدول رقم (11): مدرج ماسلو للحاجات والعوامل المؤثرة فيها

العوامل	مستوى الحاجات	عوامل تنظيمية
النمو، الإنجاز، التقدم	تحقيق الذات	وظيفة تحدي، الإبداع والترقية
التقدم، المركز الاجتماعي، تقدير الذات	حاجة الاعتراف والتقدير	الوظيفة، العلاوات، تقدير المشرفين والزملاء
الصحة، الصداقة، الانتماء	حاجات اجتماعية	الإشراف، تجانس مجموعات العمل، العلاقات المهنية
السلامة، الأمن والاستقرار	الحاجات الأمنية	ظروف العمل، الأمان في الوظيفة، الزيادة في الأجور
الطعام، الشراب، المسكن	الحاجات الفيزيولوجية	الأجر الأساسي، ظروف العمل، فترات الراحة

المصدر: أندري دي سيزلاقي ومارك جي والاس، 1991، ص95.

فقد تعددت الأبحاث التي تناولت الدافعية بتعديل من هرم ماسلو للحاجات نذكر منها على سبيل المثال نظرية Clayton Alderfer (1969-1972) والمسماة ERG* (نظرية الحاجة إلى الوجود، الانتماء، والنمو)، ونظرية العاملين الدافعية الصحية لـ Frederick Herzberg 1957

بالرغم من أن إسهامات ماسلو قدمت رسماً متدرجاً ومبسّطاً للحاجات الإنسانية إلا أنها انتقدت من قبل العديد من الباحثين بناء على جهل لا زال قائماً حول ترتيب الحاجات وضرورة الانتقال حسب الهرم ومستوياته لذلك يمكن عرض النظريتين مع المقارنة بنظرية ماسلو من خلال الجدول التالي:

*ERG : Existence, Relatedness and Growth

جدول رقم (12): مدرج الحاجات عند ماسلو الديفر وهارزبرغ

هارزبرغ	أديرف	ماسلو
عوامل الرضا	حاجات النمو	حاجات تحقيق الذات
عوامل الوقاية	حاجات الانتماء	حاجات الاعتراف والتقدير
	حاجات الوجود	الحاجات الاجتماعية
		الحاجات الأمنية
		الحاجات الفيزيولوجية

المصدر: Pierre Louart, 2002, P11

فالحاجات عند الديفر ليست هرمية ومتمثلة في:

- **الحاجات الوجودية:** وتشمل الحاجات البيولوجية عن ماسلو.
 - **حاجات الانتماء (الارتباط):** تشمل الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات (الاعتراف والتقدير)
 - **حاجات النمو:** حاجات تحقيق الذات وتقديرها.
- أما هارزبرغ فقد أجرى دراسة ميدانية على 200 مهندس ومحاسب طالبا منهم تذكر الحوادث المهنية التي أحسوا من خلالها بالرضا وأخرى بعدم الرضا، فاستخلص من ذلك نوعين من العوامل:
- **العوامل الوقائية:** هي العوامل الضرورية للمحافظة على مستوى معين من الرضا حيث تحصر سياسة المنظمة، الأجور، العلاقة المتبادلة مع الزملاء الإشراف الفني.
 - **عوامل الرضا:** فغياب هذه العوامل لا يؤدي إلى خلق حالة ملموسة من عدم الرضا فهي تخص تحقيق الحاجات الثانوية، المسؤولية، اعتراف المؤسسة بالعمل، الإنجاز، إمكانية التقدم... الخ
- (Nicole A.& autres, 2005, p176-177)

ولزيادة الفعالية أكد هارزبورغ على أربع مراحل:

- **مرحلة المعرفة:** مرحلة التعرف على المعلومات.
- **مرحلة الإدراك:** معالجة المعلومة وتحويلها إلى معرفة مدركة
- **مرحلة الاكتساب:** هي استعمال المعرفة المدركة وتحويلها إلى خبرات.
- **مرحلة الابتكار:** مرحلة المبادرة، الأفكار المبتكرة والإبداعية.

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

وقد خلص إلى القول بأن الدافعية ليست نتيجة حتمية لإزالة عوامل عدم الرضا، ومع تركيزه على فكرة إثراء وتوسيع المهام والتي جاءت كتنقيض للطرح التايلوري (التقسيم العمودي والأفقي للعمل) (ثابت، 2013، ص100)

د. نظريات اتخاذ القرار وأنماط القيادة:

بدأت النظرية على الصعيد التنظيمي على يد الأمريكي شيلستر برنارد (1886-1961) مع أن الأغلبية يرجعها إلى الأمريكي هيربرت سيمون (1916-2000) حيث يشير شيلستر برنارد على أن التنظيم منصب أساسا على عملية اتخاذ القرار، مع اعتبار جميع عمليات التسيير تخضع لاتخاذ القرار، وبالتالي لهذا الأخير علاقة وطيدة بالدوافع السلوكية والاجتماعية لمتخذي القرار.

حيث قدم ليكرت بناء جديدا للتنظيم مبني على مجموعة من الأنماط الإدارية (04 أنماط) قدمها في سلسلة تبدأ وتنتهي بالنظام:

➤ نظام النمط الاستبدادي التسلطي للقائد (Exploitative anthoritative leadership style)

يتسم القائد بالتسلط وعدم الثقة في المرؤوسين مع استعمال التهديد، العقاب، والخوف لخلق الدافعية مما يغيب المكافأة إلا نادرا.

➤ نظام النمط الاستبدادي المتسامح (الكرم) (Benevolent anthoritative leadership style):

القائد أقل تسلط من النظام الأول مع وجود لبعض الثقة وبعض الاتصال التصاعدي مع استعمال أقل للخوف والتهديد.

➤ النمط الاستشاري للقائد (Consultative leader ship style): يمنح القائد ثقة كبيرة للمرؤوسين

ولكنها ليست تامة ومطلقة مع استخدامه للحواجز للبحث عن الأفكار البناءة للمرؤوسين إضافة إلى وجود الاتصالات التنازلية أكثر منها تصاعدية.

➤ النمط التشاركي (Participative group leadership style): يمنح القائد ثقة تامة ومطلقة مع

تشجيعه للاتصالات في جميع الاتجاهات مع اتخاذ القرار في جميع المستويات. (Jaroslav G,

Peter G, 2013, p164)

هـ. نظرية x و y لدوفلاس ماك غريغور (1906-1964)

قدم D. Mac Gregor تصورا جديدا لوجود بعدين في الممارسة الأولى أسماه بالنظرية x وهو مبني في جوهره على المبادئ الكلاسيكية لتنظيم العمل والتي تكون قائمة على الخصائص البشرية، والتي تحتاج إلى تعديل وتصحيح لتكون بديلة لتلك التقليدية والتي أطلق عليها اسم النظرية y.

النظرية x:

- استعمال الإدارة للسلطة لإجبار العامل على العمل مع مراقبته وتهديده بالعقوبة، باعتباره الإنسان العادي غير محب للعمل ولا المسؤولية
- يولي العامل أهمية للأمن والحوافز المادية دون وجود مستويات طموح عالية.

النظرية y:

يعتبر العامل العمل ضروريا لتحقيق الذات وتحمل المسؤولية كما يمكنه ممارسة الرقابة الذاتية لامتلاكه رصيد معرفي كبير يؤهله للإبداع.

فبالرغم من أن البعض من الباحثين والدارسين للفكر التنظيمي اعتبروا نظرية x و y منعرجا آخر إلا أنها بسطت نظرتها للفرد والمنظمة على حد سواء، أما حركة العلاقات الإنسانية ككل فقد تجاهلت التفاعلات الديناميكية والأثر والتأثير المتبادلين بين المنظمة ومحيطها الخارجي فبقيت ضمن استاتيكية التنظيم (statics)

3.2 النظريات الحديثة:

بالرغم من المساهمات الكبيرة لرواد المدرسة الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية إلا أنها بقيت ضمن التصور المغلق للمنظمة الأمر الذي تجاوزه النظرية الحديثة لاعتبارها المنظمة على أنها نظام مفتوح أهم أبعاده وأصوله البعد الفكري ورأس المال البشري، فتعددت مقارباتها وتداخلت توجهاتها الفكرية مما صعب علينا حصرها وتعدادها.

أ. النظرية النيوكلاسيكية: يرجع الفضل في تطوير هذه المدرسة إلى الممارسين كرؤساء المؤسسات ومكاتب الاستشارة أمثال Mac kinsey مجمع بوسطن الاستشاري وغيرهم حيث أننا يمكن ذكر البعض من أساسيات النظرية متمثلة في:

✓ الهدف الأساسي وليس الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الربح.

✓ للتسيير بعدين طبيعي وآخر براقماتيكي.

ومن أهم روادها:

➤ ألفرد سلوان (Alfred P. Sloan 1875–1966)

اعتمد ألفرد سلوان على التسيير اللامركزي في مؤسسة جنرال موتورز التي قضى فيها 33 سنة من مسيرته المهنية وذلك لتشجيع المبادرة وخلق ميكانيزمات الانتقال الآلي للمعلومة، وذلك بتطبيق أربع مبادئ بسيطة متمثلة في:

- التقسيمات يجب أن تكون ذاتية مبررة بمردودية رأسمال المستثمر
- يجب أن تكون بعض الوظائف بعض أنواع الرقابة المركزية (المالية، القانونية).
- مسؤولية الإدارة السياسات العامة فقط.
- يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي جسور للعبور إلى التقسيمات مع اعتبار كل تقسيم مدخل استشاري للتعليمات الأخرى. (Alfred.P & Sloan. Jr, 1963, pp148–168)

➤ بيتر دروكر (Peter Drucker, 1909–2005): يعتبر الكثيرون بيتر دروكر أب

الإدارة حيث أصدر 30 كتابا خلال مسيرته، وأهم ما أشار إليه المهام الأساسية للإدارة العامة والمتمثلة في:

- تحديد المهمة الخاصة للمنظمة، والتي تتمحور الأهداف على أساسها بشكل واضح وقابل للتجسيد.
- وضع تنظيم فعال للعمل ذا مردودية من جهة ومرض للأفراد المنتمين للمنظمة من جهة أخرى.
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار الاجتماعية للمنظمة على محيطها وكذا تأثير هذا الأخير عليها.

كما أكد بيتر دروكر على أن نشاطين فقط يركزان الربح في حين أن بقية الأنشطة مراكز للتكلفة، ومتمثلان في:

- البحث و التنمية
- التسويق

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

➤ أوكتاف جلينير (Octave Gélinier, 1916-2004): يعتبر أوكتاف من مؤسسي الإدارة بالأهداف، فقد اعتبر المنظمة كيان قائم على مبادئ واضحة، بسيطة قابلة للتجسيد، تحدد سياستها العامة على المدى الطويل، حيث لا تكون لهذه السياسة معنى إذا لم تكن متزامنة مع أهداف كمية محددة التجسيد زمنيا.

ب. نظريات النظم:

إن التحليل النظامي يعود إلى Trist E.L، Simon، Herbert، Alexandre، Bogdanov، Paul Valery، Léonard de Vinci وآخرون فالنسبة لهؤلاء المنظمة مجموعة من الأنظمة المترابطة معقدة على العموم ولكنها منظمة تحدد كل أثر ممكن لأي مكون للنظام أو محيطه مما يستوجب اندماجا تاما لأن أي تعديل في أي نظام يحدث تأثيرات متفاوتة الدرجات والمستويات على مكونات النظام ككل.

ج. المدرسة السوسيوثقنية **Frederick Emery & Eric Trist**:

يعتبر فريدريك إمري وايريك تريست من بين أهم مؤسسي المدرسة، فقد اعتمدت هذه الأخيرة على بعدين أولهما التكنولوجي مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البعد الثاني والمتمثل في القواعد والأساسيات الاجتماعية والنفسية في المنظمة، حيث أنه يجب أن يكون محيط العمل مرضيا ومحققا لتوازنات بين أبعاد مختلفة (Fred Eric Trist et Emery Fred, 1965)

د. النظرية الموقفية لـ (Fred Fielder 1922):

تقوم هذه النظرية على أن لكل موقف وظروف متطلبات للتكيف تتغير من مرحلة إلى أخرى وأن متغيرات البيئة الخارجية، المهام، القوى البشرية والتكنولوجيا عوامل ضبط وتكيف على المنظمة دراستها. (Otarogheme Peretemode, 2012, p15)

حيث يرى فيلدر أن التفاعل بين القائد والموقف يعبر عن الفعالية السيادية وأن ذلك يعتمد على مدى تشخيص عناصر الموقف والمتمثلة في:

- العلاقة بين القائد وموظفيه

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

- البناء التنظيمي للعمل
- سلطة القائد

اعتمدت هذه النظرية على الموقف واعتبرت القيادة ممارسة عامة يمكن للجميع أداؤها بمجرد مواجهة المواقف وأي خلل في ذلك يلغي عنك الصفة والمقدرة وهو أمر مبالغ فيه.

هـ. مقاربات البعد التفاعلي الاستراتيجي:

مع بداية سنوات السبعينات بدأ توجه الباحثين والممارسين على حد سواء بتسليط الضوء على النسق الاجتماعي المنتج في المنظمة، باعتباره مغايرا عن باقي الأنساق وذلك لقدرته على التأثير في نفسه مما يجعل من بنائه الاجتماعي، قيمة قواعده، ومعايره معقدة تلزم بالوقوف على كل بعد مع محاولة فحص وتدقيق في التفاعلات فيما بينها فظهرت العديد من المقاربات والتي نذكر منها:

هـ.1 المقاربة السوسولوجية:

ساهمت المقاربات السوسولوجية من خلال تنظيرها الابتسمولوجي إلى تحليل أنظمة العلاقات بين الفاعلين في المنظمة من خلال تحليل الفعل الاجتماعي والمعاني التي يقدمها الفرد مكونا لمسار سلوكي بينائه مجموعة من الاستراتيجيات لحل الصراعات، والنزاع لبلوغ أهداف معينة، ويكون فاعلا اجتماعيا Acteur Social بمجرد تحقيقها.

يعود الفضل إلى Alain Touraine في التنظير إلى مقارنة الفعل الاجتماعي بإصدار كتابين علم اجتماع الفعل (Sociologie de l'action, 1963) وإنتاج من المجتمع (production de la société, 1973). حيث يؤكد من خلالهما أن المنظمة صورة عن المجتمع تجمع الصراع الاجتماعي والطبقي السائد في المجتمع.

هـ.2 المقاربة الاستراتيجية:

شارك كل من كروزي وفريدبرج (Crozier et Freidberg) في تطوير مقارنة جديدة هي: التحليل الاستراتيجي في كتابهما: الفاعل والنسق، في حين أن كروزي وفريدبرج (Michel Crosier et Freidberg, 1977) اعتمدا على البناء الاستراتيجي في التحليل من خلال اعتبارهما:

القسم الأول ————— الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل والتكوين

- الإستراتيجية: قراءة الفرد للرهانات ورؤى فاعلي السلطة، باعتبار هذه الأخيرة العقدة في الحراك الاجتماعي داخل المنظمة.
- منطوق عدم التأكد (اللايقين) (**Zone d'incertitude**): حيث أن الفرد يبني إستراتيجية من خلال تحكمه في منطقة عدم اليقين للسلطة، فالفرد يستعمل موقعه الهرمي والسلطوي مع قدراته ومهاراته، وكذا شبكة العلاقات الاجتماعية التي يملكها محاولاً تحديد مساره المهني والتأثير فيه بما يخدم مصالحه ويرفع من سلطته
- السلطة: فالسلطة بالنسبة للباحثين هي في تحكم الأفراد في مناطق الكفاءة وهي مناطق تمتاز بعدم التأكد أو الشك، لعدم تحكم السلطة الرسمية فيها مما يمنح الأفراد سلطة لحماية أنفسهم ومواجهة الصراعات.

المقاربة الثقافية:

اهتمت هذه المقاربات بتأثير العوامل السوسيوثقافية في المنظمة، وذلك بالبحث في إمكانية إنتاج ثقافة مؤسسية (Corporate culture) والتي كان للباحثين ديل وكيندي & Deal (Kennedy وبيتر وارتمان (Peter waterman) فضل في ذلك.

ولكن أهم الإسهامات في مجال المقاربة الثقافية كانت لرونو سان سوليو (R.Sainsaulieu) وفيليب دير بارن (P. D'Iribarne) وذلك بدراستهما لثقافة المنظمة كإحدى مكونات الهوية التنظيمية (Sainsaulieu. R & autres, 1984, pp1-30)

الفصل الثاني:

الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية تسيير وتطوير للكفاءات لبلوغ تميز في الأداء

المطلب الأول: الإدارة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الثاني: تسيير وتطوير الكفاءات لبلوغ تميز في الأداء

المبحث الثاني: التوافق تكوين شغل إشكالية بناء وقياس

المطلب الأول: التكوين استثمار في رأس المال البشري

المطلب الثاني: التوافق تكوين شغل مؤشرات وأشكال

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية تسيير وتطوير للكفاءات لبلوغ تميز في الأداء

إن زيادة الاهتمام بالأصول الفكرية، لاكتساب ميزة تنافسية في ظل المقاربة الحديثة للموارد البشرية أفرز تباينا في المقاربات الفكرية التي ساهمت في إثراء الموارد البشرية وتطور فكرها التسييري مما توجب علينا المرور بهذه الجوانب الفكرية التي تسمح بتسليط الضوء على الكفاءة والأداء المتميز.

المطلب الأول: الإدارة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة والجوهرية في المنظمات الحديثة والذي عرف انتقالا وتطورا جوهريا من المفهوم التقليدي إلى آخر حديث تم ربطه بمصطلح الإستراتيجية لتشكل إدارة الموارد البشرية في إطار محددات العملية الإستراتيجية بمراحلها المختلفة من وضوح للرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة، وكذا التعامل الاستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية (مؤيد سعيد سالم، 2009، ص40) وهذا ما سنذكره بإيجاز فيما يلي:

1. مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية:

يعبر عن الموارد البشرية في مفهومها التقليدي بأنها جميع الأفراد الذي يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين لأداء الوظائف والأعمال المكلفون بها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح، تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص11 بتصرف).

في حين أن المفهوم الحديث يشير إلى تبني المنظمات لإستراتيجية تطوير مواردها البشرية بما يتلاءم مع أهدافها وأهداف جميع الأفراد في المنظمة. (Philippe Lorino, 2001, p23)

1.1. ماهية إدارة الموارد البشرية:

بالرغم من حداثة التوجه إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إلا أنها من أكثر الحقول المعرفية تعددا وتباينا في المفاهيم فاختلقت مسمياتها تناسبا وتطورها التاريخي.

1.1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت مفاهيم وتعريف إدارة الموارد البشرية بتعدد جهات نظر الباحثين والدارسين والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

تعتبر إدارة الموارد البشرية:

• إدارة ذات مسؤولية تنفيذية واستشارية في كل ما يخص الأفراد العاملين في المنظمة (Wiliam

B. & autres, 1982, p06)

• مجموعة من الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا

(Loic C. et autres, 2007, p05)

من خلال التعريفين المختارين فإن لإدارة الموارد البشرية وظائف تتعلق بالممارسة كالاستقطاب التوظيف، التنمية، الترقية وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا، وأخرى استشارية تتعلق بإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والأفكار، الخاصة بالأنشطة، كما أنها عملية تسيير فعال للأفراد أي كم وكيف ملائمين للاحتياج من خلال البحث في القابليات، تطوير للمهارات والحفاظ عليها مع سياسات أجريّة مكيفة لمتطلبات الأفراد والمنظمة معا.

فالعديد من الباحثين اختصروا الفعالية على مستوى الفرد أو المنظمة في القدرة على الاستخدام المثالي للموارد البشرية من خلال سياسات وممارسات تسمح ببلوغ الأهداف المسطرة (Schuler R.S, 1995, pp36-38). وبالتالي فالتحولات في المفاهيم كانت نتيجة التحول إلى نظرة ومكانة الفرد بالمنظمة وهو ما تؤكدته تغيير مسميات وظيفية إدارة الموارد البشرية.

2.1.1 من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي تحولت وظيفة الأفراد إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية بعد مرورها بمجموعة من المسميات تمثلت في:

➤ **المرحلة الأولى قبل ظهور إدارة الأفراد:** يؤكد Bouchez G.P على أن ممارسات ونماذج

تسيير الأفراد تعود إلى زمن قديم منذ أول ظهور للمهنة مع كل تجمع بشري يحدد تنظيماته

الضمنية والعلنية منها كالتعيين، الطرد، والأجور... (Bouchez G.P, 1999)

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

فقد تميزت فترة ما قبل التصنيع بتعبئة وتنظيم الجهد البشري مما أثمر عن بناء حضارات لازال الأثر منها اليوم (الصين القديمة، بابل...). وكان لرب العمل مسؤولية التوظيف (staffing) آنذاك وهو ما أرجعه البعض إلى المدرسة العلمية (H. Fayol) باعتبار التوظيف أحد الوظائف الخمس الأساسية (العمليات، الإنتاج، التسويق، التمويل، الإدارة والتوظيف) والتي كانت بداية لاستخدام منهج علمي في تحديد مواصفات لاختبار الإنسان الأفضل خاصة مع استخدام دراسة الحركة والزمن (مؤيد سعيد السالم، 2009، ص35)

فقد كانت المبادئ الأربعة للإدارة خطوة مهمة في البناء لمرحلة إدارة الأفراد*، بالرغم من انتقادها لاعتبارها الفرد مجرد تابع للآلة وإهمال الجانب الإنساني منه. (Charron J.L & autres, 2001, p227)

الأمر الذي حاولت مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932) التركيز عليه من خلال ضرورة إحداث تكامل بين أهداف الأفراد والمنظمة والتركيز على الجانب المعنوي، الأمر الذي طرح عدم إمكانية إشباع كلي للحاجات اللامتناهية للعمال خاصة تلك التي تتعارض وأهداف المنظمة.

➤ المرحلة الثانية: ظهور إدارة الأفراد:

ساهمت كل من النظريات والمقاربات السابقة في بناء قاعدة لظهور وظيفة خاصة بالأفراد بدأت في التطور ولازالت، حيث أن فترة الثلاثين المجيدة* أو الرغداء سمحت بانطلاق حقيقي لوظيفة إدارة الأفراد، فكان لأعمال Maslow و Herzberg مساهمات وأفكار تحث على تلبية حاجات الأفراد وتحقيق الرضا والتحفيز، الصحة النفسية، التقاعد العطل وغيرها من الضروريات التي لا بد لإدارة الأفراد الالتزام بها (Godelier E, 1998)

وقد ظهرت تسميات عدة خلال هذه الفترة للتكيف مع أدوار ومسؤوليات إدارة الأفراد

(سعاد نايف البرنوطي، 2004، ص ص 25-27) فقد كانت :

● إدارة الأفراد: كل ما يتعلق بالعمال خاصة الأجور، أنظمة العمل، وكيفية تسييرها.

* تطور حقيقي في الإدارة (الطريقة العلمية)، الاختيار العلمي للعاملين، الاهتمام بتنمية الأفراد والتعاون الحقيقي بين الإدارة والأفراد.

* الثلاثين المجيدة أو الرغداء كما أسماها ج. Fourastie. (1946-1975).

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

• شؤون العاملين (**Labor relation**): استعملت في المؤسسات الصناعية التي تعتمد على عمال محدودي أو متوسطي المهارة.

• الإدارة الصناعية (**Industriel management**): ظهرت في منتصف القرن 20، مع تنامي وتزايد دور النقابات، وبذلك امتلاك القوة لتفرض شروطها وأنظمتها على المنظمة، فكانت هذه الأخيرة تهتم بالأفراد والنقابات على حد سواء.

• إدارة القوى العامل (**Man power management**): استعملت هذه التسمية عموما في الحكومات والهيئات التابعة لها.

حيث أن J. Fombonne من الباحثين الذين حددوا المراحل الأساسية لهذه المرحلة في (J. Fombonne, 1988) :

- بوادر المرحلة (Les prémices) من 1850 إلى 1916.
- تشكل معالم المرحلة من 1916 إلى 1935.
- تشكل الجانب الهيكلي والقانوني للوظيفة (تنظيم الوظيفة، سن قوانين) من 1936 إلى 1940.
- نمو الوظيفة ونضجها خلال الثلاثينات الرغيدة من 1946 إلى 1975.
- التحول نحو إدارة الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي لها بداية من سنوات الثمانينات.

فإدارة الأفراد اقتصر دورها على تنفيذ الأوامر العليا الصادرة من سياسات تخص التخطيط، الاستقطاب، وبالرغم مما حققته إلا أنها عانت قصورا في الاستجابة للتطورات و الاستحداث في الفكر الإداري خاصة استثمار الطاقات الفكرية للأفراد مما استدعى للمرحلة التالية.

➤ المرحلة الثالثة: إدارة الموارد البشرية

طرح العديد من الباحثين والدارسين في المجال سببية تغيير التسمية هل هو دال على تغير في النظرة وتغيير في الممارسة وهو الأمر الذي أكده (Peretti J.M, 1994, p16)، فنظرة إدارة الأفراد ترى أن العاملين مصدر تكلفة يجب تخفيضها، في حين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر الفرد في المنظمة موردا يجب تعظيمه حتى من خلال الرفع من التكلفة لتجسيد ذلك.

جدول رقم (13): نظرة إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية للفرد

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
مورد	تكلفة	الفرد
فرصة	عائق	
تسيير طويل المدى	تسيير قصير المدى	
تسيير يركز على النتائج والوسائل	تسيير يركز على النتائج	
تسيير نوعي للفرد	تسيير كمي للفرد	
تسيير ظرفي قابل للتكيف	غير قابل للتكيف	
مرن	غير مرن	
مستقل	مرتبطة	

المصدر: بتصرف Charles Heneri, 1998, P57

وبالتالي فلا إدارة الموارد البشرية اختلاف شمولي في الدور و الوظيفة عن إدارة الأفراد فهي تعنى بتحليل الوظائف وتوصيفها واستقطاب الأفراد وتعيينهم، تنمية الأفراد وتطويرهم، الأمر الذي سرع في الانتقال من النظرة والمفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

2.1 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن تحول نظرة المنظمة للمورد البشري على أنه مورد استراتيجي، يدفع إلى ضرورة دمج هذه الموارد بالرهانات التنظيمية ونقل المورد البشري من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي لتكون قادرة على إيجاد واكتساب ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد أو النقل على المديين القصير والطويل. (Arcand M & al, 2004)

تعود أساسيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (Mayo 1949، Maslow 1954، Mac Gregor 1960، Likert 1961 و Herzberg 1966) أين تمت الإشارة إلى العلاقة بين سلوك الأفراد وأدائهم في العمل وحتى المقاربات السوسيو تقنية وكذا الموقفية أين لا بد من وجود مرونة نحو تغيرات المحيط، ومع بداية سنوات الثمانينات وبعد ظهور إدارة الموارد البشرية قدم Peters و Waterman (1982) تصورا استراتيجيا لإدارة الموارد

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

البشرية ومنذ ذلك الوقت والإنتاج الفكري في الموضوع يعرف ثورة وثروة من الإضافات، ولكل صيغة وبناء في تقديم الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري (Mohamed Bayad, 2004, p75)

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها:

● اتخاذ جميع القرارات والتدابير اللازمة لتسيير العاملين في مختلف المستويات مع توجيههم نحو

خلق ميزة تنافسية مستدامة (Miller 1989)

● تحمل تام لمسؤولية إدماج إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة (Boxall 1994)

● هي بناء وارتكاز على 03 قواعد أساسية:

■ إدماج نشاطات إدارة الموارد البشرية ضمن الأهداف الأساسية لإستراتيجية المنظمة.

■ الترابط والتلاحم بين سياسات إدارة الموارد البشرية والسياسات التنظيمية الأخرى.

■ وجود وتفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية في التنفيذ اليومي بنشاطات

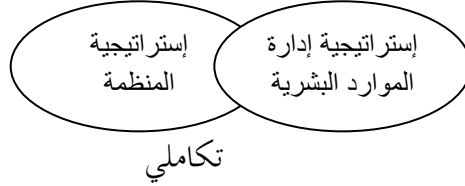
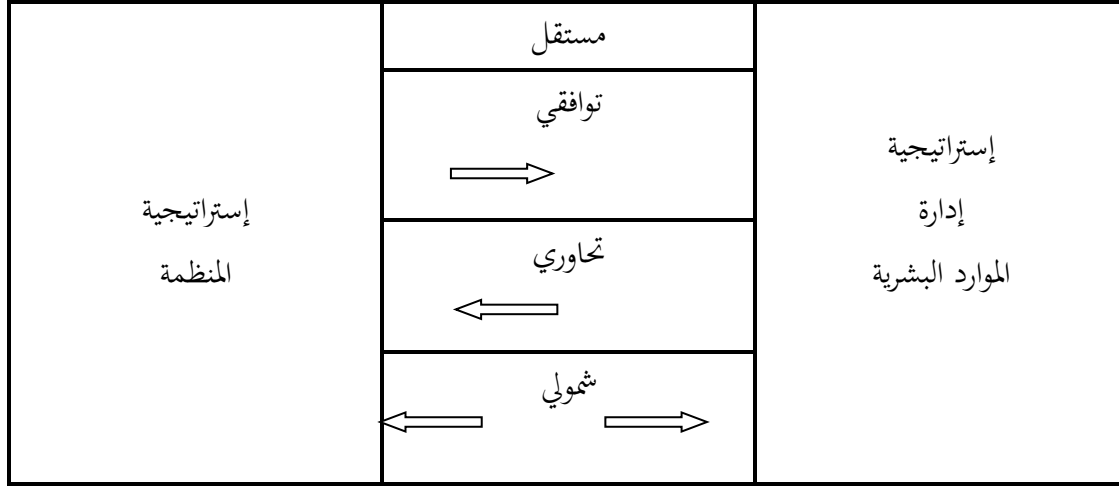
الإنتاج (Schuller, 1992, p19)

من خلال التعاريف المقدمة نلتمس أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي جزء هام

وأساسي في التوجهات الإستراتيجية الكبرى للمنظمة، فهي ترابط خارجي مع الضغوطات التنظيمية

وآخر داخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها:

شكل رقم (13): العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية



المصدر: Halli et Torrington D, 1998, p10

حيث أشار العديد من الباحثين أمثال Mathis et Jackson (1994) Hall et Torrington (1998) إلى أن أكثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في المجال التنظيمي هي:

- إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها Job Analysis and Design strategy
- إستراتيجية التوظيف والتعيين Staffing strategy
- إستراتيجية التكوين Training strategy
- إستراتيجية تقييم الأداء Performance appraisal strategy
- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية H R Planning strategy
- إستراتيجية معلومات الموارد البشرية H R information strategy
- إستراتيجية الاتصالات communication strategy
- إستراتيجية الانضباط Discipline strategy

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

2. وظائف إدارة الموارد البشرية وأدوارها:

تعددت إسهامات الكتاب والباحثين في تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية كغيرها لتعدد واختلاف وجهات النظر اتجاه هذه الإدارة ومرجعياتهم في تحديدها وسنذكر على سبيل المثال:

1.2 التقييم وفق الهدف/ القسم:

طرح العديد من الباحثين التقسيم حسب الهدف المراد من الوظيفة بلوغه، فتتسم كل وظيفة بهدفها حتى يتسنى للمنظمة معرفة ما يطلب من كل وظيفة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14): مسميات وظائف إدارة الموارد البشرية حسب الهدف

الوظائف	مسميات الوظائف/ الهدف
تحليل العمل وتخطيط القوى البشرية، البحث في القوى البشرية، الاختيار والتوظيف	وظائف خاصة باجتذاب القوى البشرية
العلاقات الإنسانية، التعاقد السيكلوجي، السلامة والصحة المهنية، الأمن الاقتصادي	وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية
تقييم الأداء، التكوين، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع، برنامج إدارة المسار الوظيفي	وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية

المصدر: محفوظ جودة ، 2010، ص ص154 - 155 بتصرف

أما التقسيم حسب القسم فيعتمد على الأقسام التي تحددها المنظمة للقيام بمهام كل وظيفة والجدول التالي مثال عن ذلك.

جدول رقم (15): وظائف إدارة الموارد البشرية حسب الأقسام

الوظائف	الأقسام
. مسك جميع الوثائق الخاصة بالتوظيف . تصميم برامج الاستقطاب . الإشراف على التقييم الدوري والسنوي . الإشراف على التعيين والترقية والمكافآت . الاستقالات، الإجازات . الإشراف على النظام التأديبي	قسم التوظيف

قسم علاقات العاملين	. دراسة الشكاوى والتظلمات المقدمة من العاملين . تسيير العلاقة مع النقابات اتصالات التفاوض
قسم التكوين والتدريب	. تحديد لاحتياجات التكوين/التدريب . تصميم البرامج التكوينية-التدريبية . وضع ميزانية التكوين-التدريب
قسم الصحة والسلامة	. اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين. . تطوير برامج الصحة والسلامة ومراقبتها
قسم البحوث والتطوير	. دراسات السياسات الأجرية . دراسات السوق (كل ما يتعلق بالرضا والدوران الوظيفي، الالتزام الوظيفي، القوانين والتشريعات، المرتبطة بالعاملين...الخ).

المصدر: محفوظ أحمد جودة، 2010، ص ص 155- 156 بتصرف.

بالرغم من أن غالبية الباحثين يركزون على الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية إلا أن هناك من يؤكد على الوظائف الإدارية (وظائف التسيير) تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، باعتبار أن الوظائف التخصصية تمارس بمنطق وظائف التسيير.

2.2 الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية:

يختلف عدد الوظائف التخصصية حسب فلسفة الإدارة العليا، سياستها التنظيمية، حجم المنظمة وغيرها من المتغيرات، الأمر الذي يمكن محوره حسب المهام والممارسة الموكلة إلى كل نشاط تمارسه إدارة الموارد البشرية ، حيث يمكننا تمييز ثلاث وظائف أو أدوار تؤديها إدارة الموارد البشرية:

أ- وظيفة التسيير الإداري(الوظيفة الإدارية للموارد البشرية): تعتبر أقدم وأول وظيفة لإدارة الموارد البشرية وتمثل عموماً في أداء المهام الإدارية التقليدية، والمتمثلة على سبيل المثال في تسجيل ومتابعة المعلومات الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة مع تسيير مواقيت العمل، العطل، الأجور، الغياب، فهي تحرص على الالتزام بأداء الواجبات وتأدية الحقوق إدارياً.

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

حيث اعتبر Citeau J.P أن هذه الوظيفة تشغل الحيز الأكبر من العمل اليومي لمتابعة واجبات وحقوق العاملين ضمن الإطار القانوني المعمول به (Citeau J.P, 2000, p36)

ب- **وظيفة تسيير الموارد البشرية:** تقوم هذه الوظيفة باستقطاب الموارد البشرية، تطوير مهاراتهم والحفاظ عليهم مع البحث لتحقيق التزامهم وانتمائهم للمنظمة حيث أن هذه الوظيفة مسؤولة عن:

- **استقطاب الموارد البشرية:** هي جذب واختيار، بالكم والنوع الملائمين لإحتياجات المنظمة.
- **الاحتفاظ والصيانة:** وضع نظام رسمي عادل يتوافق مع أهداف الفرد والمنظمة غلى حد سواء لضمان الاحتفاظ بالموارد البشرية مع وضع سياسات واستراتيجيات لتطوير المسار الوظيفي للعاملين بمنحهم لفرص ترقية عادلة ومنصفة وكذا إثراء وظائفهم الحالية (Gavini C.H, 1997, p52) بما ينسجم مع متطلبات محيط المنظمة (Dolan S.H et autres, 2002, p372) مع وضع نظام فعال للدفع.

ت- **وظيفة التنمية الاجتماعية:**

إن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتنمية الاجتماعية من المتطلبات الحديثة التي تسلط الضوء على تحسين ظروف العمل انتقالاً من تقليص حجم الأضرار الناجمة عن العمل، الديمقراطية الصناعية مع تعميم المشاركة والإعلام لتنشيط وتسيير التغيير إلى نشر ثقافة التعلم المستمر وذلك بتحويل محيط العمل إلى محيط تعليمي.

فإعادة التكوين على مستوى المنظمة مصدر ووسيلة لخلق الكفاءات وتنميتها مما ينتج

علاقات اجتماعية حقيقية.. (Desreumeaux A, 1993, pp228-229)

المطلب الثاني: تسيير وتطوير الكفاءات لبلوغ تميز في الأداء

إن محاولة المؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية اعتمادا على مواردها البشرية، يطرح تداخل بين بعدين أحدهما بشري وآخر استراتيجي الأمر الذي سلط الضوء على ثنائية لازالت تعرف جدلا لحد الساعة (كفاءة/ أداء) خاصة مع صعوبة الاتفاق بين الباحثين على مدلول لهما كما يطرح قياسهما مشكلا وإشكالا أكبر.

1. الكفاءة بعد بشري واستراتيجي:

أخذ موضوع الكفاءات حيزا هاما من اهتمام الباحثين لتعدد مجالات تناوله، فالكفاءة مفهوم متعدد الدلالات فهو حرباء فكرية تحمل الكثير من المضامين (Le boterf G, 2013, p18)

1.1 ماهية الكفاءة:

قبل التطرق إلى مفهوم الكفاءة أبعادها وأنواعها لا بد من المرور ببعض المصطلحات التي تتداخل وتستخدم معها في المعنى.

1.1.1 الكفاءة والمفاهيم المرتبطة:

أ. المهارات: منذ سنوات الخمسينات والفرد مطالب بامتلاكه مجموعة من المهارات تمكنه من القيام بعمله ويمكن تعريفها على أنها كل ما يملكه الفرد من معارف وممارسات وسلوكيات وقد سميت بدائرة الموارد وهي التي يحصل عليها الفرد بالتكوين أو بالممارسة (Phillip Zarifian, 2001, p09)

فقد بدأ مفهوم المهارات بأخذ أهمية مع بداية سنوات الثمانينات من خلال فرض المنظمة اليابانية نفسها كقوة تنافسية لتقدم المعارف والمهارات كمزايا للتكيف مع مستجدات المحيط (Phillip Zarifian, 2001, pp25-26) خاصة وأنها لا تظهر إلا من خلال الممارسة كتنفيذ مهمة معينة بهدف واضح ومحدد (Cecil Dejoux, 2001, pp150-152)

فالمهارة تأتي لتعبر عن القدرة للقيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع تكييف الأداء للظروف المتغيرة، أما الأهلية فتعبر عن القدرة على القيام بالمهام التي تتطلبها مهنة ما. (احمد مصطفى، 2001، ص122-124)، حيث تصنف المهارات إلى ثلاث (عمر الطراونة، 2011، ص ص8-10):

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

➤ مهارات فنية: وهي المعارف المتخصصة في أحد الفروع العلمية والتي تخص القدرة على استعمال أساليب وتقنيات وفق طرق ومناهج في مجال متخصص يتم اكتسابها بالتعلم، الخبرة والتكوين.

➤ مهارات إنسانية(سلوكية): تخص عموماً القدرة على التعامل مع الآخر بغرض التأثير أو التحفيز وكذا القدرة على العمل كمجموعة أو فريق بفعالية.

➤ مهارات إدراكية (ذهنية أو إبداعية): تعبر عن الرؤية الذاتية لمختلف علاقات العمل والتي تترجم إلى مواقف وسلوكيات، حيث أن الممارسة تعمل على تقويم المهارات الإدراكية وتطويرها وليس اكتسابها.

إذن فإكتساب المهارات وتطويرها يعتمد على استعداد الفرد لذلك، فالاستعداد مزيج من المواقف السلوكيات والقدرات والجاهزية على الاتصال بحجم من الوعي وقابلية على التكيف، فكلما كانت هذه الأخيرة كلما كان الاستعداد أكبر (P. Massot, D. Feisthammel, 2005, p05)

ب. محاولة تعريف الكفاءة:

اعتبر G. Leboterf الكفاءة كحرباء لتعدد وتلون تعاريفها بالرغم من تقارب البعض منها فهي مدلول مطاطي متعدد الأبعاد والدلالات متباين في محتواه ومفهومه حيث تم تعريفها على أنها:

- القدرة على أداء المهام المهنية الموكلة إلى شخص ما، من خلال مجموع معارفه النظرية، العملية وكذا السلوكية في إطار معين (Held et J.M. Riss, 1998, p35)
- التنسيق بين المعرفة والقدرة يعبر عنها بالممارسة مما ينتج معارف سلوكية (J.Aubert et P.Gilbert, 2013)
- التمكن من المعلومة من خلال الاستيعاب الجيد والذي يترجم كقدرة على الممارسة والأداء بشكل قابل للقياس والمحددة بالخصائص الشخصية للفرد (Ewan Diryet Alain Iribarn, 2001, pp49-51)
- مجموعة محددة من المعارف، السلوكيات المعيارية وطرق التحليل التي تشغل دون الحاجة إلى تكوين آخر (C.L. Leboyer, 2009, pp22-23)

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

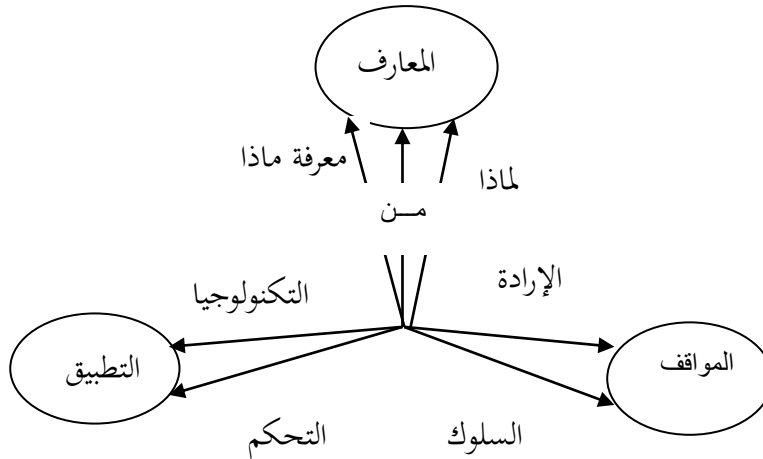
من خلال التعاريف المقدمة نلتزم لتلازم للمعرفة بالكفاءة واعتبار هذه الأخيرة خاصية ضمنية يمتاز بها الفرد تجمع بين المعرفة والممارسة والسلوك، ومن هذا المنطلق حدد Carre و Caspar P. خمس مقاربات لتحديد مدلول الكفاءة فهناك من اعتمد على مقارنة:

- المعارف
- المعارف العملية
- المعارف السلوكية
- المعارف العملية والمعارف السلوكية
- الكفاءات المعرفية (Carre P. et Caspar P, 1999)

أما المقاربة الأكثر شيوعا فهي المحددة بالأبعاد الثلاث للكفاءة والتي قام T.Durand بتقديمها والتي تضم:

- المعرفة (النظرية): وهي مجموع المعلومات الهيكلية والمنظمة بتناسق يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها.
- المعرفة العملية (التطبيق): وهي القدرة على الإنجاز من خلال الاستعمال الجزئي أو الكلي بطريقة صريحة أو ضمنية للمعارف، الخبرات والقيم وغيرها.
- المعارف السلوكية (المواقف): هي مجموع القدرات التي تسمح بتبني سلوك ملائم مع وضع عملي معين.

شكل رقم(14): الأبعاد الأساسية للكفاءات



المصدر: Thomas Durand, 2006, P281

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

من خلال الشكل المقدم من T.Durand فإنه قام بالتعريف بالأبعاد الثلاث للكفاءة حيث:

- **المعارف:** يجب معرفة لماذا ويقصد بها المعارف التفسيرية والتي تحدد للفرد كيفية العمل الهدف من استعمال التقنيات كيفية الممارسة (لماذا أقوم بهذا العمل/ المهمة).
- **معرفة ماذا؟ ماذا أفعل لحل هذه المسألة**
- **معرفة من:** معرفة من هم أفضل الشركاء المنافسين... وتعتبر المعرفة الخاصة بمنافذ ومصادر المعارف.

أما الممارسة فتحتاج إلى التحكم في التقنيات واستعمال تكنولوجيا الإعلام، أما المواقف فهي تبني لسلوك بوجود إرادة لذلك.

2.1.1 أنواع الكفاءات وتصنيفها:

تعددت تصنيفات الكفاءة لتعدد أنواعها تبعا للزوايا التي ينظر لها الباحثون من خلالها، حيث يمكن أن نميز بين نوعين من التصنيفات أو الأبعاد.

أولا: من حيث نوعيتها المهنية وحسب هذا البعد هناك نوعين من التصنيفات:

- **التصنيف الأول:** يميز بين ثلاث أنواع من الكفاءات فكرية، تقنية، وإنسانية.
- **التصنيف الثاني:** كفاءات خاصة وأخرى مشتركة وفي هذا البعد تعددت التسميات وتعددت المدخل ليصنفها البعض بالكفاءات الأساسية الكفاءات تفاضلية وهناك من أسماها كفاءات أساسية وأخرى تمييزية.

ثانيا: من حيث الحيابة وحسب هذا البعد أيضا هناك تصنيفين:

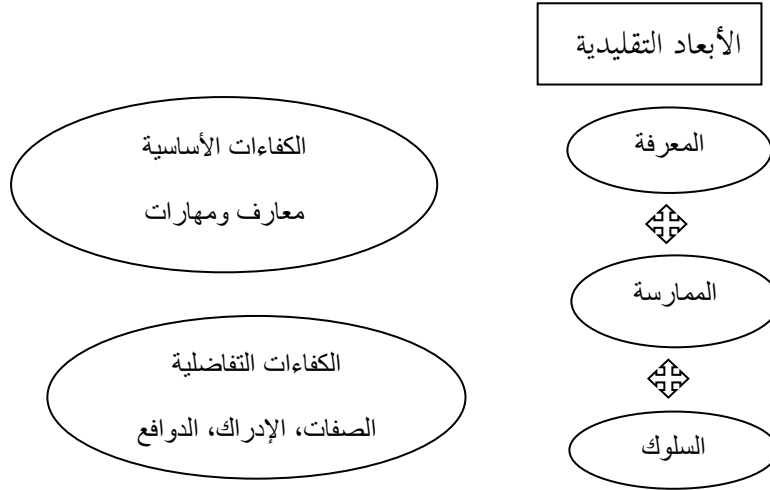
- **التصنيف الأول** يميز بين ثلاث أنواع من الكفاءات فردية، جماعية وأخرى تنظيمية.
 - **التصنيف الثاني:** كفاءات متاحة وكفاءات لازمة.
- أ- النوعية المهنية:

- **الكفاءات الفكرية (التصورية):** ترتبط بالإطارات العليا، فهي تشمل الإدراك الجيد لعلاقات المنظمة بالمحيط مع القدرة على فهم وتحليل السياسات والأهداف الإستراتيجية التنموية.
- **الكفاءات الإنسانية (السلوكية أو العلاقاتية):** وتخص المستويات الإدارية الوسطى والتي تتعلق بالاتصال والتواصل من خلال الفهم والتعاون وبناء علاقات العمل.

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

- **الكفاءات التقنية:** تخص المستويات الإدارية الدنيا، وتعلق بالإلمام والتحكم بمعارف متخصصة تترجم بالقدرة على الأداء ضمن نطاق التخصص.
 - **الكفاءات الخاصة:** وهي الكفاءة اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي تتلاءم وطبيعة هذا المنصب، وهناك من يعرفها بالكفاءات التقنية.
 - **الكفاءات المشتركة:** وهي الكفاءات التي يتطلبها العديد من المناصب وتستعمل لإنجاز العديد من المهام يومية كانت أم مهنية.
 - **الكفاءات الأساسية:** وهي كل ما يخص المنظمة وسميها مما يمنحها تميزا عن باقي منافسيها.
 - **الكفاءات التمييزية (التفاضلية):** تعبر عن كفاءات الأفراد داخل المنظمة والتي تميز بين فرد وآخر في الأداء وتشمل الصفات الذاتية، الدوافع، الثقة في القدرات والسعي لتنميتها.
- ب- درجة الحيازة: يعتبر هذا التصنيف الأكثر شيوعا وتداولاً.
- **الكفاءات الفردية:** وهي الكفاءات المسؤولة عن تطوير المسار المهني للأفراد وهي تتعدى المعرفة، الممارسة، السلوك والتي تعتبر مدخل تقليدي للكفاءات الفردية لتبلغ الصفات العبقرية والخاصة التي تسمح بالتميز والتفرد.

شكل رقم (15): أبعاد الكفاءة الفردية



المصدر: H.Matmati et M. Le Berre, 2005, p130 بتصرف

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

- الكفاءات الجماعية: وهي مجموع الكفاءات الفردية لمجموعة أو فريق عمل من خلال القدرة على التحكم في التفاعلات التي تتم بين أفرادها فليست عملية تجميع فقط بل مزج وتناسق عالي وقد أشار C. Sauret إلى أبعاد الكفاءات الجماعية في:
 - التداوب (La synergie) : التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة
 - التضامن (La solidarité) : تربط كل فرد بشبكة التعاون داخل الفريق.
 - التعلم (Apprentissage): القدرة التأهيلية للمجموعة
 - الصورة العملية للمجموعة (Image opérative collective): وجود تمثيل مشترك للعمل.
 - التقنين واللغة المشتركة (Code et langage communs): تعميم المرجعية على الأعضاء.
- وبالتالي فالكفاءات الجماعية مهارات مشتركة، شبكة اتصال، تنسق النشاطات وذاكرة جماعية تسمح باتخاذ قرارات متناسقة (ثابتي. ح، 2013، ص ص 129-130).
- أما V. Michaux فقد قدم مفهوما للكفاءات الجماعية ضم أربعة أوجه:
 - كفاءات جماعية كبناء مشترك: وتترجم في كل فعل أو نشاط جماعي لفريق العمل.
 - كفاءات جماعية للتغيير في العمل: تعبر عن كل تحكم أو منهج جديد، تكنولوجيا جديدة، تدريب جماعي.
 - كفاءات جماعية للتشارك بقيادة وتوجيه من الخبرات: تترجم بتشكيل فرق للتخطيط، التنمية، مشاركة وتبادل المعارف.
 - كفاءات جماعية كتسيير الأنشطة اليومية، اتصال، تعاون، تغيير في المجموعات (V.Michaux, 2005, P47)
- الكفاءات التنظيمية:

هناك من يطلق على الكفاءات صفة التنظيمية وهناك من يعتبرها تدرجا على المستوى التنظيمي، باعتبار أن المنظمة مجموعة من الأفراد تمتاز بكفاءات فردية وأخرى جماعية حسب تعدد

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

الوظائف، الأدوار والمهام مما طرح العديد من التسميات التنظيمية للكفاءات*، مقدمة بشكل ترتيبى إما تصاعدي أو تنازلي.

حيث أن هناك تصنيفين سائدين بالنسبة لمعظم الدارسين فالتصنيف الأول يعتمد على اختلاف خصائص الكفاءات نسبة للتنافسية ويقسم الكفاءات إلى:

➤ كفاءات قاعدية C. de base : لممارسة المنظمة لنشاطها

➤ كفاءات مميزة C. distinctives : لاكتساب مزايا تنافسية

➤ كفاءات جوهرية C. clés : كفاءات مميزة غير قابلة للتقليد.

أما التصنيف الثاني فيعتمد على المستويات الموجودة في المؤسسة ودرجة تعقيدها وتقسم إلى كفاءات بين الوظائف وكفاءات وظيفية وكفاءات متخصصة.

جدول رقم (16): تصنيف الكفاءات حسب Quelin B. et Arregle (1999)

مسار التنسيق سلوك والتزام إداري إدارة الأداء والتحفيز	كفاءات تنظيمية
إدارة منتوجات جديدة خدمة ودعم الزبون إدارة الجودة	كفاءات ما بين الوظائف
بحث وتطوير الإنتاج التسويق	كفاءات وظيفية
معارف وممارسات فردية خاصة	كفاءات خصوصية

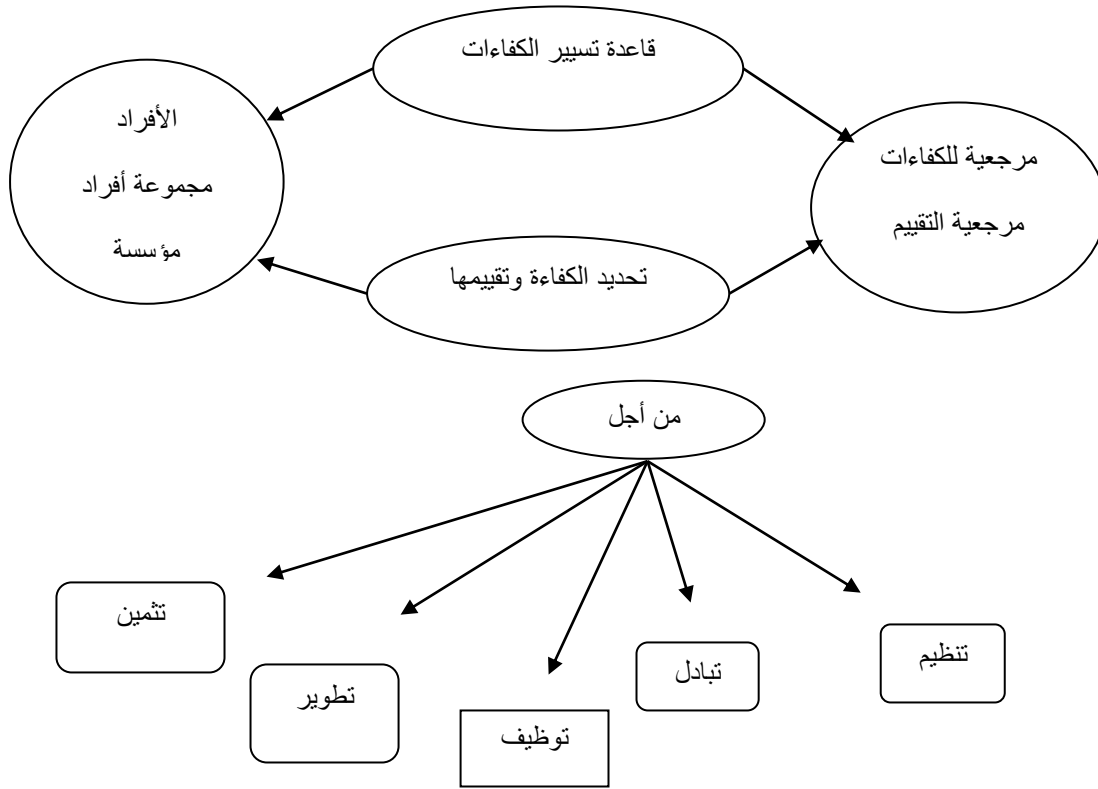
المصدر: Eric Lamarque, 2000, p09

*-الكفاءات المميزة، الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الديناميكية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الأصلية،... الخ.

3.2.1 تسيير الكفاءات وإدارتها:

إن بداية ممارسة تسيير الكفاءات كانت بعد النصف الثاني من سنوات الثمانينات مع مشروع التركيز على العلاقة بين التكوين وإستراتيجية المؤسسة (V.Cannac et Cegos,1985)، حيث أن تسيير الكفاءات سيرورة واضحة لتحديد، تصنيف، تطوير وتنمية كفاءات الأفراد، فتسيير الكفاءات عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تستعمل الكفاءة كربط حلقة وصل بين سيوررات إدارة الموارد البشرية من جهة وتنظيم العمل والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة من جهة أخرى (Aubert Gilbert & autres, 2002)

شكل رقم(16): تسيير الكفاءات



المصدر: Piette S.A & Reynders G, 2004, p01

من خلال الشكل نرى أن تسيير الكفاءات يعتمد على:

- الأشكال التنظيمية للعمل وتطور العمالة بها: حيث أن الأفراد يلعبون الدور الفعال باعتبارهم مصدر للكفاءة مما يبرز أهمية تركيبته داخل المنظمة وكذا علاقات التفاعل بينهم مع حجم مساحة إشراكهم ومنحهم الدور.

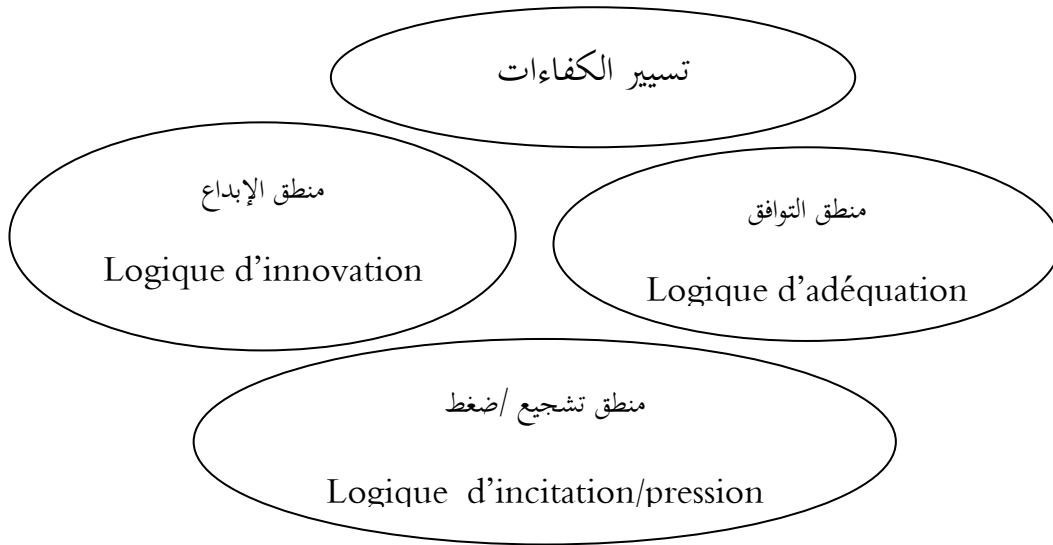
القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

- إستراتيجية المنظمة: وهنا تبرز العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية بشكل عام وتسيير الكفاءات بشكل خاص، خاصة وأن المحيط التنافسي مبني على القدرات الإبداعية، الجودة ودرجات المرونة.
- مرجعية التصنيف والتقييم: حيث لا بد على المنظمة تحديد مسند ودعائم واضحة للتعريف بترتيب وتصنيف الكفاءات وكذا طرق لتقييمها (Thierry Colin et Benoit Grossier, 2003, pp 4-5)

وبالتالي فإن تسيير الكفاءات يعتمد على ثلاث أعمدة منطقية متمثلة في:

- منطق التوافق: البحث عن الكفاءات الملائمة لاحتياجات محددة مع تقويم للأداء الضعيف.
- منطق تشجيع / ضغط: تحفيز الأفراد بضمين الأداء/ كفاءة.
- منطق الإبداع: تطوير المنظمة بناء على قاعدة كفاءاتها.

شكل رقم (17): أعمدة تسيير الكفاءات



المصدر: Piette S.A. Reynders G, 2004, p02

فلتسيير الكفاءات دورين أساسيين هما التثمين (Valorisation) الفردي والجماعي للقدرات، وتميز (Différenciation) للفرد بملاءمته للوظيفة (Dimtri Weiss, 2000, p394)

2. الأداء: إدارة وتميز

إن سعي المنظمات لامتلاك مقومات التمييز في الأداء ليس خيارا مطروحا بل حتمية يفرضها عصر التنافسية وسيادة رأس المال البشري في بيئة تتسم باستمرارية التغيير وسرعته، الأمر الذي رفع من أهمية مفهوم الأداء بصفة عامة، وتمييزه بصفة خاصة وهو ما سنحاول تحديده بما يتلاءم مع إشكالية دراستنا.

1.2 الأداء وصعوبة التأطير

عرف الأداء غموضا في المفهوم في بداية تطوره، مع بداية القرن 19 لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه على حد سواء، حيث يشير الباحثون في الفكر الإداري إلى أن للأداء مفهوم أو أبعاد متعددة تدرج ضمن أطر مفاهيمية ست، مقدمة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): الأبعاد المفاهيمية للأداء

المفهوم	البعد
الأداء انعكاس لقدرة المنظمة وسعيها لتحقيق أهدافها حسب Robins الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى	بلوغ الأهداف
الأداء قدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها من خلال توجيهها لتحقيق الأهداف المسطرة	النظرة المستندة على الموارد
أبسط صور الأداء والمتمثلة في النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها مع التحكم في العوامل المؤثرة فيه.	النتائج المتوقعة من طرف المنظمة
النتائج المحققة نتيجة التفاعل بين العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة لبلوغ الأهداف المرجوة.	محيط المنظمة (البعد البيئي)
الأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها.	بعد السيرورة

المصدر: وائل صبحي إدريس، 2009، ص 38-39 بتصرف.

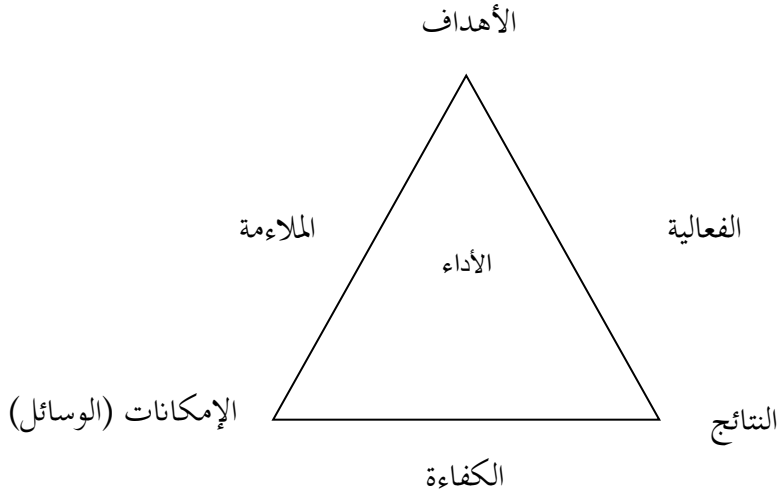
القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

تعددت المداخل التي عرفت الأداء ولكنها جميعا اتفقت من خلال التعاريف المقدمة على أن الأداء معلومة كمية، تعبر عن قيمة تترجم درجة بلوغ نتيجة وبالتالي هدف وهذا ما أكده العديد من الباحثين أمثال (R.Brosquet, 1989,p11)

2.2 الأداء البشري والمنظماني

إن الحديث عن أداء المنظمة هو البحث عن المداومة بين الموارد والإمكانيات بكفاءة وفعالية لبلوغ النتائج والأهداف المسطرة وهذا ما قدمه Gilbert (1980) في مثلث الأداء

شكل رقم (18): مثلث الأداء لـ Gilbert



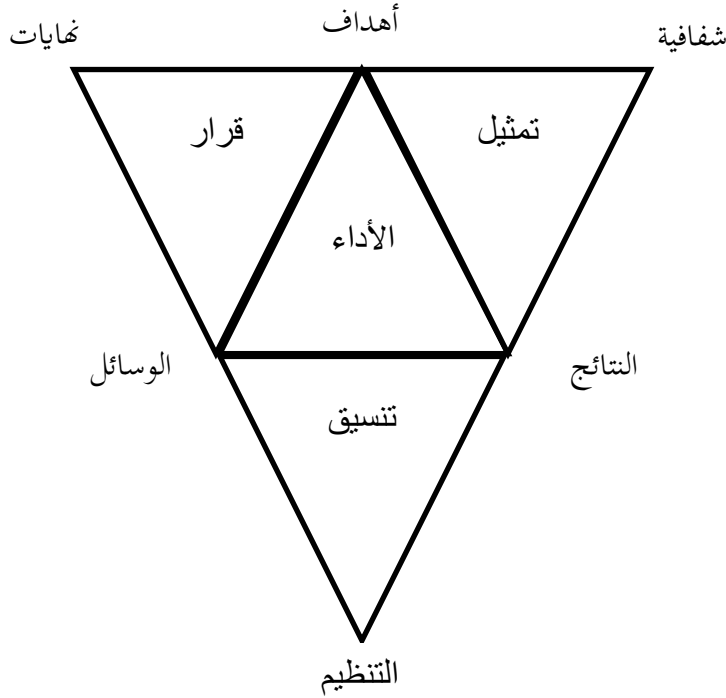
المصدر: Gilbert P, 1980, p60

- **الأهداف/ النتائج:** إن الفعالية تكون باستعمال الإمكانيات لبلوغ النتائج في إطار الأهداف المحددة، وبالتالي بلوغها.
- **النتائج/ الإمكانيات:** وتعرف بالكفاءة وهي بمثابة العلاقة بين القدرات الإنتاجية والإمكانيات والوسائل المخصصة للنشاط مما يعني بلوغ الأهداف بأدنى التكاليف.
- **وسائل/ أهداف:** تعبر عن الملاءمة بين الوسائل المستعملة للأهداف المسطرة أي الاستغلال الأمثل للموارد.

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

فتعدد وظائف المنظمة وتشابك العلاقات بينها استدعى من Garliser et al (2004) إلى تطوير مثلث الأداء لـ Gilbert بإدخال الثقافة، التنظيم والنهايات من خلال التنسيق بينها واتخاذ القرارات الملائمة ضمن تمثيل النتيجة للأداء وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (19): الأداء في سياسات المؤسسة



المصدر: (Gatiser N. C. Lerch et al, 2004)

من هنا بدأ البحث عن الأداء التنافسي والذي يسمح بضمنان تموقع معين مع تطوير امتيازات تنافسية من خلال التحليل الاستراتيجي لقواعد اللعب التنافسي المبنية أساسا على نوعية الإستراتيجية وفهم المحيط (Porter M. E, 1998) فكان لخلق القيمة أهمية في تحديد الأداء وقياسه. فلخلق القيمة مقاربات ونماذج متعددة والمقاربة الأكثر تداولاً في جميع قطاعات النشاط قيمة رأسمال غير المادي ودور الكفاءات في اكتسابها، تطويرها وإدارتها في خلق القيمة وتعظيمها مما يجعل من الكفاءات مورد دائم للأداء ومتجدد (الإبداع). (S. Michel et M. Ledru, 1991, p28)

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

قدم Joseph Noone (1999) الأداء البشري على أنه فلسفة عمل وعمل فلسفي باعتباره الانشغال الأساسي للجميع مهما كانت صفتهم في المنظمة، وقد أشار إلى أن الأداء البشري يعتمد على ركيزتين أساسيتين:

أولا الكفاءات: باعتبار أن التغيرات الحالية في العمل ومتطلباته تتمحور دائما في طرح الكفاءات كسؤال جوهري لأن بلوغ الأداء المطلوب هو البحث عن الكفاءة الملائمة.
ثانيا التكوين: لما يلعبه التكوين من دور مهم وأساسي في اكتساب الكفاءات تنميتها، تطويرها... وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا.

فالاختلاف الوحيد بين المنظمات والمجتمعات البشرية بصفة عامة يكمن في موردها البشري بصفة فردية أو جماعية كانت، فقد قدم J. N. Descarpentrie محددات الأداء البشري في نظرية استمدها من معادلة Einstein والتي تعتبر الطاقة الشاملة تكمن في كتلة المادة $E:MC^2$ والتي كانت تتمثل في:

الفعالية الإنسانية: **Efficacité humaine (Eh)** محصلة لـ:

الدافعية (motivation) x الكفاءة (compétence) x الاتصال (communication)
(Eh= M.C.C)

حيث عرف الدافعية على أنها إرادة المبادرة والنجاح والانتماء الديناميكي لكل فرد أما الكفاءة فمهنية وتتمثل في المعارف والممارسات، وتعتبر شرط للفعالية الفردية. أما الاتصال فقد اعتبره الثقافة وتتمثل في اللغة المشتركة، القيم المشتركة والاعتراف (العرفان) المتبادل وتعتبر شروط للفعالية الجماعية (Dimitri Weiss, 2003, pp262-263)

وبالرغم من تعدد مقاربات نماذج تحديد الأداء البشري إلا أنها لم تقدم نموذجا موحدًا يمكن تعميمه لأن معظم متغيرات هذه المقاربات والنماذج لازالت تعرف جدلا فمثلا المعادلة المذكورة السابقة عبارة عن تمثيل بمتغيرات صعبة القياس و التحديد، الكفاءة، الدافعية، الثقافة.

حيث أجرى كل من Donnadiou et Randé استطلاع رأي لمجموعة من المؤسسات المشتركة في معهد المؤسسات والأفراد* للتفصيل أكثر في معادلة الفعالية الإنسانية الذي قدمه J. M.

* معهد المؤسسات والأفراد شركة نقابية للمؤسسات خاصة بإدارة الموارد البشرية وتسيير الأفراد والمنظمات والتي كان أول اجتماع لها سنة 1969 تحت مسلمة: الفرد صميم الأداء الاقتصادي.

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

Descarpenrie محتفظين بمكوناتها الثلاث مع التفصيل والتمثيل لكل مكون، حيث انه لكل مكون مواضيع للتعبير عنه يتم قياسها من 0 إلى 10 درجات. والجدول التالي يوضح المكونات الثلاث والمواضيع التي تندرج ضمن كل مكون.

جدول رقم (18): مكونات الفعالية البشرية

المواضيع	المكون
. صورة المؤسسة . القيم المشتركة . المعلومات العامة . الاتصال العمودي . الاتصال الجانبي . الاتصال في فريق العمل	الثقافة
. التوافق للشغل . تسيير المسارات . القدرة على التأطير	الكفاءات
. مصلحة العمل . الرضا الوظيفي . نطاق الرضا . الرضا الكلي / العام	الدافعية
مؤشر مستوى 1	مؤشر مستوى 2

المصدر: (Dimitri Weiss, 2003, pp273-275)

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

المبحث الثاني: التوافق تكوين شغل، إشكالية بناء وقياس

يلعب التكوين دورا هاما في تأهيل الفرد وإكسابه كفاءات، حيث أصبح إعداد البرامج التكوينية والعمل على تنفيذها أمرا حتميا على المنظمة المواكبة والتكيف مع تغيرات محيط الأعمال ومتطلباته، فتغير علاقة الفرد مع وسائل الإنتاج جعلت من عملية التكوين مسارا على الجميع أخذه محمل الجد والاهتمام لبلوغ مستويات أداء مرغوبة.

المطلب الأول: التكوين استثمار في رأس المال البشري:

مهما كانت قوة المنظمة، حجمها ومجال نشاطها إلى أنها في حاجة مستمرة إلى التكوين للاستمرار والرفع من نسب النمو والتطور، مما يسلب الضوء على تحديد إشكالية الاحتياج، خاصة مع الغموض والتشابك الذي يميز التكوين في مظهره ومستوياته.

1. التكوين تعدد مفاهيمي وتنوع:

إن تناول التكوين متعدد وشامل لجوانب عديدة معرفية، مهاراتي وسلوكية من باب المفهوم، وظيفية، تنظيمية، ومستمرة من باب الشكل والتنوع وهذا ما سنشير إليه.

1.1 ماهية التكوين:

إن بناء قوة بشرية قادرة على رفع التحدي واكتساب منظماتها ميزة تنافسية جعل من التكوين متغيرا استراتيجيا لبلوغ هذا الهدف، الأمر الذي طرح العديد من التعاريف والمفاهيم مع وجود تلابس وخلط بين مفاهيم أخرى، مما استدعى الوقوف على ذلك من باب الضبط.

1.1.1 مفهوم التكوين:

كون الشيء لغة يعني التركيب والتأليف مع الربط بين الأجزاء، أما اصطلاحا فنذكر على سبيل المثال:

• إن التكوين إحداث تغيير إداري في سلوك الفرد ضمن أعمال ومهام ذات طبيعة مهنية (De

Montomallin, 1979, p18)

• التكوين تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية هدفه اكتساب المعارف

الخبرات الرفع من مستوى كفاءة الفرد في الأداء (G. Boterf et FN

Borzuchetti, 1992, p53)

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

- التكوين مجموع التدابير المقدمة للعاملين والتي تساعدهم على التكيف مع التغيرات الهيكلية وكذا الإعانة على الارتقاء المهني (Citeau J.P, 1997, p85)
- في حين أن (Larouch G, 2006) قدم تعريفا شاملا للتعريف السابقة باعتباره للتكوين مجموع النشاطات الموجهة نحو اكتساب وتحيين للمعارف وكذا الممارسات الأساسية لمهنة أو استخدام محدد وبالتالي ينصرف التكوين إلى كونه الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد والعاملين للمعارف والممارسات الضرورية للتحكم بوسائل جديدة بأسلوب فعال وبطرق أكثر كفاءة، مما يحمل إلى تغيير في سلوك واتجاهات الأفراد والمواقف بطريقة جديدة (مالو كرييل، 1997، ص13).

وعموما يجب أن يحمل الفرد قناعة بأن التكوين أصبحا مطالبا حيويا تفرضه ظروف العصر لزيادة العائد بين رأس المال البشري والاستثمار فيه (عبد الرحمن الشفاوي، 1995 - ص09)، وكنتييجة فإن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تتزاج فيها المعارف، المهارات والسلوكيات، حيث تكون هذه الكفاءات قابلة للتوظيف الفوري في الوسط المهني من خلال التغيير المحدث على مستوى الفرد المتكون بتنمية معارفه أولا، امتلاكه للمهارات، ورفع مستواه ثانيا وبالتالي تعديل سلوكه أخيرا (Citeau J.P, 2002, pp 114-115)

2.1.1 بين التكوين والتعليم:

إن التكوين الجيد ليس أدنى من التعليم في تطوير العقل وتقديم خلفية نظرية قوية غير أنه ليس بديلا لنظام تعليمي جاء وسائد فالتكوين علم مختلف عن التعليم لتباين عوامل، أهداف، طرق ووسائل كل منهما فعلى الرغم من الاختلافات على أن الخط الفاصل بينهما دقيق للغاية، فالتعليم معرفة منزوع منها أي تطبيقات عملية، أما التكوين فإعداد لمهارة دون التعرض للمضامين النظرية التي يتم تعلمها.

في حين أن التعليم الجيد يرتبط غالبا بالنواحي التطبيقية التي تحول المعرفة النظرية إلى مهارة عملية، فالفرق بينهما يعود إلى الهدف لكل منهما.

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

فالتعليم يستخدم المحتوى العلمي أو المهني لتحقيق إتقان أكبر للنظرية غير مهتم بتطبيق تلك المعارف، في حين يقوم التكوين بهدف إعداد الفرد لمهنة موجودة فعلا، فالتعليم إعداد مدى واسع من المهن والوظائف وليست جميع المهن بحاجة إلى تكوين (جاك ديلور، 1998، ص65).

إن التعليم والتكوين يتساويان من حيث الجودة عندما يؤديان إلى نمو مفاهيم الفرد وتحليلاته (كلود يودي، 2001، ص39-40). مما يخلق بينهما تكاملا، فتدريس المهارات العلمية يجب مرافقتها بتنمية قدرات المتكون على فهم مهام مهنته مستخدما عقله في الاستدلال بذكاء وهنا يكون التعليم ضمنا في التكوين (فريد فلويتمان، 1999، ص39).

ومن هذا المنطلق فإن نظم التكوين في أوروبا تبرز أهميتها للتكوين مساواة مع التعليم فهي تعتبر زيادة الاستثمار في التعليم دعما للتكوين ليكون أسهل وليستغرق وقتا أقل (Marc Ch. & Guillece, 2002, p37)

فالتكوين الجيد ليس أدنى من التعليم في تطوير العقل وتقديم خلفية نظرية قوية تكسب معارف ومهارات مختلفة غير أنه ليس بديلا لنظام تعليمي جاد.

3.1.1 رسالة التكوين:

إن التكوين وسيلة تهيء الفرد لأداء المهام بكفاءة عالية ليس فقط بتوفير الخبرات والمهارات ولكن أيضا بتنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل ومن ذلك يمكن بلورة رسالة التكوين في:

- اعتبار الأفراد بمثابة أصل من الأصول الهامة في المنظمة، مما يفرض إتاحة الفرص أمامهم للوقوف على كل ما هو جديد في مجال التطوير العلمي والتقني وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل، فتزويد قدراته وترتفع مهارته ليكتسب مقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى. (زكي محمد، 1991، ص304).
- ضمان الأداء بفعالية وسرعة مع سد الثغرات الموجودة بين معايير الأداء التي يفرضها المنصب والأداء الفعلي للعاملين، مع توفر الدافع الذاتي للفرد ودرايته بأهمية ما يمارسه من دور في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة على حد سواء.

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

- وبالتالي فإن رسالة التكوين لا يمكن حصرها أو تعداد أهدافها ولكن يمكن ذكر أهمها وبلورتها في:
- إعداد الفرد مهنيًا قصد الرفع من كفاءته الإنتاجية وإكسابه معارف ومهارات جديدة تمكنه من استغلال واستثمار قدراته، فمعرفة الفرد لكيفية إنجاز عمله مع إجادته وإتقانه يعززان ثقته مما يدفعه للابتكار والإبداع.
 - منح الأفراد المتكويين فرص للحصول على مناصب عمل أرقى وأجور أفضل مع فعالية واحترافية في الأداء مما يخفف من الحاجة إلى الإشراف والمراقبة (Didier et Jacques, 2002, pp23-23)

2.1 أشكال التكوين مبادئ وأسس:

يختلف التكوين حسب الحاجة إليه و الهدف من تصميم مخططاته مما طرح عدد من أشكاله وتقسيماته، فهناك من ميز فيه حسب وقته وبرامجه وهناك من ذهب إلى مدته وآخرون إلى الفئة المستهدفة منه.

1.2.1 التكوين الأولي والمستمر:

يعرف بالتقسيم التقليدي والشائع للتكوين وهو نوعان:

أ- التكوين الأولي **La formation initiale**: ويندرج ضمن التكوين الأولي

أ.1 التكوين القاعدي: ويشمل التكوين ذا الطابع التمدرسي والتكوين الابتدائي المهني:

- التكوين ذا الطابع التمدرسي التقليدي: (La formation de type scolaire traditionnel) : وهو التكوين الكلاسيكي الذي يقدم على مستوى الجامعات والخاص بمنصب معين.

- التكوين القاعدي المهني: (**La formation de base professionnelle**)

وهو التكوين المهني الأولي للدخول لمجال التمهيدي، وهو ذلك التكوين المقدم من طرف مؤسسات التكوين المتخصصة، كمراكز التكوين الإداري مثلاً، معاهد التكوين المتخصصة وغيرها.

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

أ.2 تكوين المنصب (La formation post recrutement): وهو التكوين

المقدم للفرد للتأقلم والتكيف مع المستوى العام للمنصب المقدم، ويأخذ هذا النوع أشكالاً مختلفة تتمثل في:

- المعرفة بالقسم والوظيفة: التعريف بأهداف المنظمة، مكانة القسم أو الوظيفة في المنظمة، مهام وأهداف القسم، العلاقة بين الأقسام والوظائف.
- التكيف مع القسم أو الوظيفة: يقدم هذا التكوين لتعريف وتقديم طرق وأساليب الأداء مثلاً، تقنيات جديدة

أ.3 التكوين الأولي التكميلي (La formation initiale complémentaire):

وهو التكوين المكمل للمناهج التكوينية في الجامعات ومؤسسات التكوين، ويقدم هذا التكوين للعامل المنصب حديثاً للأسباب التالية:

- ✓ عدم كفاية المعارف المكتسبة سابقاً.
- ✓ ضعف مستوى العامل وعدم ملاءمته لاحتياجات المؤسسة أو عدم تكيف تكوينه مع احتياجات المنصب المقدم.

إذن فالتكوين الأولي لا يضمن للفرد العامل المعرفة والكفاءة اللازمين خلال مدة حياته المهنية خاصة مع عدم ثبات المهن وحتى التغيرات في طرق الأداء وكذا حدتها السريعة والمتنامية مما يستدعي وجود تكوين مستمر ودائم.

ب. التكوين المستمر (La formation continue): وهو التكوين الذي نتجاوز به معنى

التكوين الأولي والأساسي وذلك بدعم الفرد لتكوينه وتسهيله لعملية تكيفه مع ظروف العمل ومتطلباته لتقليص الفجوة بين المعرفة المكتسبة ومتطلبات الأداء، ويشمل هذا التكوين:

ب.1 التكوين على منصب العمل (La formation au poste du travail): وهو

كل ما يخص الممارسة والتطبيق.

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

ب.2 **التكوين بأهداف:** يهدف هذا النوع من التكوين إلى الاكتساب والحصول على مقومات التمهين والمرتبطة عموماً بالسلوك، فهذا النوع من التكوين يتعدى المهنة والعمل المؤكل بل يركز على بلوغ الأهداف المستقبلية.

ب.3 **تكوين الترقية (La formation promotion):** وهو التكوين الخاص بالمعرفة والمكتسبات الموجهة لترقية العامل نحو منصب أعلى داخل المنظمة.

هناك تقسيم آخر قام Louart بطرحه حيث قدم ثلاث أشكال للتكوين:

1. **التكوين الأولي العام (La formation professionnelle généraliste):**

ويتضمن اكتساب المعارف القاعدية العامة.

2. **التكوين المهني الأولي (La formation professionnelle initiale):** وهو

التحضير المباشر للحياة المهنية بما تتضمنه من متطلبات ومستويات محددة مرتبطة بالتصنيفات المهنية المنتهجة في المنظمات.

3. **التكوين المهني في المؤسسة (La formation professionnelle en**

entreprise): ويتضمن التكوين خلال فترة التواجد في المؤسسة وهي التي تسمح

لل فرد باكتساب معارف مهنية للإتقان وتطوير للكفاءات.

حيث أشار Louart إلى حتمية مرور الفرد بالأشكال الثلاث للتكوين حيث نلاحظ تزايد

عدد حاملي الشهادات في سوق العمل مع بقاء قدرة حملهم للكفاءات المطلوبة مبهم.

2.2.1 التكوين والمستوى المراد إحرازه:

ينقسم هذا التكوين إلى:

أ- **التكوين المهني:** يتم إعداد فئة من الأفراد مهنيين ومهرة لشغل منصب عامل مهني

ويتضمن هذا التكوين المعلومات الفنية والجانب العملي.

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

- ب- **التكوين الفني أو التقني:** يكون هذا النوع من التكوين في معاهد التكنولوجيا، الإدارية المتخصصة، يسمح بإعداد التقنيين والتقنيين الساميين في مختلف التخصصات بمهارات فنية علمية وإدارية.
- ت- **التلمذة المهنية:** نظام تكوين يلتزم بمقتضاه المستخدم بأن يتعاقد مع متدرب على ممارسة مهنة ما خلال فترة محددة من قبل، فالتلميذ المهني كل فرد متعاقد مع مؤسسة يقصد تعلم مهنة أو صناعة في مدة محددة يستوفي الشروط الواجب توفرها في المتعلمين مع حصوله على مقابل أجر أو كفاءة مع اعتماد ذلك أسس علمية حديثة وكذا توفر الشروط الواجبة في المؤسسات المستقبلية للمتكونين والبرامج الواجب تنفيذها.
- ث- **التكوين العالي المتخصص:** ويتم في المعاهد والمدارس العليا والجامعات، يوفر لصاحبه قدرات عالية من المهارات العلمية الفنية والإدارية، يتحصل المتكون بموجبه على تأهيل عالي (أحمد مصطفى، 2001، ص 265).

3.1 مناهج وأساليب أخرى للتكوين:

تتجدد مناهج وأساليب التكوين وتتطور يوما بعد يوم نتيجة التطور المهول في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما استدعى ابتكار أساليب تكوين تمتاز بالمظاهر الافتراضية والتي نذكر منها:

- **التكوين مدى الحياة:** يعرف اليوم رواجاً كبيراً خاصة مع وجود مدلول التعلم مدى الحياة، فالتكوين الدائم فرصة للمتكون في الحصول عليه أينما كان وفي أي وقت ويسمح هذا النوع للتكوين بـ (Jacques S, 2002,p31):

- ✓ فتح منافذ واسعة أمام طموحات الترقية نظراً لكون التكوين القاعدي نسبي.
- ✓ مساندة وتيرة التقدم العلمي والتقني وبالتالي تمكين الأفراد من الاطلاع والتحكم في كل ما هو جديد ومبتكر، وهو ما تعجز مؤسسات التكوين الإلزامي به.
- ✓ اكتساب مرونة داعمة للإنتاج من خلال فرص الاعتماد على المناهج والبرمجيات الجديدة.

- **التكوين المفتوح وعن بعد (la formation ouvert et a distance):**

تعددت تعاريف التكوين المفتوح وعن بعد ولكنها جمعت بين كونه تركيبة منظمة تمنح حرية

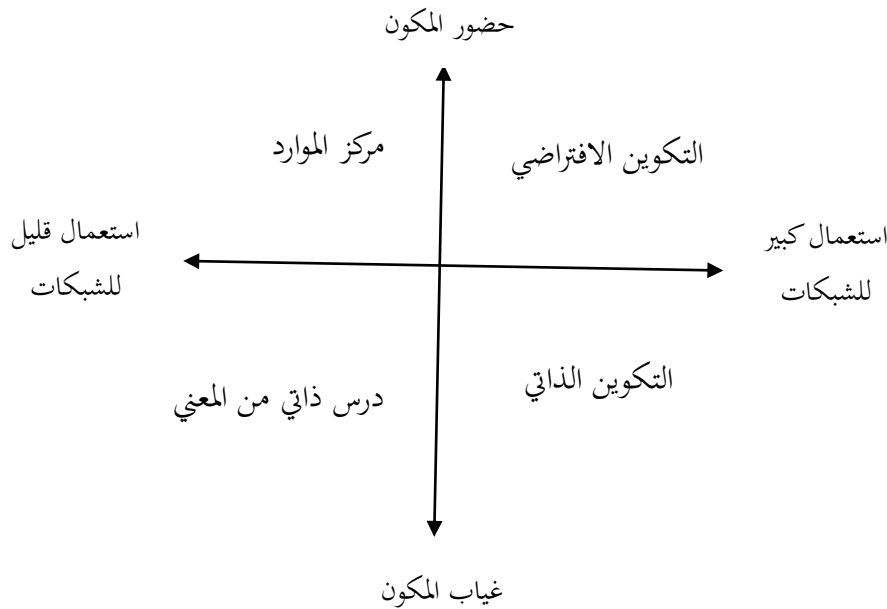
القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

للوصول إلى المعارف، حيث أنه جهاز منظم متمم متعارف عليه من قبل الفاعلين، يأخذ مبدأ التميز الشخصي في الأبعاد الفردية أو الجماعية في وضعيات التكوين التكميلي والجماعي من حيث الوقت، المكان، الوسائط البيداغوجية، الإنسانية، التكنولوجية، وكذا الموارد (Meignant A, 2006, p237).

فالتكوين المفتوح وعن بعد يلغي أي قيود أمام المتكون، ويسمح له بمتابعة تكوينه ضمن مسار ووتيرة مختارة ضمن ظروفه الخاصة (Jacques Bahry, 2001, p16) حيث يكون هذا التكوين مبني على الاحتياجات الفردية أو الجماعية، يتضمن تدريبات فردية للولوج للموارد والكفاءات المحلية أو عن بعد والتي لا تحتاج بالضرورة لمراقبة دائمة من المتكون. (Parmentier C, 2008, p188)

والشكل الموالي يوضح مقاربات التكوين المفتوح وعن بعد باعتماد معياري حضور المتكون (الخروج عن النمط الحضور للمكون) واستعمال الشبكات.

شكل رقم (20): تموقع مختلف مقاربات التكوين المفتوح وعن بعد



المصدر: Meignant, 2006, P239

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

فالتكوين الإلكتروني (الافتراضي) أو التكوين عبر الخط هو طريقة لاكتساب الكفاءات المبنية على الدعائم متعددة الوسائط بوجود ربط مع الشبكة العنكبوتية والتي تضم الأدوات المعلوماتية للمحاكاة أو بدون الاتصال بها في شكل التكوين الذاتي. (Mamlon K, 2007, p175)

2. التكوين كاستثمار

قبل المرور إلى التكوين كاستثمار ارتأينا المرور بتحديد تعريف للاستثمار بما يخدم الدراسة وليكون الطرح أكثر وضوحا.

1.2 الاستثمار بين المادي والمعنوي:

إن الاستثمار نشاط يترجم النفقات الآنية أو الدفعات الوقتية خلال فترة قصيرة بتوقعات لعوائد أكبر مستقبلا لعدد من السنوات تفوق مدة الدفع الابتدائي أو الأولي (Leymarie, 2001, p08)

فالاستثمار استخدام حالي لموارد المؤسسة بهدف تحقيق عائد أكبر مستقبلا كفترة تفوق السنة (Alconffe, 2003, p08)

فالمراد المجددة تحدد طبيعة الاستثمار سواء كان ماديا أو غير مادي وبالتالي فالاستثمار غير المادي يوظف نفقات غير مادية والتي يمكن اعتبارها جميع النفقات غير القابلة للاهلاك، تكون مرتبطة بشراء أو تمويل مجموعة من الخدمات، وهذا ما يميز الاستثمار غير المادي العوائد والمداخيل المستقبلية فقط.

2.2 الاستثمار في التكوين:

منذ سنوات الثمانينات ازداد الاهتمام بالتكوين في مختلف مراحل أو أطواره وكان تسليط الضوء على ثنائية تكوين استثمار أكثر على المستوى الفردي والمنظمات على الخصوص فقد أشار Walther إلى أن الاستثمار في التكوين صار حالة مودة « L'investissement formation est devenu une expression a la mode » (Walther R, 1998, p52) ، حيث خلال استبيان قام به الباحث Martory (1999) لدراسة أجراها: « Evaluation des immatériels : un point de vue gestionnaire » والذي استوجب من خلاله مجموعة من المستثمرين في الأصول غير المادية مؤكدا في نتائجه على أن التكوين

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

يساهم بدرجة كبيرة في الاستثمارات المعنوية وبالأخص كل ما يعني بتحسين ورفع نوعية تسيير المنظمات وكذا تطوير الإبداع.

كما قامت (OCDE) بإدماج التكوين ضمن الاستثمار المعنوي للتأهيل والذي يتضمن الاستثمار في المورد البشري، التنظيمي، ونظم المعلومات وكذا الجانب التكنولوجي. في حين اعتبر Mathieu (1988) أن التكوين كاستثمار يؤدي إلى تغيرات ثلاثية الأبعاد: تغير في الحالة، تغير المكونين وتغير المسؤولين (Mathieu G, 1998, p81)

بالرغم من أن الاستثمار في التكوين يبقى مجرد مصطلح نظري كما أكده (Caspar, 1988, p08) من باب تقييم التكوين وتسجيله محاسبيا باعتبار أن معظم المسيرين لازالوا يأخذون التكوين مأخذ التكلفة، ففي أغلب نظم المحاسبة يتم تسجيل التكوين على أنه تكاليف، ففي الجزائر كان يقيد ضمن المخطط المحاسبي كتكلفة في الفئة السادسة ثم كاستثمار يندرج في الصنف 02 تحت الحساب 203 ضمن النظام المالي والمحاسبي الجديد ولكن دون تحديد دقيق لذلك. (CNC*, 2001, p05)

أما في فرنسا فقد تم تصنيف ما يعتبر استثمارا من التكوين عن غيره في الجدول الموالي:

جدول رقم(19): ملخص عن أجهزة تكوين/ استثمار:

بمبادرة	المردودية تعود على	يندرج كاستثمار
مؤسسة	مؤسسة	نعم
عمال	عمال	لا
مؤسسة	مؤسسة	نعم
مؤسسة عمال	مؤسسة عمال	نعم

المصدر: Vincent, 1990 , p08

فالتسجيل المحاسبي للتكوين يطرح مشكلا القيد المزدوج فلكل أصل خصم بالموازاة مما يجعل من التكلفة خصما للتكوين وهذا ما جاء به المعيار الدولي المحاسبي (17) مما طرح مشكل تقييم نتائج

* المجلس الوطني للمحاسبة

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

التكوين كمرودية لنفقاته خاصة مع إمكانية اهتلاك هذه النفقات مع مشكل الوقت, $n+1$, $n+2$, n والالتزامات الجبائية لسنوات الإهتلاك (Wemaèr J, 1995, p116)

أما بالنسبة للبعد الاقتصادي والمالي فإن المشكل الأساسي يكمن في تحديد تاريخ بداية عوائد التكوين وهل ثمار التكوين ستعود على المنظمة، الفرد أو كليهما أو لا أحد منهما، كما أن الباحث Igaëus (1995) طرح إشكالية ملكية الكفاءة بعد التكوين فهي ملكية شخصية للفرد حتى لو رجعت بالعائد على المنظمة إلا أنها لا تملكها وغير دائمة لعدم باستمرارها باستمرارية العامل في المنظمة، مما يحتم عليها تحديد طبيعة التكاليف الخاصة بالتكوين والتي تتمثل في (Voisin A, 1988, p70)

- النفقات القصيرة للتكوين: تهدف إلى الحفاظ على مستويات الكفاءة في المنظمة وتكون عبارة عن نفقات عملياتية أو نفقات استغلال.
- النفقات المندرجة كاستثمارات: والتي تكون مرتبطة بمشاريع إستراتيجية تهدف للتغيير أو الصيانة والمرتبطة بمشروع استثمار . تكوين.

3.2 تكلفة التكوين وقيمة رأس المال البشري:

إن التغيرات المتسارعة التي يعرفها محيط الأعمال تلحق الضرر بالمؤسسة والعاملين بها على حد سواء لانخفاض قيمة رأس مالها البشري الأمر الذي أشار إليه (Chassard et Passet) حيث أن استقطاب رأس المال البشري وتطويره تكلفه (استثمار) بالنسبة للمؤسسة تسعى من خلالها لزيادة العائد مستقبلاً، ولكن مهما كانت طبيعة المشروع الاستثماري إلا أننا نتوقع إنتاجه لمرودية متزايدة أو متناقصة.

فالوقت الملائم للتكوين وتطوير مكتسبات العاملين محدود ومحدد مما يطرح إشكالية الاستثمار المنتج والمجدي، مما حملنا إلى المرور إلى المواد الإستراتيجية وذلك لدراسة الروابط بين استراتيجية المؤسسة ومواردها مع منح المحيط الخارجي دوراً في التحليل.

بظهور نظرية رأس المال البشري مع مطلع سنوات الستينات على يد Minar (1958) و Schultz (1961) و Becker (1964) والتي كان محورها رأس المال البشري بمعارفه، سلوكه،

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

خبراته لبلوغ التراكم والاستخدام. طورت وأخذت الأفراد كمحور يؤثر ليتأثر ويكون الاستثمار أحد هذه المتغيرات، وفي التكوين خاصة بين مد وجزر وبين التكلفة والمردودية، حيث أشار Berton (1998) إلى الفرق بين الاستثمار الذاتي للفرد واستثمار المؤسسة فيه حيث يستثمر الفرد ذاتيا للبحث عن الفرص البديلة أو بغاية الرفع مما يتقاضاه مما تعتبر مردودية ذلك بالنسبة له أجر (Berton, 1998, p36)، أما المؤسسة فتستثمر في الفرد للرفع من إنتاجية العامل مبدئيا والبحث عن أداء متميز فالنظرية اعتبرت الاستثمار في التكوين يعود على الفرد والمؤسسة بعائد نقدي مع تكيف لليد العاملة (Amadiou, 1999,p109)

في حين أن Devenport (2000) طور ما جاء به Stewart (1997) والذي مفاده أن هناك إما استرجاع لتكلفة التكوين أو قرصنة، حيث أنه لا يوجد ضمان لاسترجاع تكاليف تمويل التكوين لعدم وجود ضمان لبقائهم مما دفع بعض المسيرين للبحث عن ضمانات تسمح باستخدام المتكويين أو الخفض من قيمة هذه التكاليف كمشاطرتها بين الفرد والمؤسسة.

أما الخطر الأكبر فكان ما قدمه Becker (Poaching effect) وهو رفع المؤسسة من فعالية أفرادها للمنافسين خاصة بسبب:

- **عدم الموازنة بين الدخل والإنتاجية الحدية:** فتكاليف التكوين يجب أن تقدم عائدا للمؤسسة، ولكن في نفس الوقت يتوقع الفرد أن يعود عليه التكوين بالثمار (عائد مادي بالأخص = الأجر) (Card et Kruger, 1995) الأمر الذي يرفع من احتمالية القرصنة.

- **عدم تماثل المعلومة:** يعتبر المستخدم نفسه في موقع قوة من خلال تحكمه في الأجر وفرضه لمتطلبات المنصب مع اعتماده على عدم دراية العاملين بالمناس وعروضه مما يجعل من عدم تماثل المعلومة واضحا مما يقلب موازين القوى (Acemoglu et autres, 1998, p113) فتصبح القرصنة أمرا واردا.

المطلب الثاني: التوافق تكوين شغل مؤشرات وأشكال

إن نجاح أي مبادرة يعتمد على مدى خلق البيئة الملائمة، والأفعال المطلوبة لتهيئ ملائم لنجاح التكوين تتجاوز فيه المدى الشرعي لتدخلات متخذي القرار في مجال التكوين، فهذا الأخير لن يكون في حد ذاته فعالا إلا إذا كانت شروط استخدام المهارات التي تم تعلمها بطريقة مواتية، فالجهود الناجحة بحاجة إلى بيئة مواتية يمكن للتكوين فيها أن يؤتي ثماره، فإذا كانت مثل هذه الشروط غير موجودة، فإن خلقها سيكون المهمة الأولى، فالمطلب الأساسي الأول والأهم هو إيجاد فرص الشغل، وغياب هذه الأخيرة يمثل عدم فاعلية التكوين.

إن جميع المهتمين بالتكوين والشغل ينفون مع بداية القرن التاسع عشر، استعمال أو إدراج لكلمة التوافق بين الشغل والتكوين أو حتى العلاقة بينهما، بل ظهرت أول الأمر استعمالا للتنائية (تكييف/ الحاجة) (Adaptation/Besoin). (Guy Brucy, 2005, p 28)

1. العلاقة بين الشغل والتكوين وأهم مؤشراتهما

إن علاقة التكوين بالشغل لب وأساس تفاعل مستمر ودائم بين مختلف الأنظمة، النظام الإنتاجي، المؤسسات، النظام التربوي، الأفراد والعائلات أي التجمعات الإنسانية Les groupes sociaux ، الدولة بمختلف مرافقها، الجماعات المحلية وممثليها، وكذا الإطار المؤسساتي الذي يلعب دورا مهما في حقل الشغل والتكوين.

1.1 العلاقة بين الشغل والتكوين

إذن فواقع الأمر ينم عن غاية في التعقيد، فقد تبنت هذه العلاقة وجهتي نظر مختلفتين:

✓ ترجع الأولى وجود هذه العلاقة إلى التركيبية والآلية الخاصة بسوق العمل، فهذا الأخير يمتاز بصفة الكمال والصفاء (Pur et parfait)، صحيح أن هذه المقاربة عرفت انعطافات (inflexions) وتغييرات وتهيئات مهمة نوعا ما ، إلا أنها فرضت العلاقة بين التكوين والشغل

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

كإحدى مسلماتها التي سرعان ما انهارت، مع زيادة الحاجة إلى التكوين، اختلاف وتعدد قطاعات العمل، التطور التكنولوجي وغيرها من المتغيرات التي تدخل في تحديد العلاقة.

✓ أما النظرة الثانية فكانت مع ميلاد مركز الدراسات والأبحاث على الكفاءات (CEREQ*) في سنوات السبعينات، فقد زادت ورفعت من نقائص وأضداد موضوع العلاقة بين الشغل والتكوين، وأرجعت هذه الأخيرة إلى التنظيمات المؤسساتية (Régulations institutionnelles) والتي تعمل على بناء عمل مخطط مصوب نحو ربط أنظمة التعليم والتكوين مع متطلبات التشغيل.

هاتين الوجهتين قد عرضنا المظهر الخاص للعلاقة بين التكوين والشغل، بمساهمة كل منهما في تحديد الأطراف الفاعلة والمحددة لها، فالأولى قد سلطت الضوء على السوق و أثر متغيراته، الأمر الذي يستدعي وجوب حالة توازن مثالية بين الاحتياجات النوعية والكمية في الوقت الراهن والمستقبلي لمختلف المؤسسات من اليد العاملة من جهة، وبين مخرجات الجهاز التكويني من جهة أخرى.

إضافة إلى ذلك وجود دور للطرف الأول على الأقل نسبي في سياسات التكوين، مع منطقية في العرض والطلب على أساس شفافية منشودة لسوق العمل مع عقلنة لأرباب العمل القادرين على تكوين احتياجاتهم من اليد العاملة المؤهلة والقادرة على الأداء بكفاءة وهذا ما ساهمت به وجهة النظر الثانية، فالعلاقة بين الشغل والتكوين تأخذ أنواع أو صفات مختلفة تتمثل في: (Philippe Trouvé, 2002, p 13)

✓ علاقة قيد البناء: *Relation à construire*

تكون العلاقة بين التكوين والشغل قيد البناء في حالة ما إذا كانت المهن أو سوق العمل في نشاط دائم، مما ينتج تقلبات Turn-over وتغيرات دورية أو فصلية، فتصبح شهادات التخصص أكثر عرضة لخطر البطالة.

* Centre d'études et de recherche sur les qualification/ www.cereq.fr

✓ التوافق أو المواءمة (*Adéquation*):

والعلاقة هنا يمكن أن تتصف بنوعين التوافق النوعي أو التوافق الكمي، الأمر الذي سنتطرق إليه في المطلب الذي يلي.

✓ التنافسية (*Concurrentielle*):

وتكون هنا العلاقة تنافسية إذا كان التجنيد (*Recrutement*) يستقطب نوعين مختلفين من التكوين، شهادات التكوين المهني (*Diplômes de la formation professionnelle*) من جهة، وشهادات التعليم العام الثانوي أو العالي من جهة أخرى. فإذا كان الطلب على العمل أكثر من عرضه، فإن النوع الأول من التكوين سيكون أكثر تنافسية من النوع الثاني.

إذن فالعلاقة بين التكوين والشغل صيرورة ديناميكية معقدة، فبالأكيد أنها تكون مركبة جزئيا بميكانيزمات السوق (رأس المال البشري، الأجور، الأسعار....) وإرادة الفاعلين فيما يخص سياسات التكوين والشغل، ولكن أيضا أسلوب ونمط المؤسسات، فلا يجب أن تعمل هذه الأخيرة في علب سوداء مغلقة، الأمر الذي يحول دون معرفة سلوكها بالنسبة للشغل والتكوين، وأيضا وسطاء سوق العمل الذين يلعبون دور التنظيم الفاصل أو القطعي (*Régulation décisif*) حتى الشباب في حد ذاتهم باعتبارهم فاعلين ضمن العلاقة والشكل التالي يوضح ذلك:

2.1 مؤشرات العلاقة بين التكوين والشغل (*Les indicateurs de la*

***relation emploi- formation*)**

إن طبيعة العلاقة بين الشغل والتكوين غاية في العقيد والتشعب، لذلك هناك مجموعة من المؤشرات والنسب التي تساعد على الأقل في معالجة إشكالية هذه العلاقة، وتقدم فهم لأصحاب القرار عن الوضع القائم بين الشغل والتكوين والعوامل الفاعلة في تحديد العلاقة بينهما. والجدول التالي يوضح أهم هذه المؤشرات والنسب.

جدول رقم(20): أهم المؤشرات والنسب

المؤشر	التفسير	طريقة الحساب
1- مؤشرات الشغل		
Taux de نسبة الكشف relève	كل ناشط أقل من 30 سنة كم يقابله من ناشط أكثر من 50 سنة	[عدد الناشطين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة و الحاصلين على شغل خلال السنة ن/ عدد الناشطين الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة و الحاصلين على شغل خلال سنة الأساس] $\times 100$
التقلبات Turn-over	يعبر عن حركة اليد العاملة	[عدد حركات اليد العاملة المسجلة(دخول+ خروج) خلال السنة ن / عدد الناشطين في الشغل خلال سنة الأساس] $\times 100$
2- سوق العمل		
Taux de نسبة التوتر tension	يعبر عن عرض الشغل المقترح، وكذا عدد الطالبين للشغل مقيما شدة توتر التجنيد على حسب المهام	[عدد الطالبين للشغل المسجلين في السنة ن/ عدد عروض الشغل المقترحة في نفس السنة] $\times 100$
Taux de satisfaction نسبة إشباع العارضين للشغل des offres d'emploi	تعبر عن الصعوبات المحتملة التي تقابل المؤسسات في حالة إشباع احتياجاتها من اليد العاملة.	[عدد عروض الشغل المشبعة خلال السنة ن/ عدد عروض الشغل المتخرجة من نفس السنة] $\times 100$
Taux نسبة جريان الطلب d'écoulement de la demande	تقييم مدى سهولة طلب الشغل	[عدد الطالبين للشغل خلال السنة ن/ عدد الطالبين للشغل خلال سنة ن-1] $\times 100$
مؤشر الرجوع Indicateur de récurrence	تسمح بملاحظة الظاهرة التي تسبب رجوع البطالة	[عدد الطالبين الشغل المسجلين خلال السنة ن مدة أقل من السنة/ عدد الطالبين للشغل خلال نفس السنة] $\times 100$

المصدر: Les indicateurs de la relation emploi-formation, www.crefor.asso.fr,2009.

2. التوافق إشكالية تحديد وتشكيل

إن التوافقية تطابق إن صح التعبير بين ما يحصل عليه الفرد من تكوين وما هو محدد من مهام

لا بد من أدائها بالشكل والصيغة المطلوبة من خلال أداء بمستوى مقبول كمرحلة أولى.

1.2 التطور التاريخي لظهور التوافقية:

ظهر مشكل التكوين بطريقة منسقة وواضحة أكثر بعد الحرب العالمية الثانية من خلال طرح عبارة العامل الجيد (Bon ouvrier)، الذي ظهرت بعدها بفترة مصطلح التكوين بالنسبة لليد العاملة مع احتياجات التصنيع، فبعد الحرب العالمية الثانية، ووجود المطالب الاجتماعية (Les revendications sociales)، المبتغيات السياسية (Les aspirations politiques) وكذا احتياجات التشييد والبناء الاقتصادي، الأمر الذي ترافق مع مختلف الإصلاحات للتخلص من نواتج الحرب وما تفاقم بعد أزمة الثلاثينات، فكانت الحاجة إلى عقلنة استعمال اليد العاملة كأساس لفكرة التوافق بين مكتسبات العامل ومجموع المهام الموكلة إليه (Céline Leduc, 2005, p 55)

فإشكالية التوافق بين اليد العاملة واحتياجات التصنيع كانت بفرنسا خلال المخطط الأول للإصلاح بعد الحرب العالمية الثانية، حيث قام M.Jean Monnet بطرح مشكل قطاعات الأساس بعبارة توافق الشغل مع احتياجات التشييد (Adéquation de l'emploi aux besoins de la reconstruction)، مع أن بعض الباحثين في هذه الإشكالية يرجعون الأمر إلى Edmond Labbé * (1927): "تعلم مهن لتزويد الصناعة، التجارة بأفراد يطلبون أشغال..... من يطلب العيش ينتج، إذن نكون ونرفع من المنتجين " (....en enseigne des métiers, de fournir à l'industrie et au commerce, les hommes qu'exigent des emplois..... doit vivre donc produire, donc former, élever les producteurs).

ثم توال الاهتمام بالموضوع من قبل المنظمة التعاونية للتنمية الاقتصادية (OCDE) والتي قامت بتطوير مفهوم تخطيط التعليم (Planification de l'éducation) الأمر الذي لعب دور مهم بمجموع الأعمال في جميع الدول الصناعية، خاصة الاستبيانات، تعداد السكان وكذا احتياجات اليد العاملة في الفترة 1956-1975. ولكن بعد نشر Claude Dubar 1980 مؤلفه: L'introuvable relation formation emploi تم تسليط الضوء أكثر على

* Directeur général de l'enseignement technique en France

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

الموضوع من خلال طرح فكرة التوافق بين التكوين والشغل من خلال مقارنة التكوينين المقدم مع احتياجات الشغل، و ضرورة تمهين التوجيهات (Professionaliser) والحذر من تقصير مؤسسات التعليم. (Yannick Fondeur, 2005, p 102)

ومن هنا تشبكت وتشعبت فروع الموضوع، من خلال التخصص في كل نوع من التكوين ودراسته على حدا، خاصة مع التطور التكنولوجي وعالم المعلومات والاتصال، وما كان يجمع بين هذه الدراسات التسليم بوجود بعد وصلة بين امتلاك واكتساب المعارف وتوظيفها في النشاط الاقتصادي، وأيضا الوسائط المتعددة (Les médiations multiples) وكذا الصلات المعقدة التي تفصل بين المحصل عليه وممارسة المهنة (Matéo Alaluf, 1993, p 51)

إذن لأسباب اقتصادية وأخرى اجتماعية كان تناول التوافق بين التكوين والشغل بشكل معمق و متطور خلال 20 سنة الماضية فقط.

2.2 أشكال التوافق

إن التوافق أو الانسجام بين التكوين والشغل ليس بالأمر وارد طبيعيا، بل هو عبارة عن بناء وتحاك بين مختلف ممثلي المؤسسات، والتي نذكر من أهمها الدولة، الشركاء الاجتماعيون و الجماعات المحلية والإقليمية ومختلف المؤسسات التي تحتاج إلى العمالة، والنهاية ليست فقط إعداد أفراد مهنيين للشغل، بل إعداد الفرد المنتج والمواطن.

إن التوافق نوعان كمي ونوعي، فالتوافق الكمي تكوين للحجم الكافي من اليد العاملة من خلال تحقيق التوازن بين الأفراد المكونين، والمناصب الشاغرة، أما التوافق النوعي فهو على الأقل قدرة الفرد على تنفيذ المهام المكونة للشغل الموكل إليه للحصول على نتائج مرضية، معتمدة على مدى صقله وتوجيهه لقدراته وإمكانياته من خلال تكوينه (Gérard Hirigoyen, 1983 , p 17).

فالتوافق النوعي من منظور التخصص المهني، يقتضي فهم وإدراك البناء والتركيبية في مجال الشغل، فالمستخدمون يقومون بتحديد المهام والمسؤوليات المكونة للشغل، أما المكونون فيعملون على

القسم الأول ————— الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

تلقيين ومنح المعارف اللازمة التي تؤهل الفرد وتجعله كفاً للإنجاز بنجاح، والمشكل المطروح هنا هو وجود مجموع المفاضلات والتمييز وكذا الاختلافات بين مختلف مناصب الشغل الموجودة، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة وجود هذا التباين والاختلاف بين الاختصاصات أيضاً، وبالتالي الكفاءات.

من خلال ما طرح يمكن القول أن التوافق النوعي هدف بحد ذاته، فالقطاع الإنتاجي يتطلب التكوين الموافق، فبالنهاية يجب تكوين كفاءات مناسبة، حيث لا يمكن اعتبار هذا إلا المفهوم الضيق جداً لمعنى التوافق النوعي، فهذا في مبدئه متناغم مع لعبة التأثير المتبادلة والأكثر ارتباطاً بين التكوين والشغل، بين الشغل وإمكانيات عرض التكوين المتلقى أو المكتسب من قبل الأفراد.

إذن فالتوافق النوعي يوضع على أساس فكرة المميزات المقارنة المتبادلة (Avantage comparatif réciproque) الخاصة بالفرد المكون والمستخدم، فهذا النوع من التوافق زيادة على اعتباره هدف فهو نتاج وتفرع عن التوافق الكمي، فقدرة المتكون على استعمال تكوينه، وقدرة المستخدم على إيجاد فرد ملائم لمنصب الشغل الشاغر في مؤسسته، نحصل على التوافق.

وعليه فإن التوافق بين التكوين والشغل بداية هي تنبؤ خاص باحتمالات إقامة علاقة بين الشغل الحقيقي بعقد عمل، فالشغل المقترح يمثل عرض للعمل، مما يخلق طلب عليه أي مترشحين، فالتنبؤ هنا يكون من خلال اختيار أحسن مترشح من ضمن مجموعة تحمل شهادات مناسبة وملائمة. فالتنبؤ يكون أكثر تحديداً و ملائمة إذا ارتكز على ثلاث نقاط:

- ✓ إذا عني التنبؤ بالمبتدئين في مختلف تخصصات التكوين
- ✓ يكون مرتبط ب فكرة أن الخبرة محسن ويثري كفاءة الفرد.
- ✓ عدم الاستثناء أن الكفاءة والأهلية يمكن الحصول عليها من التكوين الأولي باعتبار إمكانية كسبها من خلال التطبيق أو الجانب العملي. (Jean Vincens, 2005, p 154.)

خاتمة

إن تغير النظرة إلى المورد البشري واعتباره مصدرا للقيمة لمواجهة التحديات والتطورات التي يعرفها محيط الأعمال، والمؤسسات حمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية استقطاب الأفراد، تعيينهم تطويرهم وتقييم أدائهم، باحثين عن الكفاءة بأنواعها لبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة خاصة وأن مفهوم الكفاءة تعدى ارتباطه بالمعارف المهارات وسلوك الأفراد ليكون مت دخلا وفاعلا في نظام وشبكة من العلاقات بين مختلف موارد المنظمة.

القسم الثاني

التوافقية تسيير تقديري لبلوغ الاستغراق الوظيفي

الفصل الثالث: المرتكزات الأساسية للتوافقية

الفصل الرابع: التوافق تسيير تقديري لبلوغ قابلية استخدام

واستغراق وظيفي

تمهيد

إن التوافق تركيز على تقليص الفجوة بين مخرجات نظم التعليم والتكوين مع متطلبات سوق العمل من ناحية والتقلبات الجذرية في تنظيم العمل، طرقه وأدائه ومؤثرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وغيرها من سمات الاقتصاد الجديد من جهة أخرى، ليلعب الفرد دوره في تحديد القيمة وخلق الثروة لذلك لا بد من تسليط الضوء على دراسة مناصب العمل لتصميم البرامج التكوينية وتقييم ذلك بهدف بلوغ قابلية استخدام وهي العلاقة التي تحمل في طياتها العديد والعديد من المتغيرات التي تحتاج للتوضيح.

الفصل الثالث

المرتكزات الأساسية للتوافقية

المبحث الأول: دراسة مناصب العمل لتصميم التكوين

المطلب الأول: دراسة مناصب العمل بين المفهوم والمكانة

المطلب الثاني: التكوين أشكال وهندسة

المبحث الثاني: التكوين، وظائف، مستويات ونماذج تقييم

المطلب الأول: وظائف التكوين ومستويات تقييمه

المطلب الثاني: نماذج تقييم التكوين

المبحث الأول: دراسة مناصب العمل لتصميم التكوين

لم تعد عملية دراسة مناصب العمل دراسة لظروفه المادية والسيكولوجية والاجتماعية، وإنما تعدت ذلك لتبلغ تحليل العمل الواجب إنجازه أي تحليل لمنصب العمل، مما يعتبر ضرورة لتصميم التكوين وتحديد احتياجاته.

المطلب الأول: دراسة مناصب العمل بين المفهوم والمكانة

إن دراسة مناصب العمل تعتمد في مضمونها على أربع مراحل أو مكونات تتمثل في: تحليل - توصيف، تقييم و تصنيف لمناصب العمل.

1. تحليل وتوصيف الوظائف وأهميتها

قبل التطرق إلى تحليل و توصيف الوظائف لا بد من الوقوف على بعض التداخلات في المصطلحات و المعاني:

العمل : مجموعة من الوظائف المتماثلة في مهامها الرئيسية ، حيث يكون هناك شخص أو عدة أشخاص يؤدون نفس العمل.

أما المنصب : فهو ما يتفرع عن الوظيفة ، يحمل درجات و مسميات وظيفية تكون فردية أو متعددة و هي مجموعة من المهام و الواجبات تحدد الدور و الموقع الذي يشغله الفرد في المنظمة (Janine) (Dufour , 1987 , p28)

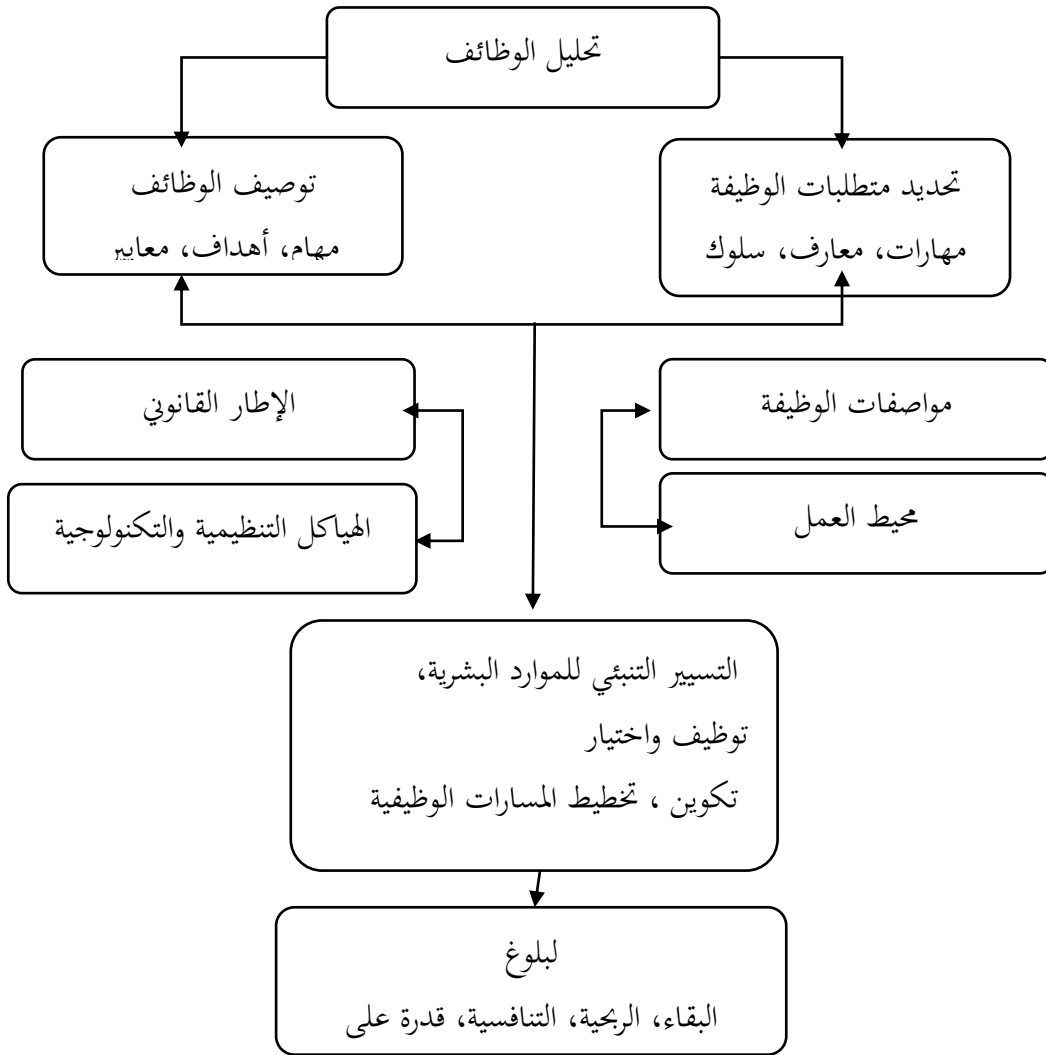
المهنة: مجموعة من الأعمال المتماثلة في كثير من المنظمات، فهي معنى تجريدي يضم وظائف متعددة تضم أعمال متماثلة يقوم بها مختلف الأفراد بغض النظر عن المنظمات التي تمارس فيها هذه الأعمال.

فإن كان مفهوم العمل يتجاوز الأفراد ويرتبط بمنظمة محددة، فإن مفهوم المهنة يتجاوز الأفراد والمنظمات (مجموع المناصب يقدم وظيفة و مجموع الوظائف مهنة) (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، 2013، ص ص 6 - 8).

1.1 تحليل مناصب العمل

إن تحليل مناصب العمل تحديد للحد الأدنى للمواصفات المطلوبة لأداء مهام وظيفية من خلال دراسة واجبات هذه الأخيرة ومسؤولياتها مع تحديد القدرات المطلوبة للأداء بشكل مناسب، فتحليل مناصب العمل صيرورة دائمة لوصف مختلف مكونات الوظيفة من مسؤوليات، مهارات، معارف و سلوكيات مطلوبة (عمر وصفي عقيلي، 2003 ، ص 31) و بالتالي فهو يحدد أساسيين مهمين في مضمونه معرفة فائدة العمل و الهدف منه ثم توصيف المكونات المادية التنظيمية و السلوكية الخاصة بالعمل (Jean Marie Peretti , 2000, p154)

شكل رقم (21): تحليل الوظائف والعلاقات الناتجة عنه



المصدر: Shimon Dolan, Randall.S. Schule, 1995, p72

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن توصيف الوظائف هي نتيجة حتمية لتحليل الوظائف أو مناصب العمل، بالرغم من الجدل الذي لازال قائما في التحديد الدقيق بينه و بين تأهيل المنصب La qualification de poste الذي يذهب البعض إلى تعريفه على أنه تحديد لمواصفات شاغل الوظيفة الموافقة لأداء النشاط المهني (R.Muchielli ,1994, p97) في حين ذهب البعض الآخر إلى عملية دمج تأهيل المنصب إلى التوصيف باعتبار هذا الأخير يتضمن التأهيل (ثابتي ، 2013 ، ص 86). إضافة إلى أن تحليل الوظائف يعتبر كوسيلة، أداة، تقنية، تستعمل لأدوار ومهام أخرى تكون أساسية في بلوغ أهدافها والتي سنتطرق إليها لاحقا.

2.1 مناهج تحليل وتوصيف الوظائف:

ميز المختصون بين نوعين من مناهج التحليل التقليدية و الحديثة منها، حيث يكون المحلل في علاقة مباشرة بشاغل المنصب أو بالآثار التي تنتج عن العمل و تعتبر هذه المناهج تقليدية مباشرة و غير مباشرة، أما المناهج الجديدة فكانت للتكيف مع المستجدات التنظيمية و السماح للمنظمة بحيازة أدوات فعالة تسمح ببلوغ أهدافها، مما عدد و نوع من هذه المناهج مما صعب حصرها (ثابتي، 2013، ص204).

1.2.1 عملية تحليل وتوصيف الوظائف:

يمكننا تلخيص عملية تحليل وتوصيف الوظائف إلى ثلاثة مراحل أساسية تتمثل في:

أ- القاعدة المعلوماتية: إن البحث عن المعلومات و البيانات المتعلقة بالوظائف، جمعها، ترتيبها أو تبويبها يشكل حجر الزاوية في دقة تحليل الوظائف خاصة وأن هذه الأخيرة تعتمد على نوعية المعلومة، موافقتها، و كذا طرق جمعها، حيث أن المعلومة يجب أن تتعلق بـ (Shimon & Randall, 1995, p77)

✓ المهام الحقيقية المنجزة: وهو ما يقوم به فعلا شاغل الوظيفة من مهام.

✓ إدراك المهام: هي المعرفة التي يملكها شاغل الوظيفة والمتعلقة بمهامه العادية التي يؤديها.

✓ كيفية التنفيذ: كيف يقوم شاغل الوظيفة بالأداء.

القسم الثاني ————— الفصل الثالث: المرتكزات الأساسية للتوافقية

✓ المهام المرغوبة: المهام التي يرغب شاغل الوظيفة أداءها وكذا تطلعاته في أداء مهام لوظائف أخرى.

✓ قدرات شاغل الوظيفة: المهام الحقيقية التي يمكن أدائها.

✓ القدرات غير المستعملة: القدرات غير المستعملة خلال أدائه لمهامه الحالية.

✓ المهام المستقبلية: المهام التي ستوكل إلى شاغل الوظيفة مستقبلاً.

حيث أن هذه المعلومات يمكن الحصول عليها بالطريقة التقليدية المباشرة أو غير المباشرة لمناهج التحليل، وبالتالي هناك طرق متعددة لجمع المعلومات. والجدول التالي يلخص بعض الطرق على سبيل المثال (Janine Dufour, 1987, p34)

ب. الطرق المباشرة التقليدية لتحليل العمل:

جدول رقم (20): المناهج المباشرة لتحليل العمل

الطريقة	البيان
الاستفسار أو الاستفهام	قيام المحلل المختص بمهمة جمع المعلومات إما عن طريق: أ- المقابلة: اللقاء مباشرة بشاغل المنصب مع تدوين جميع المعلومات المتعلقة بـ التنفيذ، المهام، المسؤوليات، الرغبات، الاشراف.... تمتاز بصعوبة تجميع المعلومات ويفضل المقابلة الجماعية لإثراء المقابلة. ب- الاستبيان: مجموعة من الأسئلة إما مكتوبة أو مقدمة على شكل بطاقة متابعة يسجل عليها شاغل الوظيفة كل ما يتعلق بالمهام الموكلة إليه خلال مدة زمنية كافية للتحليل.
الملاحظة	قيام المحلل بمراقبة التنفيذ، بملاحظة مباشرة لحظية متتالية لتسجيل وصفي دقيق (ملاحظة وصفية) أو لعب المحلل دور العامل أو العكس لإعطاء موضوعية أكثر للملاحظة (الملاحظة الممارساتية) بالرغم من قدرة الطريقة على تعداد ووصف جميع متغيرات التحليل إلا أنها تتطلب وقت أكبر وتخص العمليات المكررة مع تضيق النطاق على الأداء.
الرسم والترميز	استعمال الرمز أو الرسم البياني للتعبير عن أجزاء أو حركات تخص التنفيذ لضبط العمل وبلورته وهنا تم استعمال تقنيات دراسة الحركة و الزمن في توصيف الوظائف (ليست تلك النابعة من الفكر التايلوري)

المصدر: من إعداد الباحثة

تعدد الطرق التقليدية المباشرة و تتشعب حتى أننا صادفنا بعض التداخلات في عرض البعض منها أو عدم الاتفاق على المسميات حتى كوجود لطرق استقصاء مهيكلة و غير مهلكة لا تندرج ضمن الطرق الاستفسارية، إلا أن الاستفسار والملاحظة من الأدوات والوسائل الأكثر استعمالا (ثابتي، 2013 ، ص ص 164-170).

ج. الطرق غير المباشرة لتحليل العمل

إن الطرق غير المباشرة هي تلك التي لا يكون للمحلل فيها علاقة مباشرة بالعمل أو بشاغل المنصب، وتستعمل منفردة أو بالتوازي مع الطرق المباشرة المذكورة سابقا و يعود الفضل إلى مختصي سيكولوجيا العمل في ابتكارها (ثابتي، 2013، ص 170 بتصرف) وتمثل على سبيل المثال في:

✓ **دراسة نتائج العمل:** يهتم المحلل بما يفرزه العمل من نتائج إيجابية و أخرى سلبية بغرض تحليلها للبحث في مواصفات المهام بدقة للرفع من القيمة الإيجابية والحد قدر الإمكان من النتائج السلبية من خلال تحليل الإنتاج كما و نوعا في المنصب، تحليل الفروقات و الأخطاء المهنية وكذا حوادث العمل (Janine Dufour, 1987, p40).

✓ **طريقة المحاكاة:** تستعمل المحاكاة في تحليل العمل الذي يمتاز بعدم التأكد المشخصة في جزء أو كل العمل بشكل مفصل لمحاولة التعميم من خلال دراسة البناء والتفاعل بطريقة مخبرية لتقريب النموذج إلى الواقع بتقليل احتمالات الخلل، الخطر، الحوادث، وغيرها.

2.2.1 التحليل الوظيفي وبطاقات التوصيف

بعد الاختيار المتلائم للطرق المستعملة لجمع المعلومات والبيانات منقذا لجمع قاعدة معلوماتية خاصة بالوظائف تمتاز بالأكادة والمصدقية ينم تحليلهما لتحديد:

- مجموعة المهام والأنشطة التي تشكل في مجموعهما كيان الوظيفة.
- دراسة كل عنصر مع تبيان أثره على الوظيفة.
- الخصائص والصفات المميزة لشاغل الوظيفة.
- المرور إلى توصيف مناصب العمل وإعداد بطاقيات لذلك.

2. توصيف مناصب العمل (التوصيف الوظيفي)

إن توصيف مناصب العمل هو تفصيل لمتطلبات الوظيفة وعناصرها وكذا حجم الأعباء والمخاطر التي تفرزها. وقد تعددت أشكال بطاقات التوصيف حسب ما يتم إدراجه من عناصر فيها، حيث أشار Shimon D. إلى مجموعة أبواب يجب أن تتضمنها (Shimon D, 1995, p80)

- اسم الوظيفة: ويقصد به مسمى الوظيفة والعائلة الوظيفية، التي تجمع مجموعة من الوظائف ذات الخصائص المتقاربة والتي تكون سلسلة من الوظائف المتشابهة التي تتصاعد تدريجياً من حيث مستويات المعرفة، المهارات والقدرات.
- المصلحة التي تنتمي إليها الوظيفة.
- شاغل الوظيفة: من خلال تحديد المواصفات والمؤهلات الواجب توفرها في شاغل المنصب من مؤهلات شخصية، معرفية، قدرات علمية، مؤهلات جسمانية ان تطلبت الوظيفة ذلك.
- الاشراف: اشراف الوظيفة على الغير والغير على الوظيفة مع تحديد المسؤوليات والواجبات.
- ايطار ومحيط العمل: مكان العمل مع تحديد لظروفه الحقيقية التي تنفذ فيها المهام

1.2 تقييم مناصب العمل

إن بناء نظام وظيفي فعال محدد لمكانة الأفراد وتموقعهم بما يتلاءم وأدوارهم من الرهانات التي يسعى الجميع بدون استثناء لبلوغها مهما كانت الهيئة أو المنظمة ومهما كان حجمها أو نشاطها، إلا أن الدور الأساسي لتجسيد ذلك يلعبه تقييم وتصنيف الوظائف.

إن تقييم الوظائف هو تحديد للقيمة النسبية للوظيفة مقارنة بغيرها داخل المنظمة أو ضمن قطاع نشاط واحد، مما يعبر عن وضع نظام ترتيبي عادل يؤسس على مرجعية معينة للتقييم، حيث تعددت طرق التقييم وتعددت تصنيفاتها.

وقد قمنا باختيار طرق التصنيف الموزعة إلى كمية ونوعية لتقييم الوظائف (Pigage. L.C & Tucker. J .L, 1955, p14)

1.1.2 الطرق غير الكمية (النوعية)

يوجد طريقتان لتقييم الوظائف تعتمد الأولى على ترتيب المناصب، والثانية على إنشاء درجات لكل مجموعة وظيفية.

أ. طريقة الترتيب Ranking

هي من أبسط وأسهل طرق تقييم الوظائف، تعتمد على التوصيفات الخاصة بكل منصب مما يسمح بترتيبها من الأقل الى الأكثر أهمية، وهناك معيارين للتصنيف الترتيب البسيط Paired Comparisons Simple Ranking

• الترتيب البسيط

يقوم القائمون بالترتيب بدراسة الوظائف اعتمادا على بطاقات الوصف، ثم تقارن الوظائف حسب أهميتها، فالترتيب 01 يكون لأهم وظيفة ثم الرقم 02-03-04 فتتزايد أرقام الترتيب بتناقص الأهمية، ويقوم بذلك لجنة مكونة من عضوين فأكثر بأخذ متوسط آراءهم كمؤشر لمجموع الآراء.

• الترتيب بالمقارنة الزوجية:

يتم تشكيل ثنائيات بين كل وظيفة وباقي الوظائف الأخرى ليتم تحديد أي الوظائف أهم حيث أن عدد المقارنات الزوجية = عدد المناصب (عدد المناصب - 1) / 2
وتعتبر هذه الطريقة بسيطة وسهلة ولكن كلما كان عدد المناصب أكبر كلما كان الترتيب أصعب خاصة وأنها لا تعتمد قواعد وأساليب واضحة في المقارنة.

ب. طريقة التدرج (الدرجات)

تعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية من خلال:

- تحديد المجموعات الوظيفية: ويقصد بها العائلات الوظيفية أو المهنية المجمعة حسب طبيعة العمل.
- تحديد عدد الدرجات: يتم تحديد عدد الدرجات في كل مجموعة وظيفية حسب عدد الوظائف وسياسة الترقية عبر الدرجات المختلفة.

- توصيف المستويات التدريجية: من خلال تحديد مواصفات لكل مستوى ومحدداته من واجبات مسؤوليات، مؤهلات، تكوين، خبرة... الخ
- توزيع المناصب على الدرجات: تحديد الدرجة المناسبة من خلال البحث عن التوافق بين وصف المنصب ووصف الدرجة.

تعتبر طريقة الترتيب بالمقارنة الزوجية أفضل من طريقة الترتيب لاعتمادها على أسس ومعايير للترتيب وأهمها الدرجات، ولكن هذا المعيار وطريقة تجسيده غير دقيقة وتفتقر للمصداقية كلما تعقدت المناصب وزاد عددها.

2.1.2 الطرق الكمية: وهما طريقتان طريقة التنقيط وطريقة مقارنة العوامل

أ- طريقة مقارنة العوامل Factor Comparaison

قام Eugene J. Benge باقتراح عدد المناصب المعيارية تكون ممثلة للمناصب الموجودة في المنظمة، تتسم بالتوصيف بالتوصيف الواضح والمتفق عليه لتكون كمعيار لتقييم باقي المناصب، حيث أن عوامل التقييم يجب أن تكون محددة ومتوفرة في المناصب المختلفة والمتمثلة في: القدرات الذهنية، القدرات العضلية، المهارات، ظروف العمل والمسؤولية. (Norma M. Riccucci et autres, 2007, p192)

حيث يتم تحديد الأهمية النسبية لكل محدد بناء على التحليل والتوصيف مع توزيع الأجر على المحددات والمناصب المعيارية، التي تستعمل كمرجع لترتيب باقي المناصب. وبالتالي تعتمد هذه الطريقة على الهيكل التنظيمي وتموقع المناصب فيه مما يفرز تصنيفا منصبيا في الشبكة الأجرية للمنظمة. إلا أن هذه الطريقة يصعب فيها تحديد المناصب المعيارية باعتبارها مقياسا لباقي المناصب (ثابتي، 2013، 189).

ب- طريقة النقط Points

تعتمد هذه الطريقة على استخدام التنقيط كوسيلة للتقييم، وتعتبر من أكثر الطرق استخداما حيث يعود الفضل في ذلك إلى Kress, Merrill et Bedeaux والتي أساسها مجموعة من العوامل نذكر منها مجموعتين:

ب-1 المجموعة الأولى: اعتمدت على المهارة، المجهود، المسؤولية، وظروف العمل، حيث تتفرع هذه العوامل إلى عناصر فرعية يتم تحديد معالمها بدقة لتقدير أهميتها النسبية حتى يتم حساب نسبتها المئوية من الكل ليبر عنها بمجموعة من النقاط، فتختلف النسب والنقاط باختلاف أهمية العوامل ومكوناتها الفرعية من منظمة إلى أخرى ومن قطاع نشاط إلى آخر. حيث أن عوامل تقييم المجموعة الأولى تتمثل في:

- المهارة: تتضمن المستوى التعليمي، درجة الذكاء، قوة الشخصية، التفكير الفعال والمستقل، البنية الجسمية، الخبرة المهنية.
- المجهود: الجهد العضلي، الجهد الفكري، الجهد البصري، الجهد النفسي ودرجة التحمل.
- المسؤوليات: المسؤولية اتجاه الأفراد، المسؤولية اتجاه النتائج، المسؤولية اتجاه التجهيزات.
- ظروف العمل: الحرارة أو البرودة، الغبار والأتربة، المواد القابلة للاستنشاق، الضوضاء والضجيج، القلق والاكتئاب.

ففي دراسة أجرتها الهيئة الأمريكية للتصنيع قدرت الأهمية النسبية لهذه العوامل في عدد من المنظمات (ثابتي، 2013، ص 185) بـ:

المهارة من 45% إلى 62.5%

المجهود من 12.5% إلى 22.2%

المسؤولية من 12.5% إلى 24%

ظروف العمل من 3.7% إلى 25%

ولتوزيع النقاط على العوامل يتم استخدام إما المتتاليات الحسابية أو الهندسية أو طريقة النسب ويعتمد انتهاز الطريقة إلى قيمة الزيادة المعبرة عن زيادة الأهمية بين العوامل.

ب-2 المجموعة الثانية: قامت هذه المجموعة بتبني عوامل أخرى حيث تشترك مع المجموعة الأولى في المجهود والمسؤولية وظروف العمل وتختلف معها في باقي العوامل مع إدراج التعليم، الخبرة والمخاطرة، مع استعمالها للتنقيط بتقنيتين:

- النقاط المتتالية straight points

- النقاط المرجحة weighted points.

حيث أن استعمال تقنيي المتتالية الحسابية والهندسية بنفس أساس تطبيق المجموعة الأولى في حين أن التنقيط المرجح يكون إلى مستوى متوسط التنقيط، ليكون هناك مجالات للتنقيط (فئات). (L.C. (Pigage et J.L Tucker, 1955, p16) بدل من وجود قيم حتى يكون التصنيف أسهل.

2.2 تصنيف الوظائف:

1.2.2 مفهوم التصنيف:

إن القيام بعملية تقييم للوظائف يفرز ترتيبا وتصنيفا لمناصب العمل، مما ينتج تدرجات خاصة بتلك الوظائف تكون مبدأ أو مرجعية تقنية التقييم المستعملة كمية كانت أو نوعية. حيث أن التقييم النوعي يكون أكثر دلالة وموضوعية في تصنيف الوظائف لأن قيم التقييم تسمح بتصنيف هذه الوظائف ووضعها في مجموعات أو فئات، حيث أن المشكل الحقيقي لتصنيف الوظائف يكمن في تحديد عدد الفئات أي طول الفئة إحصائيا والتي تختلف من منظمة إلى أخرى. حيث كلما كان حجم المنظمة ، طبيعة نشاطها وعدد الوظائف فيها كبيرا كلما كانت عدد الفئات أكثر وطولها أقل.

فحجم المنظمة يلعب دورا في تحديد عدد الفئات باعتبار أن هناك تصنيفات اقتصادية مختلفة بين دول العالم في تحديد أصناف المؤسسات باعتمادها معايير مغايرة، فان كان التصنيف يعتمد على عدد العمال فان عدد الفئات في هذه الحالة يعتمد على التركيبة الوظيفية للعاملين كلما تعددت زاد عدد الفئات ونفس المبدأ بالنسبة للنشاط.

فتعدد التركيبة الوظيفية وعدم تجانسها يزيد من الفوارق بين الوظائف فتكون قيم وتدرجات التقييم متقاربة ومتعددة وبالتالي يكون عدد الفئات أكبر.

2.2.2 كيفية تشكيل الفئات:

يعتمد تشكيل الفئات على نتيجة تقييم الوظائف، حيث أن هذه النتائج تختلف باختلاف طريقة التقييم المعتمدة، فطريقة الترتيب يجب أن يعبر عنها بالقيم، فترتيب الوظائف يعتمد على أهميتها النسبية، وهذه الأخيرة يعبر عنها بقيمة، ويكون هذا التعبير معيارا للتصنيف أو يتم التجميع بين أكثر من معيار لتشكيل الفئة.

أما بالنسبة لطريقة التدرج، فتعتبر الدرجة تعبيراً عن الفئة في حين أن طريقة النقط فيتم من خلالها تشكيل الفئات على أساس إحدى تقنيات الإحصاء في تبويب هذه النقاط واعتبارها كمشاهدات، فإما يتم تجميع مجموعة من المشاهدات في فئة ولا يهم في هذه الحالة عدد الفئات المحصل عليها، مثلاً النقاط 14. 15. 17 يتم تجميعها في فئة والنقاط 19. 20. 21 في فئة أخرى حتى تنتهي جميع النقاط.

أما الطريقة الثانية فنأخذ أعلى قيمة ونطرح منها الأدنى ثم نقسمها على عدد الفئات التي تحددها المنظمة أو الهيئة المختصة، فمثلاً القيمة الأعلى في النقاط 300 والأقل 50 يكون الفرق بينهما 250، عدد الفئات المحددة ب 05 فئات وبالتالي طول الفئة = 50.

إذن الفئات ستكون كالتالي:

[300-200] [250-200] [200-150] [150-100] [100-50]

أما الفئات المنفصلة فهي الأفضل بالنسبة للتصنيف، لأن وجود فاصل بين الفئات يلغي الخط الرقيق الفاصل (نقطة) بين فئة وأخرى.

مهما تعددت الطرق أو مناهج التقييم وحتى تقنيات التصنيف إلا أن المهم من ذلك هو تأديتها للدور وملاءمتها للهدف من دراسة مناصب العمل، فتعدد هذه الأهداف والأغراض يعكس أهميتها في بناء شبكة أجزئية منصفة وعادلة مع اختيار أفراد ملائمين للمنصب مع تسهيل عملية الإشراف والمراقبة وبالتالي تصحيح الاختلالات.

المطلب الثاني: التكوين أشكال وهندسة

فرضت التحديات الراهنة المورد البشري كوسيلة وغاية على المنظمات التي تسعى للاستمرارية والتطور، باعتباره حجر الزاوية في تفعيل وتحسين الأداء، فكان لزاماً تثمينه وبناء كفاءته وتمكينه لمواجهة هذه التحديات، والسبيل إلى ذلك التكوين بأنواعه وأشكاله فهو يصمم ويهندس لأهداف محددة.

1. التكوين الأولي تلبية احتياج

في مقال ل Christine Fournier معنون ب: التكوين يقود إلى تكوين، قامت الباحثة بتسليط الضوء على علاقة التكوين الأولي بالتكوين التكميلي معتبرة هذا الأخير فرصة ثانية لمن لم يغتنم

الأولى مقدمة رأيين افترقا عليهما الباحثين، حيث أن المجموعة الأولى منهم اعتبرت التكوين الأولي المحدد الأساسي لامتيازات التوظيف و العروض الجديدة والملائمة للولوج إلى الحياة المهنية، مع اعتبار التكوين التكميلي حاملا للفرد المسمى في الممارسة للتكوين الأولي، أما المجموعة الثانية فقد اعتبرت التكوين التكميلي هو الأساس باعتبار أنه كلما زاد مستوى تأهيل التكوين الأولي زادت الحاجة إلى التكوين التكميلي (Christine F, 2008, p114)

فحسب دراسة أجراها Cereq سنة 2006 حول التكوين التكميلي أكدت النتائج على أنه كلما زاد مستوى الشهادة المحصل عليها من التكوين الأولي، ارتفعت نسبة الحاجة إلى التكوين التكميلي حيث في سنة 2005 (نفس المرجع، ص 115) كانت:

● نسبة التكوين التكميلي 64% بالنسبة للمتحصلين على شهادة تعليم عالي (بكالوريا + 03 سنوات)

● نسبة التكوين التكميلي 51% بالنسبة للمتحصلين على شهادة بكالوريا.

● نسبة التكوين التكميلي 24% بالنسبة لعدم حاملي الشهادة.

وبالتالي فإن العلاقة بين التكوين الأولي والتكوين التكميلي تعتمد على الحياة المهنية وطبيعة منصب العمل إضافة إلى نوعية التكوين الأولي (Vincens, 2001, p01) والقدرات على التكوين.

1.1 التكوين الأولي رأس مال بشري وتجزئة سوق

إن الحديث عن التكوين الأولي وعلاقته التوافقية مع الشغل هو المرور إلى نظرية رأس المال البشري وتجزئته سوق العمل.

1.1.1 نظرية رأس المال البشري

قام الاقتصادي G. Becker سنة 1964 من خلال كتابه Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to education بطرح نظرية رأس المال البشري وضرورة وجود تراكم للمكتسبات وكذا الاستثمار في التكوين من خلال تهيفة وضعية الشغل، ليس فقط من ناحية مستوى الأجر وإنما كذلك مستوى التهمين.

وبالتالي يمكن الاعتبار أن نظرية رأس المال البشري تحقق انعكاساتها على الواقع من خلال سوق العمل، الأمر الذي أشار إليه الاقتصادي G. Becker من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه التكوين في التقدم الاقتصادي وكذا تحديد الأجور، باعتبار أن الإنتاجية الفردية للعامل معيار قابل للقياس، يكون كأحد محددات علاقة التكوين بأجر العمل والتي تعتبر في غاية التعقيد. مع فرضه في بداية نظريته أن العامل فرد عقلائي يبحث عن تعظيم دخله وبذلك يعد الاستثمار في قدراته الإنتاجية بديهي وحاسم. (Gazier B, 1991, p 200.

فنظرية رأس المال البشري لم تقم بإعطاء تفسيرات مبرهنة ومقبولة عن عدم حصد ثمار هذا الاستثمار من قبل مجموعة من أفراد المجتمع، التساؤل الذي حاولت نظرية تجزيء سوق العمل تفسيره من خلال وضع شروحات للنتائج غير المتوقعة من خلال نموذج رأس المال البشري المبني على التحليل الاقتصادي ومنطق الكلاسيك. (Hanchane Saïd et Clément Lemelin, 2000, p 15)

2.1.1 نظرية تجزيء السوق:

نظرية تجزيء العمل اعتبرت أن سوق العمل لا يتصف بالتجانس، وإنما في حقيقة الأمر هو مجزء (Compartimente) فميلاد نظرية السوق الثنائي (La théorie du marché dual) نهاية سنوات الستينات خلال دراسة الأحياء التي يقطنها السود بالولايات المتحدة الأمريكية، بطرح فكرة وجود قسمين لسوق العمل، سوق أولي وآخر ثانوي، فالنوع الأول يمتاز بخصائص أهمها ارتفاع الأجور، وجود شروط عمل ملائمة، ثبات الشغل، فرص الترقية، قوانين إدارية للعمل مكتوبة، أما القسم الثاني (السوق الثانوي) فيتميز بأجور قليلة، شروط عمل دون الوسط (Médiocre) مع فرص ترقية أقل وإشراف تعسفي (Supervision capricieuse et arbitraire).

وبالتالي فإن العمال يعيشون أوضاع عمل مختلفة حسب السوق الذي ينتمون إليه، فالعمال بالسوق الثانوي في حالة أقل استقرار مع نسب غياب أكبر، انتظام أقل، وتمرد أكثر بالنسبة للسوق الأولي، و بالتالي فإن ارتفاع نسبة الدوران (Taux de rotation) والبطالة الاحتكاكية من أهم نقاط الاختلاف المميزة للسوق الثانوي. (Daniel Helde, 1983, p 43)

أما (Piorre 1975) فقد أضاف على التمييز بين السوق الأولي والثانوي، فقسم النوع الأول إلى سوق أولي أعلى وآخر أدنى (Primaire inférieur/ Primaire supérieur) فالسوق الأولي الأعلى يتكون من التشغيل على مستوى الإدارة وكذا الإطارات العليا مع ارتفاع للأجور وفرص ترقية أكثر مما هي عليه في السوق الأولي الأدنى، والتي تكون أفضل وأعلى مما هي عليه في السوق الثانوي. (Jean-François 2005, p 60)

ولكن قبل هذا قام الاقتصاديان (Doeringer et Piorre 1971) فقد اعتبرا أن القطاع مجموعة من الأسواق الداخلية التي تندرج ضمن السوق الأولي المنتمي إلى نظام متناسق ومتناغم، دون نفيهما لاحتواء السوق الثانوي أيضا لمجموعة من الأسواق الداخلية، باعتبار أن الشغل في هذه الأخيرة ينقسم إلى:

✓ الشغل غير المبني (Non structurés) مثل الأشغال الموسمية، الطارئة، الخاصة بالأعمال المنزلية والبناء.

✓ البناءات الداخلية التي تمتاز بحركة مهنية مقيدة جدا وكذا أجور قليلة كأعمال النسيج، الأعمال اليدوية وغيرها.

✓ أما النوع الثالث فيشمل الشغل الثانوي الذي يمكن أن يكون مصادفات وفرص مرتبطة بأشغال أساسية.

وبالتالي فقد اعتبرا أن السوق الداخلي تكمن ماهيته في إلغاء الفصل المفروض أن يكون بين السوق الأولي والثانوي، فديناميكية عمل سوق العمل تتم بضبط الأسواق الداخلية من جهة والثنائية القائمة من جهة أخرى، ولكن دون إهمال للعلاقات الداخلية المتواجدة بين السوق الأولي والسوق الثانوي، حيث أن كل من (Doeringer et Piorre 1971) يعتبران أن أساس الأسواق الداخلية هو البحث عن التخصص في الكفاءات الخاص بكل مؤسسة، مع استرجاع فكرة Becker (1964) الخاصة بالتكوين المتخصص (Formation Spécifique) الأمر الذي يشجع أصحاب العمل بالرفع من تكاليف التكوين أي زيادة استثماراتهم في التكوين، مما أعطى الأهمية للتكوين المتراكم (Michèle Favreau-L'hôtelier, 2002, p 02)، وبالرغم من تعرض هذه النظرية للعديد من الانتقادات إلا أنها قد بنت قاعدة نظرية لدور التكوين في الشغل.

2.1 نظريتي المصفاة والبحث عن الشغل:

فنظريات سوق العمل متعددة وجديرة بالتحليل، فخلال العقدين الماضيين كانت أكثر نظامية وتنسيق في معالجة العلاقة بين التكوين والشغل خاصة بتكوين النقابات (Formation de syndicats)، ظهور ووجود الأسواق الداخلية للمؤسسة، الأمر الذي أولى الأهمية لخصائص الشغل أكثر من الأجر، فمن بين هذه الأعمال سنسلط الضوء على نظريتين أخذتا مكانة هامة هذه السنوات الأخيرة تتمثلا في نظريات المصفاة والمؤشر

1.2.1 نظرية المصفاة والإشارة:

إن نظرية المصفاة (Spence 1973) كانت مكملة لنظرية رأس المال البشري، حيث أنها نصت على أن التكوين والشهادات المكملة بمثابة مؤشرات على نوعية الأفراد من قبل أصحاب العمل، فالتمدرس غير كاف لتغيير القدرات الملازمة للأفراد وإنما ضرورة وجود مصفاة لتعريف و تحديد الأكثر كفاءة، فأصحاب العمل يختارون الفرد من خلال إنتاجيته الكمونية (Productivité potentielle) مع إيلاء أهمية لمستوى الدروس المكملة (Magali Jaoul, 2000 , p 40) فكلما كانت سنوات التمدرس مرتفعة كان مؤشر الإنتاجية أكبر، ولكن أيضا مستوى أجر مرتفع، ولكن هذه النظرية لم تعرف يوما تأصيلا بالواقع.

فنموذج الإشارة أو الدلالة (modèle de signalement) يعتبر من المقاربات الأولى التي اعتبرت التعليم كنظام لترتيب الأفراد، فمثلا الاقتصادي (1973) Spence قام بإدراج معنى المصفاة والمنافسة من أجل الشغل (Filtre et concurrence pour l'emploi) كإحدى هذه المقاربات من خلال طرحه للتعليم كأحد وسائل الترتيب الأولية للإنتاجية الفردية (L'éducation comme moyen de classement a priori des productivités individuelles) فقد اعتبر (1973) Spence أن الدور الأساسي للتعليم لا يكمن فقط في اعتباره مصفاة للأهلية الخارجية والداخلية للأفراد بمجرد مرورهم ضمن النظام التعليمي، وإنما اعتبره استثمار حقيقي حاله حال التشغيل بالنسبة للمؤسسة يحمل الشك و اللابقين في مردوديته، فلا يمكن لصاحب العمل التأكد من إنتاجية الفرد إلا بعد تعيينه. (Elisabeth Chatel, 2006 , p03)

فالأفراد يمتازون بخصائص متعددة تمتاز بالاختلاف والتباين، لذلك طرح Spence (1973) فكرة ضرورة وجود مؤشرات ودلائل تساعد على معرفة المستوى الحالي لقدرات الفرد الإنتاجية، مما يحمله على الرفع من مستوى الإشارة (Niveau de signal) لديه من خلال عمليات الاكتساب وبالتالي قام Spence بوضع فرضية أساسية تعتبر أنه لا يمكن التمييز بين فرد و آخر إلا بشرط إذا كانت تكلفة الاكتساب لهذا المؤشر موجبة ومرتبطة بالقدرة الإنتاجية.

وبالتالي ف Spence (1973) لم يسلط الضوء فقط على دور التعليم في تنمية القدرات الإنتاجية وإنما حاول إيجاد رابط بين هذين المتغيرين.

2.2.1 نظرية البحث عن شغل (Théorie de la recherche d'emploi)

إن نظرية البحث عن الشغل بقيت ضمن الإطار النيوكلاسيكي لسوق العمل، غير أن فرضية حرية حركة المعلومة تصادمت مع الواقع من خلال وجود حالة الغموض في معرفة العمل وكذا الأجر المعروضة، لا يمكننا في سوق العمل إيجاد نسب للأجر وحيدة لمختلف المهام المتشابهة في الاقتصاد، ولكن هناك اختلاف في الأجر المدفوع للأشخاص، باعتبار أن الأفراد لا يجدون شغل بطريقة فورية بل بعد مدة وعناء وبذل للجهد للحصول على المعلومات الخاصة بالأشغال المتوفرة، دون إهمال لعدم وضوح وتما المعلومات (P.Fortin & autre, 1995, p 37)

إضافة إلى العروض المتفاوتة في الأجر بين مؤسسة وأخرى والخاصة بأصحاب العمل للمرشحين الطالبين للشغل (Daniel Helde, 1983, p 20)، فمن مصلحة العمال تكريس أكبر مدة زمنية للحصول والكشف عن المعلومة المتعلقة بالشغل للحصول على أفضل أجر في بداية نشاطهم، وبالمثل بالنسبة للمؤسسة للحصول على أفضل المرشحين والذين يتوافقون مع احتياجات مناصب العمل المعروضة من قبلها، ولكن مع تناظر في المعلومة وشموليتها بين الطرفين.

فنظرية البحث عن الشغل قد طورت على أساس نظرية الإعلام (La théorie de l'information) من طرف الاقتصاديين Stigler(1961) و Alchian (1970) فهذه النظرية حددت السلوك العقلاني للفرد في سوق العمل غير المنظم، بمعنى عدم وجود سعر موحد أو معلومات متوفرة عن الأسعار والتكاليف، فهذا النموذج يعرض فرد يبحث عن شغل مع وجود دراية و معرفة لديه عن تقسيم الأجر ولكن ليس الأجر المعروض من قبل كل مؤسسة، إذن فالمشكل هو إيجاد قاعدة لكف

البحث في حالة وجود ما يحقق للفرد ما يطمح إليه مع وجود ضغط تكاليف البحث، مما يجعله على تحديد أجر معين يطمح بلوغه في الشغل المرتقب من قبله (Jacques Brosius, 2001, p13).

من خلال ما ذكر يمكن القول أن الإطار الاستدلالي والمنطقي يدل على وضعية تنافسية تامة، ليس فقط بين المؤسسات أو بين الأفراد وإنما أيضا بين المؤسسات العارضة للشغل والأفراد الطالبين له، فالمعلومات على مستوى سوق العمل غير تامة وكاملة، وذلك لعدم معرفة عدد مناصب العمل المتوفرة وخصائصها، فالأفراد الطالبين للشغل يبقون اختياريًا في حالة بطالة حتى يطورون إستراتيجية البحث لديهم (Stratégie de prospection) خاصة وأن تعويضات البطالة تحمل الأفراد على إطالة مدة بطالتهم الاختيارية، وهذه هي نظرية البحث عن شغل (La prospection d'emploi, Théorie du Job Search)

فالنظرية قد أضافت إحدائيتين مهمتين لدراسة اختيار شغل معين ومباشرته، تمثلت الأولى في تجاوز التثبيت الفوري لنسبة أجر التوازن مع ربح استهلاك الوقت في البحث عن شغل، أما الإضافة الثانية فهي التسليم بعدم وجود نسبة أجر واحدة معروضة وإنما يعتمد ذلك على إنتاج وخصوصية كل مؤسسة على حدا.

الأمر الذي منح ميلاد عدد من الأعمال التجريبية، ومنها بالأخص أعمال Fallon(1983) الذي قام بطرح تساؤل حول سبب طول فترة البحث عن الشغل من قبل الأفراد المتقنين بالنسبة لغيرهم من غير المتعلمين، الأمر الذي أرجعه إلى الاختلاف في تحديد الأولويات والمنافع التي يسعى كل منهما الحصول عليها من الشغل المطلوب، حيث أن طول فترة البطالة بالنسبة إليهم يرجع إلى الخصائص الشخصية والعائلية للفئة المتعلمة والتي تكون مرتبطة بنسبة تكوينهم، وليس ذلك على مستوى البيئة التي تعيشون بها، بل وأيضا على مستوى تكوينهم الشخصي.

ثم تلا ذلك أعمال (Gottschalk et Maloney: 1985)، فقد حاولا الدفاع عن معارضة كل مؤيدي فكرة أن نماذج البحث التامة (Pure) عن الشغل وذلك بالأخذ بالاعتبار حالات الاستقالة والتسريح أو الفصل، إضافة إلى أن الفرد الذي يحمل شهادات عليا تكون مدة بطالته أكبر وفرصة حصوله على شغل أفضل أقل (Jean François Godin, 2005, pp 64-66).

فالتكوين الأولي مسار مخطط وموجه لاكتساب كفاءات من خلال نظام تكويني مبني على تعليم جيد يسمح بتغطية احتياجات سوق العمل.

2. التكوين نظام، سياسة وممارسة

إن التكوين استهداف للسلوك الأدائي المطلوب بتوفير أسس، نظريات، قواعد وقيم مرتبطة بمعارف تسمح للفرد باكتساب، تنمية وتطوير قدرات من شأنها بلوغ كفاءات فردية وتنظيمية عالية مع تعديل أو تغيير سلوكي يتوافق مع ذلك (محمد حافظ حجازي، 2007، ص311 بتصرف) وبالتالي هناك سيورة للتكوين تحدد مراحل مختلفة مع أساسيات يجب الوقوف عليها لضمان بلوغ أهداف التكوين، مما يجعل لهذا الأخير يتبع مقاربة تنظيمية يتبنى سياسة وممارسة معينة (Devos, 2008, p2).

1.2 نظام التكوين وسياسته:

عرفت المقاربة النظامية النور بداية سنوات الخمسينيات بالو.م.أ وتعتبر كوسيلة منهجية لرؤية الوقائع والأحداث المعقدة كنظارة للتقريب بتحديد لتفاصيل غير واضحة أو مشوشة وبالتالي فالنظام مجموعة عناصر محددة ومتفاعلة فيما بينها (Horin et Delavallée, 2000, p64).

أما بالنسبة للمقاربة النظامية للتكوين فهي دراسة التكوين على أنه نظام يحدد بـ (Meignant, 1986, pp77-78)

- المدخلات: المتكونين، المكونون، الأهداف، البرامج، الوسائل المادية، المالية وغيرها وحتى هذه المدخلات يمكن اعتبارها كأنظمة فرعية يتم تحديدها بنفس قواعد النظام كاختيار المتكونين، المفاوضات على مواضيع التكوين، الخ
- المخرجات: المتكونون فرضا قد تم تكوينهم المكونون، قاعدة معلوماتية عن كل ما حدث قبل، خلال فترة التكوين...
- التفاعلات: وهناك من يحدد نوعين من التفاعلات، التفاعلات مع الأنظمة ذات العلاقة المباشرة مع نظام التكوين مثلا أنظمة التأهيل، الترقية، التسيير التقديري، مخطط التكوين.... وهناك تفاعلات مع الأنظمة ذات العلاقة غير المباشرة كالسلطات، التشريعات... الخ

أما عن إن سياسة التكوين فهي بناء لرؤية ممارساتية عليها الإجابة عن ست تساؤلات
(Meignant, 2006, pp53-55)

- لماذا: ماهي الأهداف المرجوة (يجب ربط ذلك مع استراتيجيات المؤسسة).
- ماهي ولمن وكيف.

تعكس سياسة التكوين الأهمية التي توليها المنظمة للمورد البشري من حيث تطوير قدراته من خلال
استجابتها لثلاث شروط (Soyer, 2002, p148)

- قابلية التطبيق.
- محددة وواضحة في مراحلها ومتناسقة.
- مفهومة ومعممة على جميع المستويات المعنية.

2.2 ممارسات التكوين:

إن ممارسات التكوين هو الجانب العملي من سياسة التكوين لبلوغ النتائج المرجوة والتي تتضمن
خمس ممارسات:

1.2.2 التحديد الملائم للاحتياجات:

إن تحديد الاحتياجات التكوينية عملية مستمرة مهما كانت طبيعة أو نوع التكوين باعتبار أن هذه
الاحتياجات تتغير وتتغير للتكيف مع تغيرات المحيط ومتطلباته، حيث أن هذه الاحتياجات يجب أن تمر
بثلاث مراحل:

(1) **مرحلة الاختيار:** اختيار منهج وطريقة جيدة لتحليل احتياجات التكوين وهنالك أساليب
متعددة لذلك يمكن استخدامها منفردة أو متعددة نذكر منها:

أولاً: الأساليب المرتبطة باحتياجات الأفراد: أن تحديد احتياجات الأفراد يكون ذاتيا أو عن طريق
المشرف أو المسؤول وهو إما رغبة في تطوير قدرات واكتساب مهارات أو قصور في الأداء ومن
أساليبه:

■ الملاحظة: هي أول مصدر للمعلومة اما بالملاحظة المباشرة لأداء الموظف لمهامه أو عن طريق تمرين يحاكي الواقع.

■ المقابلة: تفاعل لفظي بين طرفين في موقف مواجهة، وتكون عموما من مسؤولية أخصائي التكوين أو المكونين لأخذ المعلومة لفظيا أو عن طريق التعبير.(وليم ر. تريس، 1990، ص88)، تكون المقابلة مع العاملين أو المشرف أو كليهما وذلك حسب طبيعة الوظيفة، المهام المرتبطة بها ودرجة صعوبتها.

■ الاستبيان أو بطاقة الرغبات: حيث أن الاستبيان مجموعة أسئلة يتم الإجابة عنها وفق مقياس معين تستعمل لجمع المعلومات الخاصة عموما بالسلوك، أو استعمال استمارات معدة مسبقا ليتم من خلالها معرفة مواقف وازاء الأفراد اتجاه التكوين.

■ السجلات ومدونات الأفراد: أن السجلات، الوثائق والتقارير التي تكشف عن إنجازات العاملين، غياهم، الحوادث التي يتعرضون لها، الأخطاء المرتكبة وكذا مختلف أنواع التكوين السابقة التي مروا بها مهمة في تحديد الاحتياجات.

ثانيا: الأسباب المرتبطة بالمنظمة: أن الأسلوب الأكثر فعالية في تحديد الاحتياجات التكوينية، والذي يجعل أي من الوسائل السابقة فعالة وذات قيمة هو دراسة مناصب العمل من تحليل، توصيف، تقييم وتصنيف لأنها تجعل من المقابلة، تصميم الاستبيان، بطاقة الرغبات خاصة سجلات الأداء أدوات حقيقية ومعبرة.

في حين أن هناك من ذهب إلى أن تحديد الاحتياجات التكوينية يعتمد على ثلاث أساسيات (التنظيم، العمل، الفرد):

✓ تحليل التنظيم: فحص الجوانب التنظيمية و الإدارية في المؤسسة من خلال الفهم الواضح لأهداف المؤسسة، سياستها، دراسة تركيبة القوى البشرية لديها ، تحليل المناخ التنظيمي مع دراسة التطور والتغيرات الممكن حدوثها في نشاط المؤسسة.

✓ تحليل العمل (تحليل الوظيفة): الحصول على معلومات نظامية مرتبة عن الوظيفة الحالية أو المستقبلية لتحديد متطلباتها من خلال مراجعة ما هو متوفر وموجود عن الوظيفة، معدلات الأداء الفعلي، آراء وملاحظات المشرف (حسين الدوري، 2006، ص114).

✓ تحليل الفرد: هو دراسة الأفراد من حيث الخصائص الوظيفية وينقسم الأفراد في هذه الحالة حسب التخصص، المؤهل والخبرة، الخصائص الشخصية حسب السن، الجنس، القدرات، الدوافع، حب العمل، الإتقان... الخ وأخيرا الجوانب السلوكية وتخص تفاعل الفرد مع وظيفته، زملائه، الرؤساء والمسؤولين المباشرين وغير المباشرين له مع تحديد درجة الانسجام في العلاقات (علي محمد عبد الوهاب، 2005، ص78).

2) سيرورة القرار

إن مخطط التكوين وثيقة محددة لتكوين، تنفيذ، تقييم للأفراد خلال فترة محددة، حيث تعرف على أنها (Meignant, 2006, pp200-201):

- * ترجمة عملية أنشطة التكوين، أهدافه، النتائج المرجوة منه.
- * ترجمة مالية (ميزانية): تخصيص موارد مالية خاصة بالتكوين.
- * خيار إداري أو تسييري: تحديد للأولويات والأفراد المعنيين بأحقية.

2.2.2 اختيار وتصميم وسائل وبرامج التكوين:

تتعلق هذه المرحلة باختيار نمط التكوين مع إعداد البرامج البيداغوجية وكذا الوسائل الملائمة للعملية التكوينية حيث:

- ✓ يمكن للتكوين أن يكون في مكان العمل أو خارجه باستعمال تقنيات وطرق متعددة مع تحديد الوقت الملائم للبرنامج التكويني ومكان إجراء التكوين.
- ✓ إن وضع البرنامج التكويني يعتمد على تحديد أهداف التكوين، فهذه الأخيرة تحديد أهم محتويات البرنامج التكويني ومدى أهمية كل عنصر فيه.
- ✓ وبالتالي تتحدد أساليب التكوين حسب البرنامج التكويني، أهدافه وخصائص المتكويين، وتتعدد هذه الأساليب وتتشعب، وسنذكر منها على سبيل المثال:
 - * المحاضرة.
 - * دراسات الحالة والتطبيقات العملية.
 - * المحاكاة.
 - * المؤتمرات وحلقات البحث.

* تمثيل الأدوار.

* التناوب الوظيفي.

* Critical Incident الوقائع الحرجة

* المباريات الإدارية.

* المناقشة الجماعية.

* .BihaviorModeling نمذجة السلوك

* .Brainstorming العصف الذهني

3.2.2 تنفيذ متابعة ومراقبة التكوين:

وفي هذه المرحلة يتم وضع البرنامج التكويني قيد التنفيذ مع متابعة ومراقبة مدى الالتزام به (Meignant, 2006, p321) وهناك من يطلق على هذه المرحلة بإدارة التكوين، حيث يجب أن تتضمن لوحة قيادة للتكوين والتي تسمح بالسير الحسن للعملية، فلوحة قيادة التكوين تسمح بمراقبة التكوين اعتمادا على:

- مواومة النشاطات المنجزة مع الأهداف المحددة
- النتائج المحصل عليها.

في حين أكد الباحثين أمثال Arthru Bennett et (2003) و Salas et Cannon (2001) و Le Boterf (1990) على أن اختيار وتصميم برامج التكوين يعتمد على هندسة التكوين حتى يكون فعالا.

فهندسة التكوين منهج يعتمد في تصميم التكوين على عقلانية، وتعتمد هندسة التكوين على ثلاث مراحل أساسية: التحليل، التصميم والتنفيذ.

➤ **التحليل:** حيث أن التحليل عبارة عن تحديد الاحتياجات وتحليلها مع تحديد دفتر الشروط من خلال:

- **تحليل الاحتياجات:** حيث أن دراسة وتحليل الوضع الراهن تعد كنقطة انطلاق من خلال التعريف بالمنظمة، المستوى المهني والإداري، الأفراد المراد تكوينهم، دراسة وتحليل الإمكانيات

القسم الثاني ◆ الفصل الثالث: المرتكزات الأساسية للتوافقية

المادية والبشرية، تحديد حجم الاحتياجات التكوينية وبالتالي الجدول الزمني للتنفيذ مع اختيار المكون أو الجهة المسؤولة عن التكوين.

- **تحرير دفتر الشروط:** دفتر الشروط وسيلة اتصال لمنتج مهيكّل وموصوف (التكوين) يتضمن التعريف بالتكوين، أهدافه، شروطه، الجانب التنظيمي، المالي، التكنولوجي والقانوني، الفئة المستهدفة من التكوين، المكون، مدة التكوين، التقييم.

➤ **التصميم:** إن التصميم يتضمن تصميم الجاز التكويني والتصميم البيداغوجي حيث:

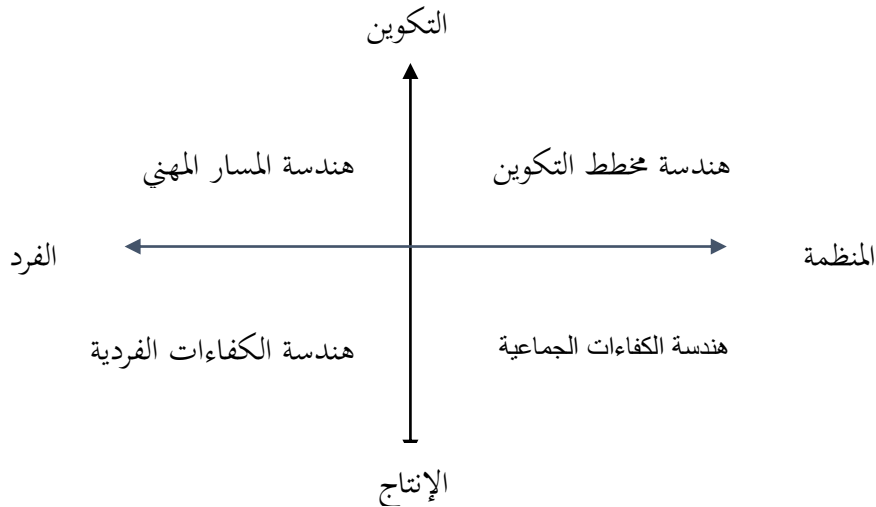
أ- **تصميم الجهاز التكويني:** ويتم في هذه المرحلة وصف لمحتوى التكوين، تحديد الأهداف العامة والخاصة للتكوين، الأهداف البيداغوجية، البرنامج المفصل للتكوين، الطرق البيداغوجية المختارة، توزيع المدة على البرنامج، بطاقة وصفية للأفراد المختارين، السيرة الذاتية للمكون، التقييم والتوجيه (Le Bouterf, 2005, p17).

ب- **التصميم البيداغوجي:** هو رسم دقيق وواضح للأهداف، المعارف، النشاطات، التطبيقات، تمارين التقييم والتوزيع الزمني المحدد.

➤ **التنفيذ:** وتتضمن هذه المرحلة، القيادة للبرنامج التكويني، مخطط الاتصال، تقديم التكوين و تقييمه.

فهندسة التكوين، هندسة للكفاءات الفردية والجماعية من خلال هندسة للمسار المهني من خلال هندسة مخطط التكوين

شكل رقم (22) هندسة التكوين.



المصدر Dimitri W, 2005, p549

إن هندسة التكوين هي انتقال من التركيز على النشاط إلى التركيز على التكوين من خلال العمل على تسيير المعارف وتطوير الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة مما يسمح بتصميم برنامج تكويني يعالج هذه الفوارق والاختلالات مما ينتج تسيير للمسار المهني (مخططات المسارات المهنية (Plans de carrière).

المبحث الثاني: التكوين، وظائف، مستويات ونماذج تقييم.

لا يمكن الحكم على التكوين بأداء دوره بفعالية إلا إذا حقق مجموعة من الأهداف المسطرة في تصميمه، أين لاحظنا وجود اختلاف بين المختصين في تحديد طرق ومستويات لتقييم ذلك، فما هي النسبة الدنيا للأهداف المحققة من الأهداف العامة المسطرة حتى يمكن الحكم على مردودية الاستثمار في التكوين، خاصة وأن للتكوين وظائف ومسؤولية اتجاه المنظمة والفرد على حد سواء.

المطلب الأول: وظائف التكوين ومستويات تقييمه

بالرغم من أن التكوين تحد اقتصاد بالنسبة للدول المتطورة إلا أنه مظهر اجتماعي وثقافي في أساسه، فالدول السائرة في طريق النمو تنظر الى التكوين خاصة الأولى منه على أنه بعد اجتماعي بالدرجة الأولى، الأمر الذي دفعنا الى تسليط الضوء على الوظائف* التي يؤديها التكوين.

1. وظائف التكوين بين مردودية الاستثمار وآثاره

تعدد وظائف التكوين لتشمل أبعادا متعددة نذكر منها:

1.1 الوظيفة الاجتماعية للتكوين:

لقد أشار Le ceci و Sain Saulieu الى الوظيفة الاجتماعية للتكوين في كتابهما Effet formation بتقديمهما ملخص عن أثر التكوين في (Sainsaulieu et le Ceci, 1991):

✓ **التعزيز الاجتماعي:** فالتكوين يربي الفرد اجتماعيا وذلك من خلال دعم التكوين لقدراته بزيادة معارفه واكتسابه لممارسات جديدة تحسن من أدائه للمهام أو انتقاله إلى مناصب أعلى.

* اعتمدنا في طرح وظائف التكوين على التقييم الوظيفي للتكوين الذي قدمه الاقتصادي (Dubar C.) والذي عرضه في كتابه 'La formation professionnelle' en France (1970-1980)

✓ **الانفتاح على الأنظمة الاجتماعية:** وذلك بسهولة وسرعة اندماجه ضمن عمليات التبادل، الاتصال، التضامن، المآزرة وكذا التغيير خاصة غير الرسمي منه.

✓ **تلقي النقد الواعي:** وذلك باكتساب طرق تحليل علمية مقارنة ومعبرة للواقع التقني والاجتماعي للمنظمة.

✓ **الرؤية:** من خلال حث الأفراد وتشجيعهم لرؤية أنفسهم وغيرهم بصورة عقلانية تساعدهم على تنمية وطرح رغبات بديلة.

وبالتالي فالتكوين يسمح بتحفيز الفرد وتوعيته لضرورة التعايش الاجتماعي داخل وخارج المنظمة من خلال تعزيز قدراته على الاتصال والتواصل وهذا ما أطلق عليه Caspar et Meignant (1998) التنشئة الاجتماعية التي يحدثها التكوين من خلال التحولات الفردية والجماعية في إنتاج الهوية (Caspar P. et Meignant A, 1988,p13).

في حين أن Mathiev (1988) فقد اعتبر أن التكوين يسمح برفع درجة الانتماء والارتباط بأهداف المنظمة من خلال الفهم والاستيعاب الجيد لها لتمتين النسيج الاجتماعي من خلال زرع روح التماسك الجماعي بتطوير سلوك الأفراد والرفع من إدراكهم اتجاه مساهمتهم في الإنتاج والخدمات التي يقومون باقتراحها (Mathiev G, 1988, p83).

في حين ذهب البعض الآخر من الباحثين إلى أبعد من اعتبار التغيير في السلوك، الاندماج في فرق العمل، التفاعل مع الزملاء من سمات الوظيفة الاجتماعية للتكوين ليتعدى الأمر إلى اعتبار التكوين عامل تحفيز يخدم مكافأة أداء سابق كما أنها كاشف (Révélateur) عن الوضعيات الإنسانية والاجتماعية الصعبة داخل المنظمة باعتبارها وعاء للمهمات الدقيقة باحثين من خلالها على الحلول الممكنة والمتاحة (Boudoin, 2005, p25).

2.1 الوظيفة الاقتصادية للتكوين:

إن الحديث عن الوظيفة الاقتصادية للتكوين تحتم علينا الإشارة إلى البعد الفردي والمنظماتي كلا على حد سواء.

1.2.1 على المستوى الفردي:

يمنح التكوين للفرد حرية وذاتية في التعامل والأداء المطلوب مع تقديمه فرصة ليكون محترفاً، بالرغم من تعدد الطرح المقدم من الباحثين لوظيفة التكوين بالنسبة للفرد، إلا أنها تجتمع كلها على الأجر والمهنة بغاية مادية حتى لو كانت بمرجعية معنوية.

وبالرغم من إنكار الأثر الاقتصادي للتكوين كما أشرنا سابقاً إلا أنه يعتبر اليوم الوسيلة الأفضل لخلق التناغم بين متطلبات الفرد والمنظمة معا، وهو ما أشار إليه Broyere et Lemiste (2004) و أرجعاه إلى نظريتي المصفاة والإشارة، حيث أن الأفراد يقدمون تكوينهم كمؤشرات لأصحاب العمل للدلالة على القدرات والكفاءات المطلوبة والمستخدمون يستعملون المصفاة لانتقاء الأفضل مما يجعل من الأجر تعبيراً عن الأداء المجسد لمختلف الإشارات المقدمة (Bruyère, 2004, p03).

وعليه فإن الأفراد يستثمرون في تكوينهم الأولي أو التكميلي أو معا ليكون الأجر كعائد ومردودية لهذا الاستثمار بالرغم من الجدل القائم بين العلاقة الطردية للتكوين والأجر وما يحول من متغيرات وتداخلات دون تحقق ذلك.

2.2.1 على مستوى المنظمة:

إن تناول التكوين على مستوى المنظمة يصاحبه دوماً البحث عن الميزة التنافسية، التغيير التكنولوجي وخطر الشيخوخة في العمل.

أ. الميزة التنافسية: فقد فرضت العولمة والتغيرات الجذرية في محيط الأعمال ومتطلباته على المنظمة إلزامية اكتساب الميزة التنافسية لاعتبارها متغيراً استراتيجياً بديلاً (Plane J.M, 2003) للاستجابة لما يفرضه محيط الأعمال من خطر المنافسة، الأمر الذي يستدعي تدخل إدارة الموارد البشرية من مدخل التكيف، أين يظهر جلياً دور التكوين في تحسيد وتفعيل ذلك إضافة إلى الأثر الكبير للتكوين على الإنتاجية (Laberge 1996, p16) الأمر الذي أشار إليه العديد من الباحثين كصورة حقيقية للميزة التنافسية كأبحاث Carriou et Jager (1997) والتي ضمت دراستها الميدانية 10.000 مؤسسة خلال فترة 05 سنوات (1987-1992) والتي

أكد فيها الباحثان على العلاقة القوية بين التكوين و مردودية المؤسسة دون وجود لروابط سببية مباشرة وآنية (Carriou et Jager, 1997, p55)

ب. **التغير التكنولوجي:** فكما ذكرنا سابقا فإن مناصب العمل لم تعد تمتاز بالمعيارية أو النظامية في التوصيف أو الطرح لوجود تغيرات تكنولوجية متسارعة أحيانا وجذرية أحيانا أخرى مما يستدعي الرفع من الكفاءات وتحديثها باستمرار، فالتكوين يعتبر كرافعة لتطوير الكفاءات لمواجهة هذه التغيرات (Martory, 2005, p262)

ج. **الشيخوخة:** فالعديد من الدراسات قامت بالبحث في العلاقة بين الهرم العمري للمؤسسة مع السن المتوسط للعمال والذي يمكن أن يصل إلى 45 سنة (Igalen, 2004, p84) ، الأمر الذي يطرح الأهمية وكذا المسؤولية الكبرى للتكوين، التكيف ومواءمة الأفراد موازاة بتهيئة مناصب العمل (Aménagement du poste de travail) ، مما جعل الاقتصادي Igalen يطرح تحديين على المؤسسة كسبهما:

✓ **تغير نموذج المورد البشري:** وذلك بالانتقال من اعتباره كتكلفة للإنتاج إلى مورد أداء، إبداع وكفاءة، مما يخدم تسييره بطريقة فعالة.

✓ **إدارة تسييرية للمورد البشري أكثر استراتيجية:** وذلك بإدراج المورد البشري كمتغير استراتيجي يدعوا المؤسسة للقلق، وهذا ما طرحه كتاب له تم إصداره سنة 1986 Atout : La formation stratégique pour l'entreprise والذي اعتبر فيه التكوين كورقة رابحة للفوز بالتحدي برأس المال البشري (Igalen, 2004, p85)

3.1 الوظيفة الثقافية للتكوين:

لا يمكن الفصل بين الوظيفة الثقافية للتكوين على المستوى الفردي أو المنظماتي وإنما يمكن الإشارة إلى ثلاث مستويات محددة لهذه الوظيفة.

المستوى الأول: يسمح التكوين بتحسين التنسيق بين مختلف المهام وكذا الرفع من مستواه، مما يؤثر إيجابياً على معرفة الأفراد بمحيطهم (Martory, 2005, p262) وذلك من خلال مشاركتهم في كل ما يخص المؤسسة فتنشأ ثقافة العطاء وتنمو.

المستوى الثاني: وهو كل ما يسمح بالتنشئة الاجتماعية وخلق لرأس المال الاجتماعي من خلال خلق وتغيير أنماط سلوكية جديدة تدعم حركة ونقل الأموال بصفة سهلة وسريعة، منتجة لأشكال التضامن الجماعي في العمل من خلال تسلسلات هرمية غير رسمية بين مختلف المستويات الوظيفية (Sainsaulier, 1974, p409)

المستوى الثالث: يخص بتطوير كفاءات التأطير خاصة تلك التي تعد وتقود نحو التغيير التنظيمي.

2. تقييم التكوين: عزوف ومستويات

يعتبر التقييم من أصعب وأعقد ما تناوله الباحثين والدارسين في التكوين، ومن المواضيع التي تعرف عزوفاً بالنسبة للممارسين.

1.2 عزوف عن تقييم التكوين

لقي موضوع تقييم التكوين أهمية بالغة من طرف الباحثين خاصة وأنه موضوع مردودية استثمار في رأس المال البشري إلا أنه يعرف عزوفاً من طرف الممارسين وذلك ل:

1.1.2 خوف من التقييم:

يعرف موضوع تقييم التكوين نوعاً من الحياء والذي نلاحظه في التحفظ في تناوله بعمق والبحث في ممارسته باعتباره تحد اقتصادي، اجتماعي وتنظيمي، الأمر الذي أكده العديد من الباحثين نذكر منهم (Dumberry, 2006, P11)(Dumberry et Péchand, 2007, P6) (Meignant, 2006, p366) وذلك بغرض أن للتكوين فعالية حتمية.

حيث أشار (Meignant, 2006, p367) في دراسة تم إجراؤها في بعض الدول الأوروبية لمعرفة أسباب عزوف عن تقييم التكوين وتم تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (21) أسباب عدم ممارسة تقييم التكوين

النسبة %	السبب
07 %	مكلفة جدا
18 %	صعب الحصول على نتائج صغيرة
38 %	ليست أولوية
02 %	يسبب مقاومة عند العاملين
26 %	عدم وجود الوقت
11 %	أسباب أخرى

المصدر: (Meignant, 2006, P367)

من خلال نتائج الدراسة نلاحظ خوف من التقييم من خلال إجابة المستجوبين بإرجاعهم لسببية ذلك إلى عدم اعتبارها أولوية، عدم وجود وقت لذلك بنسبة 64% في حين أن السبب الحقيقي في ذلك حسب تصورنا صعوبة الحصول على نتائج معبرة إن كان التقييم ساخن* (بعد الانتهاء من التكوين مباشر) خاصة إذا اتسم التقييم بتناوله الجانب الشكلي (مجرد أسئلة تعبر عن عموميات التكوين) لأن الرضا سيكون كبيرا في تلك اللحظة وأما السبب الثاني فهو خلق مقاومة للمشاركة في برامج تكوينية أخرى عند العاملين في حالة التقييم البارد** أو التقييم بعد فترة معتبرة من نهاية التكوين، لأن في هذه الحالة سيكون التعبير عن القيمة الحقيقية من المشاركة في التكوين بعد وجود محاولات ممارسة.

إذن فالعزوف عن تقييم التكوين يمثل حالة حياد اتجاه تسليط الضوء على المعرفة الحقيقية لمردودية التكوين، باعتباره أن هذه الأخيرة ستؤثر في اتخاذ قرارات مستقبلية للإعداد للتكوين مما ينتج ردود أفعال متضاربة بين الفاعلين في منظومة التكوين و باحثين عن جودة التكوين وتسويقه.

* التقييم الساخن (Evaluation a chaud) وهو تعبير عن رضا المتكونين أثناء وبعد الانتهاء مباشرة من التكوين ويعبر عموما عن سير العملية التكوينية.

** التقييم البارد: Evaluation a froid: التقييم بعد فترة زمنية من التكوين تتعدد من باحث لآخر

2.1.2 جودة التكوين

إن جودة العنصر البشري ركيزة أساسية في استدامة الأداء المتميز، والتي يلعب التكوين الدور المحوري في تحقيقها، مما رفع من الاهتمام نحو البحث عن جودة التكوين.

الجودة والجودة الشاملة

تعددت مفاهيم الجودة وحظيت باهتمام العديد من الباحثين في أداء المنظمة، حيث عرفتھا الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة أنها جملة الخصائص والامتيازات التي تجعل من السلعة أو الخدمة قادرة على تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم المعلنة منها وحتى الضمنية (Philippe Kotler & autres, 2004, p92)، حيث يكتسب المنتج جودته من خلال جودة التصميم، جودة المطابقة وجودة الاستخدام الفعلي أو ما يعرف بجودة الأداء (سونيا محمد البكري، 2003، ص13)

أما الجودة الشاملة فتغير في الطريقة التي تسير بها المؤسسة، حيث تركز هذه الأخيرة على التحسينات المستمرة والشاملة لجميع عملياتها ووظائفها بهدف التحقيق الأمثل لرغبات العميل (J. Rilay, 1993, p72)، أما إدارة الجودة الشاملة ففلسفتها إدارية و إدارة أداء متميز ومستمر، فتحسين الجودة يصاحبه زيادة في الإنتاج وخفض التكاليف من خلال الأداء بشكل صحيح ومن المرة الأولى و في كل وقت. (Baharat W, 1994, p32)

- نظام الايزو

يعود التقييس إلى وجود الحضارات الإنسانية، المصريين القدماء، فن المهارة، الصينيين، قد عرف التقييس أهميته مع الحرب العالمية الأولى لجعل التبادل تحكمه مرجعية واحدة لتحديد جودته، فكان أول اتحاد فيدرالي للجمعيات (سنة 1928) أساس للمنظمة الدولية للمواصفات (لندن 1946)، وأول مواصفة للجودة كانت المواصفة العسكرية الأمريكية (Mil Q9858) وتوالت هذه المواصفات إلى أن شكلت لجنة تقنية عام 1969 (Technical Commission I80/Tc)، ثم شكلت لجنة فرعية باسم منظومة الجودة (SC2) والتي كانت مسؤولة عن تحديد مهام لجنة التقييس في تأكيد الجودة، منظمات الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فكانت المواصفات القياسية إيزو (8402) الصادرة سنة 1986 أولى المواصفات العالمية في مجال الجودة.

تم سنة 1987 نشر أول مجموعة مؤلفة من خمسة قياسات للجودة إيزو 9000 - إيزو 9004 من طرف اللجنة التقنية (ISO/TC176) ثم بعدها تم إصدار سلسلة من القياسات (ISO 10000) وتم ضمها إلى السابقة لتندرج ضمن مجموعة ISO 9000

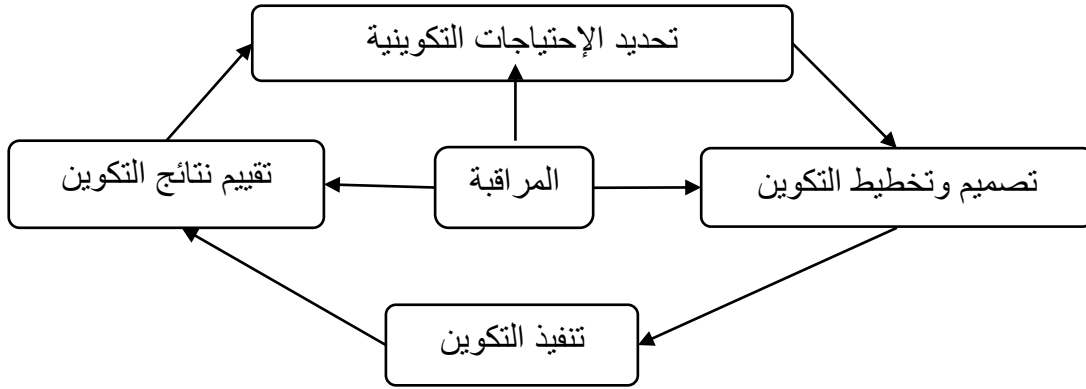
تشتت شهادة الإيزو مسك المنظمات لسجلات الجودة والبالغ عددها 17 سجلا منها سجل الجودة، سجل مراجعة وتصميم المنتج، سجل تدقيق الجودة وسجل التكوين.

تضمنت سلسلة المواصفات (ISO 10000) 06 مواصفات من 10011 الى 10016 حيث تمثل المواصفة 10015 التعليم والتكوين المستمرين، فقد تم الإعلان عن المواصفة والتصديق عليها من قبل المنظمة الدولية للمعايير عام 1999، في حين تم الإعلان نهائيا ورسميا عام 2011 وكانت وكالة الاعتماد السويسرية لأنظمة وبرامج التكوين، أول شركة مانحة لمواصفة الإيزو 10015، وقد قامت بمنح أول شهادة جودة إلى المركز الاقتصادي والاجتماعي للتنمية بسويسرا.

حيث أن المواصفة ISO10015 تحدد وتعرف التكوين على أنه عملية توفير وتطوير للمعارف، المهارات، والسلوكيات للاستجابة لمتطلبات المنظمة، فتعزيز ودعم أداء العاملين وكذا تغيير اتجاههم وسلوكياتهم من الأدوار التي يلعبها التكوين مع ضرورة شموليته لجميع العاملين وعلى كافة مستويات المنظمة وفق المراحل التالية:

- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم وتخطيط التدريب.
- تنفيذ عملية التدريب.
- تقييم مخرجات التدريب.
- مراقبة وتحسين عملية التكوين لغرض تحقيق أهدافها

شكل رقم (22): مراحل عملية التكوين ISO 10015



المصدر: (ISO 10015, 1999)

فلتحقيق المواصفة ISO 10015 لابد من تتبع الإجراءات التالية:

1. تحديد وتحليل نقاط ضعف الأداء: ويكون ذلك بتحليل الأداء الحالي مع تحديد للأداء المطلوب مما ينتج فجوة لابد من تحليل وتحديد لأسبابها مع اقتراح حلول لتدارك ذلك في تقرير يتضمن كل ما تم ذكره.
2. تحديد الإحتياجات التكوينية: من خلال تحليل مستويات الأداء والكفاءات الحالية للعاملين مع مقارنتها بالمستويات المطلوبة لتحديد الفوارق والتي تعبر عن إحتياجات العاملين للتكوين، والتي توضع في تقرير مفصل.
3. تخطيط وتصميم نظام تكويني: بالاعتماد على التقريرين السابقين يتم تحديد أهدافا للتكوين، برنامجه، مدته، الموارد المتاحة وكذا المتكولين مع وضع خطة تطبيق.
4. تنفيذ التكوين: وهو التحضير لتنفيذ التكوين مع مراقبته وجمع جميع المعلومات الخاصة به من توثيق لمشاركة المتكولين، سير العملية التكوينية مع حفظ جميع الوثائق الخاصة بها.
5. تقييم نتائج التكوين: ويكون بتقييم فوري والخاص بالرضا وآخر يمثل نتائج وأثار التكوين على الأداء وتغير مستوياته إضافة إلى انعكاساته على تحفيز العاملين، جودة العمل وبيئته. مع وضع تقرير شامل عن ذلك.
6. المراقبة: وتكون بتوثيق جميع السجلات الخاصة بتصميم التكوين، نتائجه، نتائج المنظمة بهدف وضع طرق للتنسيق بين المنظمة، استراتيجياتها، نتائجها وتطلعاتها المستقبلية مع العاملين،

أهدافهم، والعوائد التي يحصلون عليها من خلال بناء وتطوير دورات وبرامج تكوينية متكاملة ومقومة.

وبالتالي فقياس الجودة في تكوين يعتمد على تحليل مدى آثاره ونتائجه على حل مشاكل الأداء بصفة مستمرة ومتواصلة.

3.1.2 تسويق التكوين:

إن تطور وظيفة التسويق كان من خلال أربع مراحل لخصها المنظر الأمريكي Ph. Kotler في التوجه نحو المنتج أولا من خلال عرض الأفضل أما المرحلة الثانية فنحو الإنتاج بأفضل سيورة وتوزيع أما المرحلة الثالثة فكانت التوجه نحو البيع من خلال البحث عن مصلحة المستهلك في المنتج والخدمة المتاحة أما رابعا فالتوجه نحو الزبون أو العميل (Kotler, 1987, p41)

فلو أخذنا المرحلة الأخيرة، قمنا بإسقاط التكوين عليها فإننا سنلاحظ وجود فعلي وحقيقي لتسويق التكوين، خاصة وأنه مع بداية الستينات زاد الاهتمام بتضمن التسويق القطاعات والأنشطة غير الربحية، مما خلق نوعا جديدا من التسويق غير الربحي (غير المكسب).

جدول رقم (22): التسويق غير الربحي

البيان	نوع التسويق
الجهود المصممة للحصول على الاهتمام والانتباه اتجاه شخص	تسويق الفرد Person Marketing
الجهود التسويقية المصممة لجذب الأفراد لمنطقة، مدينة أو دولة محددة	تسويق المكان Place Marketing
الجهود التسويقية المصممة للتعريف بموضوع أو فكرة معينة	تسويق الفكرة Idea Marketing
الجهود التسويقية المصممة لمنظمات ذات المصالح المشتركة لجلب انتباه ومساندة الآخرين لتحديد أهدافها.	تسويق المنظمة Organization Marketing

المصدر: (بتصرف، Thomas et Bonoma, 1983)

فتسويق التكوين تسويق لفكرة التكوين وضرورته وتسويق لمكان التكوين والمنظمة المتبناة له وفي الأخير تسويق للفرد الحامل للتكوين (شهادة)، خاصة عندما كان التكوين حكرا على الدول والهيئات العمومية.

ولكن بعد دخول التعليم والتكوين ضمن القطاع الخاص تغيرت رؤية التسويق من غير الربحي إلى الربحي أين انتقل الحديث إلى تصنيع التكوين (Industrialisation)، وتعددت إشكاليات ومواضيع تناوله بإسقاط جميع أبعاد التسويق التجاري على تسويق التكوين باعتبار هذا الأخير سوق لمستهلكي المدرسة (les consommateurs d'école) (Elisabeth F, 1993, pp107-122)

فتصميم التكوين ما هو إلا سيرورة تصنيع لمنتوج يلبي احتياجات العميل وتنفيذه خدمة مقدمة للمتكون يغطي بها رغبة لديه، يتنافس العديد من المؤسسات التكوينية في عرضها ويتنافس الكثيرين للحصول عليها.

2.2 مستويات تقييم التكوين

يعد تقييم التكوين من أكثر المواضيع جدلا وتشعبا عند الباحثين والدارسين له لتعدد مداخله من مستويات، نماذج، طرق ومؤشرات وسنعرض في هذا المقام مستويات التقييم والمحددة بخمس مستويات، ردود الأفعال، التعلم، السلوك، النتائج، مردودية الإستثمار.

1.2.2 تقييم ردود الأفعال évaluation du réaction

إن تقييم ردود أفعال المتكونين يكون مباشرة بعد التكوين أي التقييم الساخن و ذلك لقياس مستويات الرضا لديهم على الخدمات التكوينية المقدمة (Meignant, 2006, p369) من خلال تصميم استبيان تعددت عند الباحثين و الدارسين للتكوين و تقييم بنوده حيث يمثل الجدول التالي البنود المكونة للاستبيان لمجموعة من الباحثين:

جدول رقم (23): بنود تقييم التكوين حسب Lee et Pershing

البنود	الباحث
<p>عشرة (10) أبعاد متمثلة في:</p> <p>أهداف ومحتوى برنامج التكوين.</p> <p>أدوات البرنامج.</p> <p>تقنيات وتكنولوجيا العرض.</p> <p>المكون.</p> <p>نشاطات التكوين.</p> <p>مدة التكوين.</p> <p>محيط التكوين.</p> <p>توقعات التكوين.</p> <p>الولوجستيك.</p> <p>التقييم الكلي للتكوين.</p>	<p>Lee et Pershing 1999</p>

المصدر: Lee S. H. et Pershing J.A. (1999)

جدول رقم (24): تقييم التكوين حسب Meignant

البنود	الباحث
<p>1. تقدير عام للتكوين.</p> <p>2. تقدير توافق التكوين للاحتياجات وتوقعات المتكولين.</p> <p>3. نوعية المحتوى (مستوى التكيف، الفائدة....)</p> <p>4. نوعية الطرق والدعائم البيداغوجية والمراجع المقدمة.</p> <p>5. المكون وتفاعله مع المشاركين.</p> <p>6. إمكانية تطبيق المكتسبات المقدمة.</p> <p>7. الشروط العامة لسير التكوين.</p> <p>8. اقتراحات لتحسين النقاط السابقة.</p>	<p>Meignant (2006)</p>

المصدر: Meignant, 2006,p369 بتصرف

بالرغم من محاولة الباحثين الإمام بجميع متغيرات العملية التكوينية إلا أن لكل عملية تكوينية خصوصية يجب ضبط استبيان يلائمها إضافة إلى وجود ذاتية للمشاركين في إجاباتهم والتي ترتبط بتطلعاتهم التي تكون أكبر من الدورة التكوينية.

2.2.2 تقييم التعلم:

فتقييم التعلم هو تقييم المنتج ويكون في هذه الحالة المعارف، الممارسات وحتى السلوكيات المكتسبة (Meignant, 2006, p372) إضافة إلى تقييم السيورة (سيورة التعلم) وهي تقييم للحالة المعرفية التي يعيشها الفرد خلال مدة التكوين وبعده (Knowles, 2006, P22) وبالتالي فالتكوين تقديم للمعارف، الرفع منها وتحسينها أو تطويرها وبالتالي فالتقييم يختلف باختلاف مراحل التعلم (D.L. Kirkpatrick et J. D. Kirkpatrick, 2006, p22).

في حين أن هناك من طرح وجهات نظر مختلفة لمستويات التعلم والتي كانت متعددة يصعب حصرها اخترنا منها ما أشار إليه (Malassingne, 2007, pp98-99) على أن هناك مستويين للمعرفة يقدمها التكوين:

المستوى الأول: يخص المعرفة النظرية le savoir théorique ويمثل المعارف الأساسية (من مصطلحات، أساسيات، خصائص، أنواع، تصنيفات..) والفهم والتعمق من خلال القدرات على التحليل، التلخيص، الإسقاطات وكذا حل المشاكل)

المستوى الثاني: فيخص المعارف العملية أو الممارسات كالمحاكاة، البناء الترابطي أو العلاقي.

حيث يتم التقييم على هذا المستوى من خلال ثلاث أنواع من التقييم تستعمل منفردة أو متعددة، متمثلة في (Meignant, 2006, pp372-379):

✓ **التقييم بالتلخيص:** ويكون خلال تقديم التكوين وذلك بالبحث الآني واللحظي عن درجة الاكتساب باستعمال التمارين، دراسة الحالات، الأسئلة متعددة الاختبارات QCM، وهذا النوع من التقييم يخلق توتر لدى المتكونين خوفا من الفشل (الحصول على نقاط متدنية).

✓ **تقييم المحتوى:** وتعتبر هذه الطريقة في التقييم كشكل للوحة قيادة لمتابعة المكتسبات الفردية (Meignant, 2006, p379)، وفي هذه الحالة يتم تقييم سير العملية التكوينية بمراحلها من تسلسل المواضيع، تكامل المحتوى ومدى ملاءمته للمتكون.

✓ **تقييم المعيارى:** وهو تقييم يعتمد على مقارنة أداء أفراد من مجموعة التكوين مع أفراد آخرين من نفس المجموعة لقياس مدى التعلم بين الجميع بتفاوت في مستويات الاكتساب، حيث وجود هذه المقارنة أحيانا يخلق خوفاً وشعوراً بالضغط بين المتكونين.

فالأنواع الثلاث للتقييم تعتمد على الأهداف المحددة والمسطرة في تصميم العملية التكوينية لتكون كمرجعية للحكم على نتائج التكوين، وفي هذا المستوى والتي يعبر عنها المتكون بتقييم ذاتي منه (Gerard et Bouvy, 2006, p3)

3.2.2 تقييم السلوك:

وفي هذا المستوى يتم تقييم الأهداف السلوكية من خلال البحث في مدى استعمال المتكون واستخدامه عملياً للمعارف المكتسبة في المستوى السابق بعد انتهاء مدة التكوين وممارسته لمهامه. (Meignant, 2006, p379)

فالتغير السلوكي للمتكون بعد تلقيه للتكوين تحول في الممارسة بين مستويين يكون المستوى الثاني (بعد التكوين) أعلى من المستوى الأول من خلال مراقبة الأداء الفردي وتقييمه بين المرحلتين، ولكن العديد من الباحثين أشاروا إلى مشكل التحول في السلوك أو تغيره، فهناك تغيرات قريبة وأخرى تأخذ وقتاً أكبر وحتى درجة ومستويات التحول إلى تساؤلات وصعوبة في التحديد أو الرسم لاختلاف ووجود للفروقات الفردية وكذا فعالية التكوين، وقد طرح (Holtan et Baldwim, 2003, p11) مسافة (distance) التحول والتي عبر عنها بمستويين، يتشكل كل مستوى بثلاث مراحل حيث:

المستوى الأول: سيرورة التعليم من المعرفة إلى القدرة على الأداء وتكون عبر ثلاث مراحل:

- 1- معرفة أن (Know that)، اكتساب المعارف
- 2- معرفة كيف (know how)، اكتساب المعارف العملية.
- 3- بناء الأداء والقدرة على الممارسة.

القسم الثاني ◆ الفصل الثالث: المرتكزات الأساسية للتوافقية

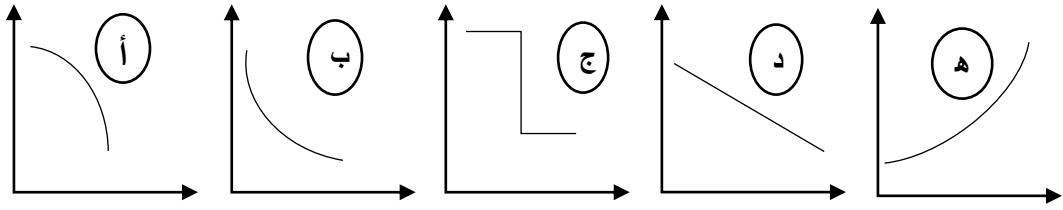
المستوى الثاني: سيرورة العمل من القدرة على الأداء إلى الأداء المتميز وتكون هي الأخيرة أيضا بثلاث مراحل: 1. ممارسة وتطبيق المهام الخاصة بفعالية.

2. التكرار والمحافظة على الممارسة.

3. التعميم لصيانة الممارسة.

حيث أن صيانة الممارسة قدرة المتكويين على استعمال واستخدام المكتسبات مع الزمن ومدى بقاء تلاؤمها مع الاحتياج، حيث قدم الباحثان (Baldwin et Ford, 1988, p97) خمس منحنيات تجسد خمس أشكال للصيانة.

شكل رقم (24): أشكال الصيانة



المصدر: (Baldwin et Ford, 1988, p97)

المنحنى أ: انخفاض تدريجي للسلوك يرجع المتكويين إلى مستواه قبل التكوين وهنا لوجود صعوبة كبيرة في النقل والتحويل المعرفي للممارسة.

المنحنى ب: الاكتساب جيد خلال نهاية التكوين ولكنه يتلاشى مع الوقت بمجرد الاحتكاك والرجوع للمهام.

المنحنى ج: اكتساب المتكويين لقدرة على تحويل المعارف إلى ممارسات بعد التكوين ولكن عدم قدرته على الحفاظ على ذلك ورجوعه إلى مستويات سابقة للممارسة قبل التكوين.

المنحنى د: انطلاق المتكويين بمستوى متدني من التحول مع فقدانه مع الزمن

المنحنى هـ: وهو الحالة الوحيدة التي تعبر عن قدرة المتكويين على تحويل تكوينه إلى ممارسته وقدرته على الرفع من مستواها بانتظام.

حيث أكد الباحثان على أن منحى التحويل يعتمد على ثلاث متغيرات أساسية (Baldwin et Ford, 1988, P98)

- طبيعة المعارف المحولة: فكلها كانت المعارف المقدمة أسهل وأقرب الممارسة كلما كان التحويل أفضل وأسرع.
- مستوى الاكتساب عند نهاية التكوين، فكلما اكتسب الفرد أكثر كلما كانت قدرته على التحويل أكبر.
- ملائمة الاكتساب مع محيط العمل: فكلما قدمت للمتكون مساحة وبيئة ملائمة كلما كان توجهه نحو التحويل بدرجات أكبر وبطريقة متزايدة.

والتقييم في هذا المستوى يكون خلال مرحلتين. المرحلة الأولى عند نهاية التكوين لتحديد مستويات الاكتساب، والمرحلة الثانية بتقييم مستمر للأداء عبر الزمن لتجديد قدرة ومستوى التحويل.

4.2.2 تقييم النتائج

إن تقييم النتائج التنظيمية للتكوين (النتائج العملية)، هو تقييم مساهمة التكوين في تحسين أداء المنظمة وذلك من خلال الموازنة بين أربع متغيرات أشار إليها (D. L. Kirkpatrick et J. D, 2006, p25) والمتمثلة في: التكلفة، الكمية، النوعية، المدة الزمنية حيث:

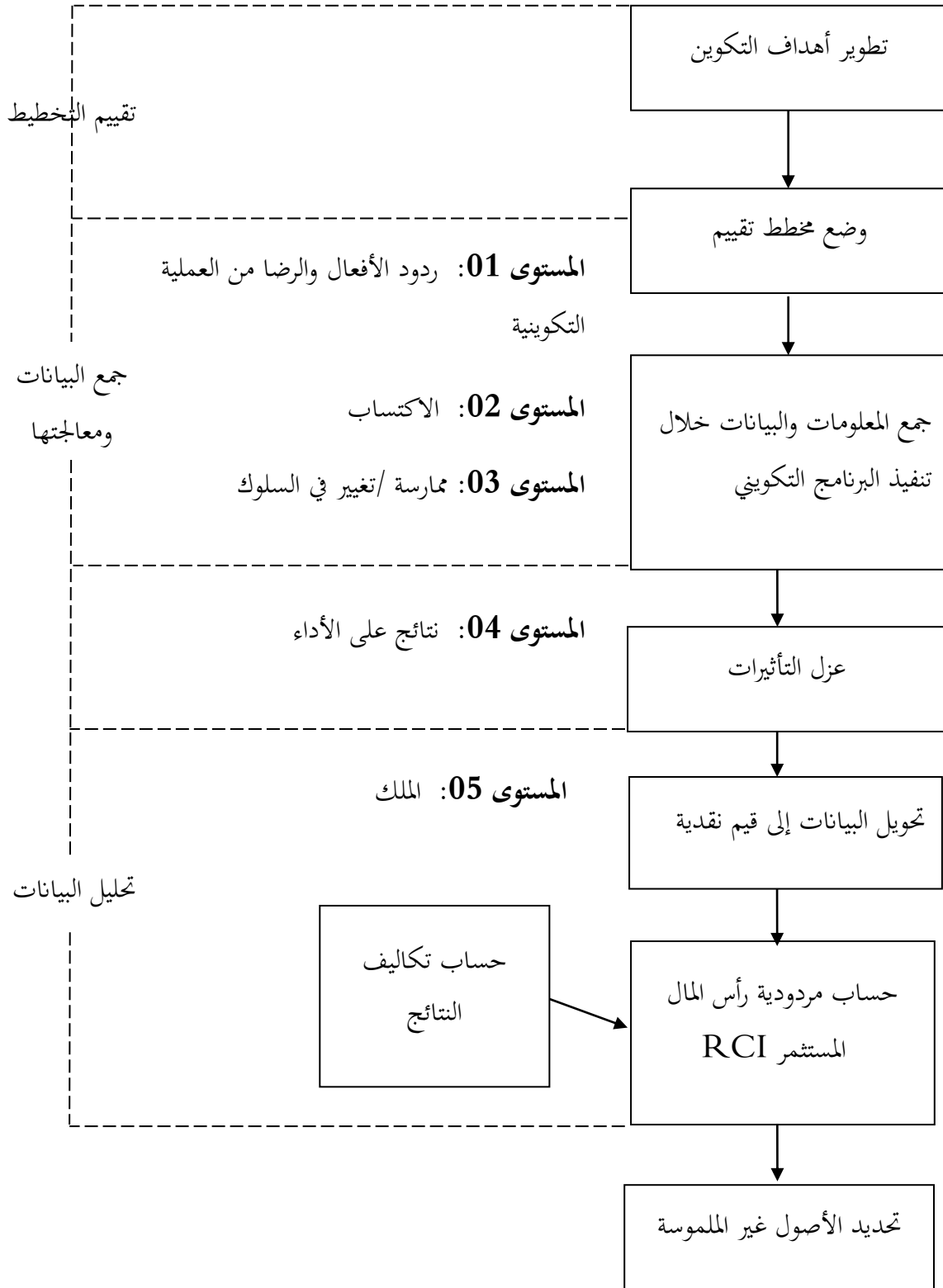
- ✓ التكلفة: وتكون ملازمة دائما للتقليل، الخفض أو الحد.
- ✓ الكمية: وتكون ملازمة دائما للرفع، الزيادة والتحسين من الإنتاجية، المبيعات، رقم الأعمال... الخ
- ✓ النوعية: وتجمع بين الخفض والزيادة حيث تكون التقليل والحد من الأخطاء، الفروقات، العيوب، الشكاوي والرفع والزيادة من معدلات ومؤشرات الرضا، الولاء، الأمان، الأفكار، المؤشرات... الخ
- ✓ المدة الزمنية: الأوقات أوعية للأعمال، لا تضيق ولا تزيد وأساس القيمة في الوقت الحالي وما تعيشه المنظمة وعالم الأعمال من تحولات فإن تسيير الوقت متغير إستراتيجي لخلق القيمة.

5.2.2 مردودية الاستثمار:

تعددت الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا المستوى من التقييم فالتدفقات المالية الموجهة للتكوين الأولي أو التكميلي، استثمار في رأس المال البشري نال اهتمام العديد من الباحثين مثلما أشرنا سابقا في حديثنا عن عوائد الاستثمار في التكوين على المستوى الكلي أو الجزئي في النظرية الاقتصادية.

فالاقتصادي Jack J. Phillips قدم نموذجا لقياس نتائج التكوين واعتبر التكوين سيرورة تتضمن تقييم نتائجها في جميع المراحل قبل، بعد وأثناء التكوين ومع تصنيفه لخمس مستويات تقييم لمردودية الاستثمار في التكوين.

شكل رقم (25): سيرورة التقييم . النموذج الملك . عند phillips



المصدر (Phillips, 2003)

فسيرة التقييم عند J. Phillips فتمر بثلاث مراحل أساسية لقياس عائد الاستثمار متمثلة في:

المرحلة الأولى تقييم التخطيط: فالتقييم يبدأ بمرحلة تقييم الأهداف المسطرة عامة كانت أو خاصة ومدى ملاءمة البرنامج التكويني لها، وهل فعلا تعبر عن الاحتياجات الحقيقية وكذا تقييم مخطط التقييم من خلال توافق مؤشرات التقييم، طرقه، وأدواته مع الأهداف المحددة، باعتبار أن هذه المرحلة هي الأهم بالنسبة ل: Phillips

المرحلة الثانية جمع البيانات: يرتبط بجمع المعلومات الخاصة بسير العملية التكوينية وكل ما يتعلق بها من اكتساب للمعارف، المعارف العملية وما يمكن بلوغه من تحويل في السلوك بالأهداف الخاصة والتي تتم على المستويات الثلاث للتقييم.

- مستوى 01: رد الفعل.
- مستوى 02: الاكتساب.
- مستوى 03: الممارسات.

المرحلة الثالثة تحليل البيانات: قبل تحليل البيانات لابد من عزل تأثيرات التكوين عن غيرها من العوامل الخارجية عنه، وقد حدد phillips عشر (09) تقنيات تسمح بذلك (J. Phillips, 2003, p09)

1. مجموعة المراقبة: تقوم بمراقبة نتائج الأفراد المتكويين عن غيرهم
2. تحليل المنحنى الخطي للأداء: مقارنة قيم الأداء قبل وبعد التكوين لتبيان الفرق.
3. طرق التنبؤ بمعطيات الأداء: اختيار طرق لتقييم الأداء من خلال أخذ التكوين كأساس لها.
4. التقدير من المتكويين: اختيار طرق كمية للتعبير عن قيمة في أدائهم.
5. التقدير من الإدارة: اختيار الإدارة لطرق التقدير لقيمة التكوين
6. العلاقة مع الزبون: مؤشرات ومحددات الرضا لديه.
7. التقدير من طرف الخبراء: المباشرين وغير المباشرين، المختصين الداخليين والخارجيين.
8. العلاقة مع المرؤوسين: تقدير التغيرات في الأداء وطرق الاتصال والتجارب.

جدول رقم (25): مؤشرات مردودية التكوين

الامتيازات	الأهداف	العبرة	القياس	الباحث
قياس عائد الاستثمار في التكوين	تحديد تمثيل للعائد نسبة للاستثمار في التكوين	[العوائد الصافية للتكوين/ تكاليف التكوين] 100x	ROI	Phillips (1996)
قياس عائد الاستثمار في التكوين	تمثل عوائد التكوين لكل 01 عملة نقدية مستثمرة في التكوين	عوائد التكوين/ تكاليف التكوين	CBA*	Brown (2001)
مقارنة تكاليف مقارنة تكلفة أداء	الفرق بين تكلفتين للتكوينيين تكلفة التكوين لكل مشارك	TACTIP-TACNP [§] عدد المشاركين في التكوين	PNS [†] CPS [‡]	Deeny (2003)

المصدر: (Daniel Beaupré, 2009, p16)

وآخر مرحلة في تقييم النتائج كتابة التقرير والذي يتضمن جميع المراحل التي تم ذكرها سابقا

بالتفصيل.

* Coûts-bénéfices (costs/benefit analysis (CBA)

† Epargne nette projetée (projected net savings (PNS)

‡ Coût de la formation par participant (CPS)

§ Les coûts administratifs totaux du programme de formation (total administrative costs of the former training program : TACTP) et les coûts administratifs totaux d'un nouveau programme de formation (total administrative costs of the new program : TACNP)

** Coût total de la formation (total cost of training ou TCT)

المطلب الثاني: نماذج تقييم التكوين

لقد قادنا عرض مستويات تقييم التكوين إلى البحث عن تصنيف لنماذج تقييم التكوين المتعددة بداية من سنوات الخمسينات والبحث عن فعالية برامج التكوين وأنظمتها، فقد كانت المقاربات المبنية على الأهداف والأنظمة الأكثر إسهاما وغناء الأمر الذي دفع بنا إلى عرض هاتين المقاربتين والبعض من نماذجها:

1. النماذج المبنية على الأهداف:

إن أساس تصميم أي برنامج تكويني يعتمد على الهدف/الأهداف المرجو بلوغها والتي نعتمد أيضا عليها في عملية التقييم للبحث عن الفروقات مما حمل العديد من الباحثين إلى اعتبار الأهداف محور عملية التقييم وأساسها، حيث سنعرض البعض من النماذج حسب تاريخ نشرها.

1.1 نموذج Kirkpatrick (1959)

قام Donald L. Kirkpatrick بنشر نموذجه لأول مرة سنة 1959 في مجلة التكوين والتطوير والذي أخذ شهرة كبيرة، وقد أعاد تحديثه بتعريف وتحديد أكثر للمستويات الأربع للتكوين في كتاب قام بإصداره سنة 1998: « Evaluating Training Programs »

فتقييم التكوين عند كيركباتريك هو تقييم أربع مستويات: ردود الأفعال، التعلم، السلوك والنتائج.

1. رد الفعل: هو معرفة شعور المتكويين اتجاه تجربة التكوين التي مروا بها، يكون إجراؤه فور

الانتهاء من التكوين مباشرة، تقييم سريع، سهل غير مكلف.

2. التعلم: قياس زيادة المعارف أثناء وبعد التكوين، كلما كان البرنامج التكويني بسيط (معارف

غير معقدة) كانت قابلية القياس أحسن.

3. السلوك: يقيم السلوك بقياس مدى تطبيق التعلم في الممارسة ولا يتم ذلك إلا بوجود مشرفين

ورؤساء لقياس الأداء.

4. النتائج: تقييم كمي من خلال النسب، المؤشرات، الأحجام. وهو تقييم صعب التجسيد

لتعدد المتغيرات وتداخل مؤشراتهما.

حيث قدم العديد من الباحثين نماذج أخرى بزيادة أو تعديل لمستويات نموذج كيركباتريك التي نذكر منها ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (26): تعديلات لنموذج kirkpatrick

Kaarns et miller 1997	Phillips 1997	Mopenda et Reigeluth 1996	Hamblin 1974	Kirkpatrick 1959
رد الفعل التعلم تحويل إلى منصب العمل/سلوك القيمة المضافة /	رد الفعل التعلم التحويل إلى ممارسة نتائج الأعمال العودة إلى الاستثمار	رد الفعل التعلم تحويل ونقل التعلم الآثار على الأعمال أثر اجتماعي	رد الفعل التعلم سلوك العمل المنظمة عوائد اقتصادية أو اجتماعية	رد الفعل التعلم سلوك النتائج /

المصدر: Dunberry et Péchard, 2007, p10

2.1 نموذج Doring Peter (1978):

قدم Doring ست قيم تحدد إيجابياتها تقييماً للتكوين والمتمثلة في:

1. درجات رضا موجبة: تتمثل في القيم الموجبة لردود أفعال المتكويين، المتكويين وكذا الرؤساء والمسيرين.
2. درجات تعلم مرتفعة: تتمثل في بلوغ الأفراد والمنظمة على حد سواء أهدافها خاصة البيداغوجية منها والمتعلقة بالاكتساب.
3. تغير إيجابي في السلوك: تحسن سلوك المتكويين نحو الأفضل مباشرة مع الانتهاء من التكوين ومباشرتهم العمل.
4. تغير إيجابي في المواقف: ويكون خلال وبعد التكوين.

5. نجاح على مستوى المنظمة: من خلال الآثار والنتائج الاقتصادية، الاجتماعية، الموجبة للتكوين على المنظمة.

6. مردودية الاستثمار: نتائج مرضية نسبة الموارد والعوامل المستخدمة.

حيث أن عناصر التقييم الست يجب أن تكون أهدافا خلال تصميمنا للتكوين، فالأهداف المرتبطة بدرجات التقييم الثلاث الأولى تكون مرتبطة بالتعلم والاكساب المعرفي أما الدرجات الثلاث المتبقية فتعبر عن الأهداف الوظيفية أو أهداف التسيير (Mey Dohm, 1988, pp195-196)

3.1 نموذج تقييم التعليم والتكوين *ETEM (2000)

يعتمد هذا النموذج على سيرورة التقييم وفق الأهداف والتي تتم خلال ثلاث مراحل. (Auchey Glorid, 2000, pp163-174)

- قبل التكوين: هذه المرحلة يحدد فيها النتائج المرجوة لبلوغ أهداف معينة تترجم في برنامج تكويني موافق للاحتياج، الموارد والمخصصات المالية وإستراتيجية المنظمة، توضع جميعها في مخطط واضح يسمح بمتابعة التكوين وتقييمه.
- خلال وبعد التكوين مباشرة: في هذه المرحلة يتم تقييم التكوين بنتائجه الملاحظة والمقاسة من خلال مجموع المعلومات الخاصة بالمرحلة الأولى وما يتم جمعه في المرحلة الثانية خلال التكوين وبعد الانتهاء منه مباشرة.
- بعد ثلاث إلى ست أشهر: في هذه المرحلة يتم تقييم التكوين بناء على الأهداف المحددة في المرحلة الأولى، حيث يظهر جليا في هذه المرحلة نتائج التكوين وأثارها مما يمكننا من اتخاذ قرار برمجة تكوين مكمل أم لا حاجة لذلك. (Gosselin, 2005, p60)

4.1 نموذج فعالية التكوين Mulder (2001)

إن نموذج فعالية التكوين يتم على مرحلتين أساسيتين الأولى الأفراد والثانية جهاز التكوين. حيث أن تقييم التكوين يعتمد على:

- **التعريف بالمشروع:** ويكون بتقييم الأهداف الوظيفية (الأهداف الخاصة)، تقييم تحديد المهام وتوزيعها، ضبط الشروط وأساسيات التسجيل الخاصة بالأفراد، المؤسسة وهيئات التكوين.
- **تنفيذ المشروع:** تقييم الرضا الكلي من التحضير الى المشروع الى اخر حصة تنفيذية مع قياس الترابط والعلاقات بين ما هو مخطط ومنفذ مع قياس دقة ذلك.
- **فعالية المشروع:** تقييم التنفيذ نسبة الى توقعات الأفراد المتكونين، الرؤساء مع النتائج المحصل عليها، ودرجة بلوغ الأهداف المسطرة في المرحلة الأولى (Gosselin, 2005, PP87-88) وبالتالي فنموذج فعالية التكوين هو تقييم للتكوين بالاعتماد على العلاقة، أهداف، نتائج عبر الزمن.

2. النتائج المبنية على النظام (السيرورة)

تعددت النماذج المبنية على السيرورة أو على حلقات النظام التكويني والتي نذكر منها:

1.2 نموذج *CIRO (1970)

قدم Warr et al نموذجا مبنيًا على أربع مراحل متسلسلة ومترابطة، تعبر عن تقييم التكوين متمثلة في:

- **المحتوى:** تحديد مكونات المؤسسة وقدراتها الإنتاجية قبل تحديد احتياجات التكوين ليكوم تقييم هذه المرحلة معبرا ومطابقا للمؤسسة مكانتها وقدراتها وبالتالي احتياجاتها والأهداف الواجب بلوغها.

- المدخلات: باعتبار أن التكوين نظام فإن قيمة مدخلاته من محتوى طرق، أدوات ومواد يجب أن تقيم لتكون ملائمة لبلوغ الأهداف.
- ردود الأفعال: تقييم ردود الأفعال يسمح بإعطاء الضوء الأخضر لتقييم المخرجات.
- المخرجات: تقييم نتائج التكوين يكون خلال ثلاث أوقات، نتائج فورية، أخرى وسيطية ثم نتائج نهائية (Gosselin, 2005, p65).

2.2 نموذج CIPP* (1971)

إن نموذج CIPP: المحتوى، مدخلات، سيرورة ومنتوج المقدم من طرف Stufflebean et al يعبر عن السيرورة النظامية للتكوين، حيث يكون التقييم فيها لمختلف مراحل نظام التكوين المتبع والتي حددها النموذج بأربع مراحل متضمنة لأربع متغيرات (Stufflebean, 1987).

- المحتوى: التكوين، ماهي أهدافه، ماهي الاحتياجات التي يغطيها، من وكيف يخطط للتكوين، من يتخذ القرار... الخ
- المدخلات: ماهي الموارد (البشرية، المادية، المالية)؟ ، ماهي الموارد المخصصة هدف/ إستراتيجية، هدف/ نتيجة...؟
- السيرورة: كيف تسير العملية التكوينية، ماهي ردود الأفعال وكيف يتم قياسها، كيف يتم التكوين لبلوغ الأهداف المحددة، ماهي المعلومات والمعطيات الواجب تجميعها، ماهي نقاط القوة والملاحظة على التكوين ونقاط الضعف.
- المنتوج: ماهي الأهداف المحققة على المدى القصير، المتوسط والطويل، وماهي النتائج التي سنحصل عليها أنيا والتي سنحققها بعد زمن واجب التحديد مادية كانت أو غير ذلك.

حيث أن هناك نماذج أخرى اعتمدت مراحل مشابهة لتلك المذكورة في النموذجين السابقين وأخرى مختلفة، والجدول التالي يوضح نموذجين آخرين مقارنين بالنموذجين المذكورين.

جدول رقم (27): عرض لنماذج مماثلة لنموذج SIRO

OEM* (1995) Kaufman et al	IPO* (1990) Bushnell	CIPP (1971)	CIRO (1970)
/	/	المحتوى	المحتوى
المدخلات	المدخلات	المدخلات	المدخلات
سيرورة	سيرورة	سيرورة	ردود الفعل
المكتسبات	مخرجات	المنتج	المنتج (آني، وسيطي، نهائي)
الأداء	/	/	/
النتائج التنظيمية والإجتماعية	/	/	/

المصدر: (Dunberry et Péchard, 2007, p12) بتصريف

بالرغم من تعدد نماذج تقييم التكوين من حيث المراحل وربطها ببلوغ أهداف التكوين بقياس النتائج المحصل عليها خلال فترة التكوين أو بعده بمدة محددة إلا أن التركيز على المدخلات والمخرجات كانت نقطة مشتركة بين جميع النماذج مع تغير في تحديد المتغيرات المحددة لطبيعة وقيمة المخرجات فنجد مثلاً:

نموذج T.V.S* لـ Fitz-Enz (1995)

فنموذج نظام تأكيد التكوين قدم هو الآخر أربع مراحل لتقييم التكوين مشابهة لنظام CIPP في تقديمه المراحل الثلاث الأولى مع تغيير في التسمية فقط ولكنه أدخل على المرحلة الرابعة معنى القيمة في التقييم ليعبر عن نتائج التكوين بالقيمة النقدية من خلال زيادة النوعية، الإنتاجية والمبيعات. حيث تمثلت المراحل الأربعة في: الحالة، المشاركين، الأثر والقيمة (Gosselin, 2005, pp52-53)

Input, Process, Output:* IPO
Organizational Elements Model:** OEM
Training validation system:* TVS

3.2 المقاربة النظامية لـ Wang et li

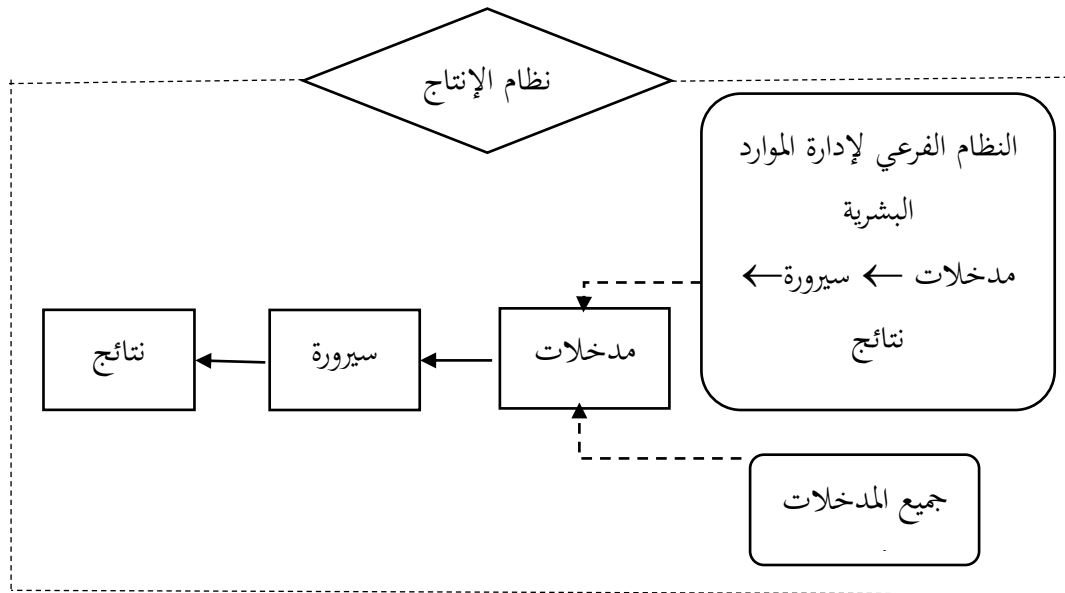
قدم Wang Dou et li مقاربة نظامية تربط مباشرة بالتكوين بنظام الإنتاج في المؤسسة، لربط تقييم التكوين بالممارسة العملية مباشرة، حيث تم تحديد عملية تقييم التكوين بثلاث مراحل تمثلت في المدخلات، السيورة والنتائج.

حيث أن هذه المدخلات تنقسم إلى:

- مدخلات الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية.
- المدخلات الأخرى.

والعملية التكوينية بتقييمها مندمجة ضمن نظام الإنتاج كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (26): المقاربة النظامية لـ Wang et li



المصدر: Dunberry et Péchard, 2007, p40

3. النماذج الجامعة بين الهدف والسيورة

قدم العديد من الباحثين الذين انتقدوا النماذج السابقة على أن تقييم التكوين هو تقييم لنتائجه التي تتضمن في قيمها الأهداف والموارد المجددة لبلوغ هذه الأهداف من خلال البحث في نتائج نظام التكوين والمتمثلة في: الفعالية، الكفاءة، الإنصاف، الامتثال، الانتماء، ردود الفعل التصحيحية.

1.3 الفعالية والكفاءة

قدم الباحث (Gerard, 2001, p55) تقييم التكوين على أنه تقييم لنظام التكوين بأكمله من خلال البحث عن الفعالية والكفاءة من خلال الإنصاف، الالتزام والتوازن (Gerard, 2001, p55)

- ✓ فالفعالية والكفاءة مرتبطان بالمجهود المبذول من النظام.
- ✓ الإنصاف والتوازن مرتبطان بمعنى العدالة والمساواة.
- ✓ الإنصاف والفعالية يمثلان منتوج التكوين.
- ✓ التوازن والكفاءة سيرورة التنفيذ في النظام.
- ✓ أما الالتزام فيقدم المعنى الحقيقي لجميع البناءات في النموذج الذي قدمه Gerard.

فالفعالية في نظام التكوين فارق إيجابي بين مستوى المدخلات والمستوى المحصل في النتائج (Gerard, 2001, p59)، فالفعالية داخلية وخارجية.

- **الفعالية الداخلية:** تمثل بلوغ أهداف الفاعلين الأساسيين في المؤسسة (الإدارة العامة) والتي على أساسها تم تصميم التكوين فلكل منظمة رؤية خاصة لدور التكوين وتوقعه في بلوغ الأهداف المسطرة.

- **الفعالية الخارجية:** فهي أكثر تحديد وربط للنتائج الواجب بلوغها من نظام التكوين والتي يجب أن تكون مرضية بدرجة كافية.

- **الكفاءة:** وهي استخدام بفعالية الموارد لبلوغ الأهداف، بمعنى ملاءمته وموافقة الموارد للاحتياجات لبلوغ الأهداف، فالكفاءة علاقة بين مستوى الفعالية والموارد.

فقياس الكفاءة يعتمد على طبيعة وحجم الوسائل المحددة لإنجاز البرنامج التكويني (Gerard, p63), 2001 بقاعدة الحد من الوسائل مع تعظيم الفعالية.

فالفعالية والكفاءة تعبران عن البعد الاقتصادي والاجتماعي لنظام التكوين

2.3 المطابقة *La conformité*:

فالمطابقة بحث عن التوافقية بين الاحتياج وما تم تصميمه بما يتلاءم مع الواقع من مهام، وظائف أو مناصب عمل، فالتكوين يضبطه مجموعة من القواعد القانونية، التعاقدية، أنظمة سير وتشغيل تسمح بتأطير ووضع سياسات خاصة لبلوغ أهداف معينة. (Meignant, 1986, p80)

فالمطابقة بحث عن علاقة مواءمة تعتمد على وجود مدونة ملائمة فمدونة التكوين مجموعة من الكفاءات المترابطة والمعبرة عن حالة اكتساب معينة لا بد من بلوغها، فهي وسيلة مرجعية في جزء أو كل من الخصائص التوجيهية لتكوين أشخاص قادرين ومهيئين على ممارسة مهنة. وسنتطرق إلى المدونة في الفصل التالي بالتفصيل.

الفصل الرابع

التوافق تسيير تقديري لبلوغ قابلية استخدام

واستغراق وظيفي

المبحث الأول: تسيير تقديري من الأفراد إلى الكفاءات

المطلب الأول: التسيير التقديري للموارد البشرية أساسيات ومقاربات

المطلب الثاني: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة لبلوغ التوافقية

المبحث الثاني : مرجعية الوظائف و الكفاءات هوية لبلوغ قابلية الاستخدام

المطلب الأول : مدونات الوظائف كأساس المرجعية الوظيفية

المطلب الثاني : قابلية الاستخدام و استغراق وظيفي لبلوغ التوافقية

المبحث الأول: تسيير تقديري من الأفراد إلى الكفاءات

بالرغم من أن فكرة التسيير التقديري ترجع إلى سنوات الستينات إلا أنها أخذت رواجاً واهتماماً من طرف الباحثين خلال فترة الثمانينات والتي انقسم الباحثون في تحديد مراحلها من ثلاث إلى أربع مراحل.

حيث أن فترة التسيير التقديري للأفراد كانت أول مرحلة خلال سنوات الستينات لتليها مرحلة التسيير التقديري للمسار المهني سنوات السبعينات، لتأتي مرحلة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات سنوات الثمانينات والتي قسمها الباحثين إلى مرحلتين، مرحلة التسيير التقديري للوظائف ثم مرحلة التسيير التقديري للكفاءات وهو ما سنعتمده في دراستنا.

المطلب الأول: التسيير التقديري للموارد البشرية أساسيات ومقاربات

يتحتم على المؤسسة اليوم تطبيق طرق وتقنيات للتنبؤ بالأسعار، المؤشرات المالية، الميزانيات وحتى الموارد البشرية لتكييف مواردها المتاحة مع التحديات التي تواجهها، فتطوير مقارنة تقديرية للموارد البشرية لتكييف مواردها المتاحة مع التحديات التي تواجهها، فتطوير مقارنة تقديرية للموارد البشرية لازالت تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام الدارسين مع عدم وجود لاتفاق اصطلاحي، تسيير تنبئي (Baron 1993)، تسيير وقائي (Thierry et Sauret 1993) Gestion préventive، تسيير مستبق G. anticipée (Mandon 1990) تسيير توقعي (Egg 1988) G. anticipatrice والتسيير الاستشراقي (CNPf 1992) G. anticipative.

فالتسيير التقديري للموارد البشرية مجموعة مساعي، سيرورات، طرق، توضع بهدف رسم وتحليل مختلف الرؤى المستقبلية للمؤسسة لتسليط الضوء على القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (Louis

Mallet, 1991, p10) باعتباره تقنيات مشكلة تسمح بالإجابة على ثلاثة أسئلة

(Patrick Gilbert, 2006, p09)

✓ كم عدد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلاً لتغطية الشغل المتاح.

✓ ماهي الموارد البشرية الضرورية للبقاء والنمو.

✓ ماهي الإجراءات الواجب اتخاذها للوقاية من الفروقات بين الموارد و الاحتياجات أو حتى الحد أو التقليل من أثارها السلبية.

وبالتالي فللتسيير التقديري للموارد البشرية دور في التوافقية الكمية (العدد) والنوعية (الكفاءات) ولعرض هذا الدور لابد بنا إلى المرور إلى مقارباته والمتمثلة في: (M. Parlier et P. Gilbert, 1999, pp383,384)

- التسيير التقديري للأفراد
 - التسيير التقديري للمسارات المهنية
 - التسيير التقديري للوظائف
 - التسيير التقديري للكفاءات
1. التسيير التقديري للأفراد والمسارات

مهما تعددت المتغيرات وكذا الفاعلين في تسيير الموارد البشرية إلا أن محور هذه الأخيرة هو الشغل سواء على مستوى المنظمة أو الدولة على حد سواء، فالتسيير التقديري يسمح بإيضاح ورسم لاختيارات المؤسسة في هذا المجال بما يندرج في الإطار التنظيمي لسياسات التشغيل العامة.

1.1 التسيير التقديري للأفراد (1960)

فالتسيير التقديري للأفراد تطلع عقلائي لهندسة الأفراد حيث أطلق عليه بعض الباحثين: التسيير التقديري للتعداد « G.P. des effectifs » ويرجع الفضل في ظهور هذه المقاربة إلى السبرانية* Cybernétique وذلك بدراستها لآليات التواصل والمراقبة، الأمر الذي أسس لظهور المنظمة المتعلمة مع التأكيد على الأساسيات الأربعة لنظريات الاتصال والتعلم والمتمثلة في (J.L. Magakian et autres, 2003, p66):

- قدرة كل نظام على تقديم معنى ومراقبة مختلف أبعاد المحيط التي تؤثر.
- ضرورة ربط المعلومات المتعلقة بالسلوك المعياري الذي يخدم تبني السلوك الخاص والذاتي.
- إمكانية الكشف عن الانحرافات المعبرة عن السلوك نسبة للسلوك المعياري

* السبرانية علم القيادة والتحكم، تم تأسيسه على يد الرياضي Norbet Weiner سنة 1940

■ إمكانية وضع تصحيحات ملائمة للانحرافات المسجلة.

سمة ظهور المناهج والطرق الإحصائية والرياضية لاتخاذ قرارات خاصة بالموارد البشرية مستقبلاً، رفع الستار عن ضرورة التنبؤ بتعداد الأفراد، الأمر الذي يعود الفضل فيه إلى فريق عمل من الجمعية الفرنسية للسبرانية الاقتصادية والتقنية « Association Française pour la cybernétique économique et technique » (J.L. Magakian et autres, 2003, p67)

كان إنتشار هذه التقنيات في هذه المرحلة محدوداً بسبب تخوف المسيرين من هذه التقنيات لعدم التحكم الجيد في الإعلام الآلي والحاجة إلى كفاءات قادرة ومسؤولة عن تسيير اليد العاملة، إضافة إلى تقديم هذه التقنيات لأرقام خاصة بالتعداد فقط لمنصب العمل.

2.1 التسيير التقديري للمسارات (1970-1975)

إن التسيير التقديري للمسارات استجابة لمطلبين أساسيين أولهما تحديد العدد الكافي من الأفراد لكل وظيفة في المنظمة مع امتلاك هؤلاء الأفراد للكفاءات الضرورية لأداء المهام الموكلة. والمطلب الثاني الحفاظ على هذه الكفاءات من خلال تنميتها على مستوى المؤسسة مع ضمان ولاء الأفراد (J.I. Magakian et autres, 2003, p67)

فالتسيير التقديري للمسار المهني تلبية لاحتياجات المنظمة من جهة واحتياجات الأفراد وتلبية رغبتهم المستقبلية من جهة أخرى (M. Lecardez, 1999, p09) وهو ما يعرف بالمسار المهني الفردي.

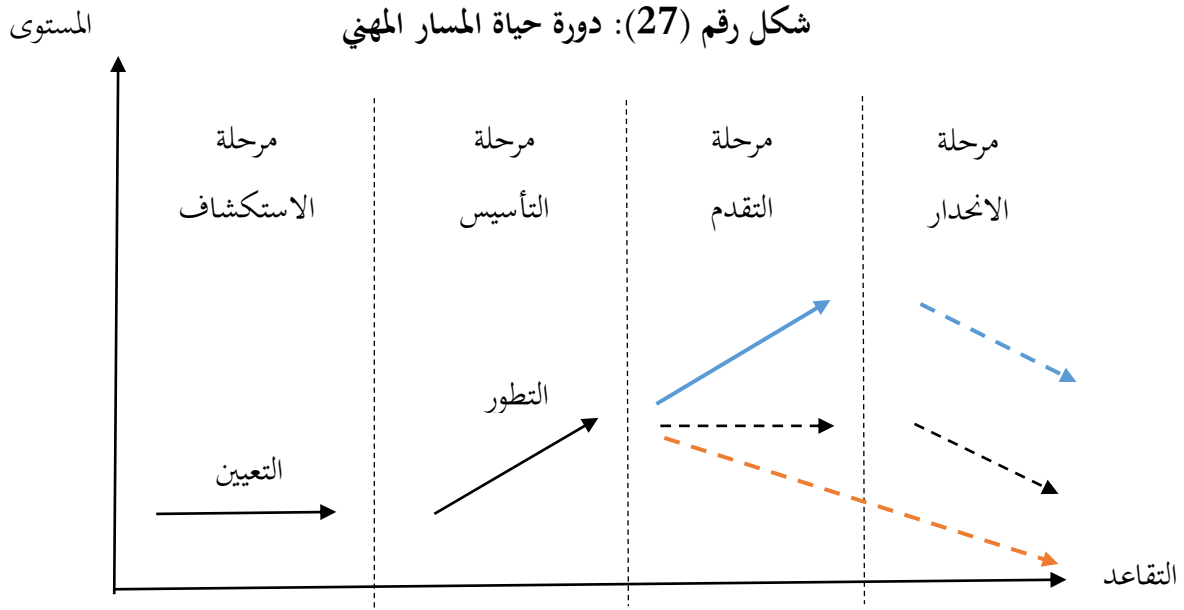
1.2.1 المسار المهني

المسار المهني مسلك يتدرج فيه الفرد بمروره بمجموعة من الوظائف المتتابعة خلال عمره الوظيفي بالنقل الوظيفي العمودي (الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية) والانتقال الأفقي في نفس مستوى الهيكل التنظيمي (النقل الوظيفي الأفقي) (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص546)

تطور المسار المهني: تتركز عملية تطوير المسار المهني على تخطيط وإدارة المسار المهني.

أ- تخطيط المسار المهني:

إن تخطيط المسار المهني تحديد عملية تحديد ورسم لمختلف الوظائف التي يمكن أن يتدرج عبرها الفرد خلال حياته العملية حيث تختلف عدد الوظائف في المسار ونوعيتها من موظف لآخر، وذلك باختلاف القدرات، الإمكانيات، المعارف والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد والشكل الموالي يوضح دورة حياة المسار المهني.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، 2005، ص561.

يمر الفرد خلال مساره المهني بأربع مراحل استكشاف، تأسيس، تقدم وانحدار، تختلف مدة البقاء في المرحلة والانتقال لأخرى من موظف إلى آخر، حيث أن:

المرحلة الأولى تبدأ منذ تعيين الفرد بالمؤسسة أين تمتاز هذه المرحلة بتعلم الفرد لمعارف ومهارات جديدة مع اندماجه في فرق عمل واكتسابه لطرق وتقنيات الاتصال.

أما المرحلة الثانية (التأسيس) فيبدأ فيها الفرد ببناء مسيرته ومساره المهني من خلال تحديده لمختلف الوظائف التي سينتقل إليها (عموديا أو أفقيا) فتصبح رؤيته لمستقبله الوظيفي واضحة لتمتعه باستقلالية واعتماد على النفس.

القسم الثاني ————— الفصل الرابع: التوافق تسيير تقديري لبلوغ قابلية استخدام واستغراق وظيفي

المرحلة الثالثة (التقدم): وتعرف بمرحلة النضج لاكتساب الفرد لحصيلة تراكمية من المهارات والخبرات مما يمنحه القدرة والكفاءة لبلوغ مستويات أعلى وتميز في الأداء.

المرحلة الرابعة (الانحدار): تتسم بتقليل وتخفيض حجم المهام ومسؤولية الموظف مع الاستفادة منه في الاستشارة (عمر وصفى عقيلي، 2005، ص561).

فخلال هذه المراحل الوظيفية التي يمر بها الأفراد تتعدد وتختلف مكتسباتهم باختلاف الفروقات التي لديهم ومستوى الطموحات فيما بينهم.

جدول رقم (28): احتياجات الفرد خلال مراحل المسار المهني

مراحل المسار المهني				المراحل
مرحلة الانسحاب أكثر من 56 سنة	مرحلة حفظ المكاسب من 40 إلى 55 سنة	مرحلة التقدم من 25 إلى 39 سنة	مرحلة التأسيس من 22 إلى 24 سنة	الخصائص
يشارك الآخرين تجاربه.	تكوين جيل ثاني من المساعدين	. الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات.	. الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل. . الاستعداد لقبول التوجيهات.	النشاطات الوظيفية
لعب أدوار خارج مكان العمل	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس	الإنجاز والإستقلالية	الأمن الوظيفي	أهم الاحتياجات

المصدر: علاقي، 2007، ص579

الأمن الوظيفي: يعتبر الأمن الوظيفي الثقة التي يتمتع بها الفرد أثناء قيامه بالمهام الموكلة إليه وما ينتج عن ذلك من إشباع (Kuhnt Randall, 1989,p400)، فالأمان الوظيفي مجموعة من الأنماط

القسم الثاني ————— الفصل الرابع: التوافق تسيير تقديري لبلوغ قابلية استخدام واستغراق وظيفي

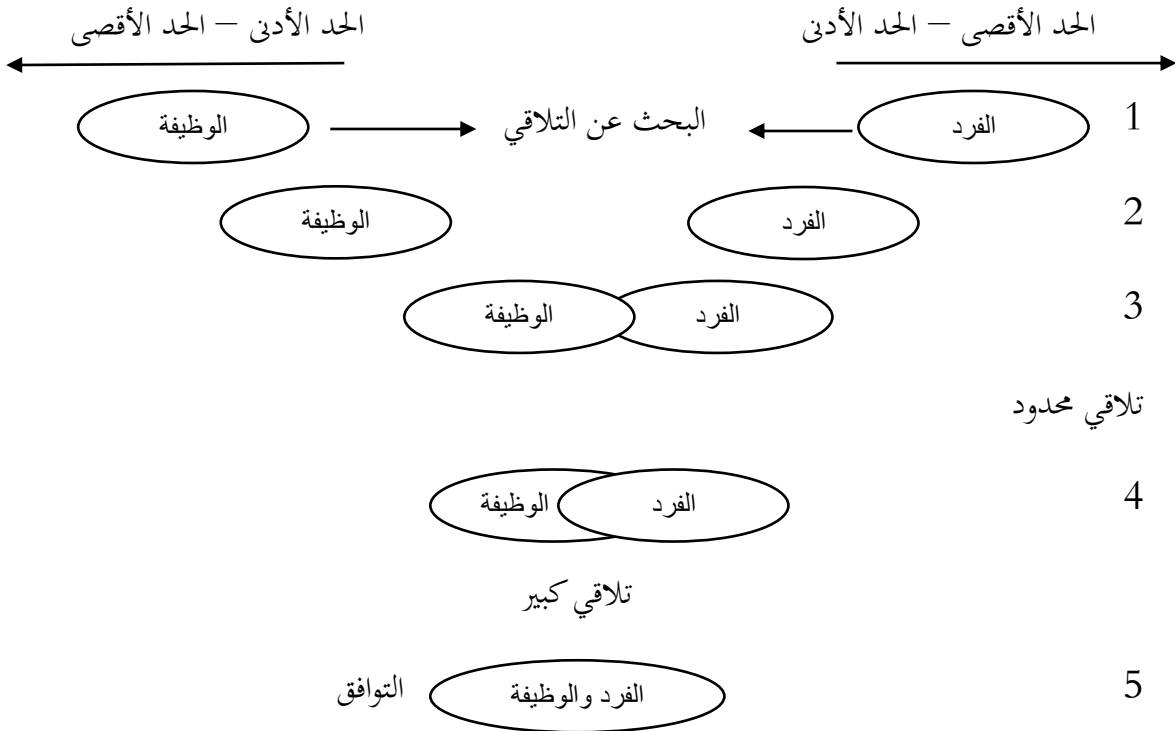
والمتغيرات السلوكية التي تخفف ضغوط العمل على الفرد وتفرز له جوا من الهدوء والثقة أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه من خلال تفاعله معها بشكل إيجابي.

فتخطيط المسار المهني عملية تمكين للفرد من استكشافات مستمرة لتنمية ذاته وهويته المهنية من خلال تحديد واضح وحقيقي لقدراته، دوافعه وقيمه وكذا قابلية تكيفه مع التغيرات الديناميكية التي تحدث في مكان العمل مما يعزز من مستويات الوضوح في توافقيته من عدمها (Brown D, 2002, p107)

ب- إدارة المسار المهني:

هو عملية مستمرة لبلوغ تكامل بين مصالح الفرد وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة، فإدارة المسار إدارة لبعدين داخلي وآخر خارجي، فالبعد الداخلي سيكولوجي وعاطفي يخدم أهداف الفرد ومساره المهني أما البعد الخارجي فمتعلق بالمنظمة وقابلية استخدامها للأفراد لتتلاقى قيم الطرفين وينتج حالة رضا عن المسار (Without A, 2002)

الشكل رقم (28): مستويات التلاقي فرد-منظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص 219

لإدارة المسار المهني أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء، نظرا لإمكانية بلوغ التوافق بالقدرة على بناء توقعات أكثر تعبيرا عن الواقع بين الطموحات الوظيفية للأفراد وأهداف المنظمة، مع القدرة على مواجهة مخاطر التقلبات من خلال التفاوض الدوري التقييمي L'entretien Cartographie des périodique d'évaluation والذي يعتمد على تصاميم خرائط المهن Filières professionnelles وهو ما استدعى ظهور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

2.2.1 المسار المهني المتنقل والمتقلب:

تغيرت النظرة من المسار الوظيفي الخطي الذي نلاحظ فيه نقاط الاستقرار النسبي في حالة عدم وجود وضوح لرؤية عملية الانتقال نحو الأعلى مستقبلا (Bayars & Rue, 2000, p261) والذي يمنح مجالا من الرضا والأمان الوظيفي لينتقل إلى مسار يستطيع تقديم بدائل واحتمالات حركية متعددة مما استدعى ظهور المسار المهني المتنقل والمسار المهني المتغير، المسار المهني الذكي والمسار المهني المشكل.

أ- المسار المهني المتنقل: هو استعداد الأفراد مع وجود رغبات لديهم للمرور في سلسلة متعاقبة من الوظائف مع تغيير للمستخدمين لحاجات شخصية بهدف الخروج من علاقات التوظيف السلبية (Callanan, 2003, p130)، فالمسار المتنقل عقد تعامل قصير الأمد، يحدد فيه الأجر حسب مستوى الأداء المقدم مع درجات التزام منخفضة من الطرفين وسهولة الانسحاب المريح (Callanan, 2003, p129)

جدول رقم (29): مقارنة المسار المهني التنظيمي والمسار المهني المتنقل

المسار المهني المتنقل	المسار المهني التنظيمي	
الوظيفة/أداء ومرونة	ضمان الوظيفة/الولاء	علاقة التوظيف
تعدد المنظمات	منظمة واحدة/اثنين	الحدود
قابلة للنقل والتحول	محددة	الكفاءات
الأمن النفسي	الأجر، الترقية، المكانة	قياس النجاح
الفرد	المنظمة	مسؤولية إدارة المسار
في العمل	برامج رسمية	التكوين
التعلم	السن	الأساس

المصدر: Sullivan S.E, 1999, p458

ب- المسار المهني المتغير **Protean career**:

قدم Hall سنة 1976 نوعا جديدا من المسارات المهنية في كتابه Career in organization والذي أسماه المسار المتغير أو المتقلب والذي افترض في طرحه له على أن تطور المسار يبقى مستمرا مادام هناك تطورا للمعارف والكفاءات وتلبية لطموحات الفرد ويتغير بمجرد تغير هذه الظروف، الجزء منها أو الكل (Hall & autres, 2005, P31) والجدول التالي يوضح الفرق بين المسارين:

جدول رقم (30): مقارنة المسار التقليدي والمسار المتغير

المسار المهني المتغير	المسار المهني التقليدي	
الفرد	المنظمة	المسؤولية
الرفع من الذاتية والحرية	التقدم	القيم الجوهرية
مرتفعة	منخفضة	درجة التنقل
إثبات الذات	الأجر - الموقع الوظيفي	معيار النجاح
الرضا، الولاء المهني	الولاء التنظيمي	التوجه الأساسي

المصدر: (Hall D.T, 2004, P04)

ج . المسار المهني الذكي Intelligent career

تم استحداث هذا النوع من المسارات على ضوء أعمال James Brian Quinn (1992) والمتعلقة بالمنظمة الذكية، حيث يعتمد المسار الذكي على ثلاثة أبعاد معرفية (Parker & Arthur, 2004, p56)

➤ **معرفة لماذا:** أي لماذا نعمل وهو انعكاس لقيم الأفراد، اهتماماتهم، دافعيتهم، والعلاقة مع المحيط المهني والعائلي على حد سواء.

➤ **معرفة كيف:** أي كيف نعمل وهو انعكاس للمعارف، الخبرات والكفاءات التي يملكها الفرد ويمكنه تطويرها.

➤ **معرفة من:** أي مع من نعمل وهو انعكاس للعلاقات وطرائق الاتصال داخل العمل وخارجه.

في حين أن (Weber and Ladkin, 2008, P452) قد قدما ثلاث أبعاد أخرى:

➤ معرفة ماذا (الفرص، التهديدات، المتطلبات)

➤ معرفة أين (الاختيار، التكوين، التطور)

➤ معرفة متى (توقيت الإختيارات)

د . المسار المشكل Kaleidoscope career

حيث أن الفرد يضع أمامه جميع البدائل والخيارات المتاحة ليقومها بعدسة منظار بهدف رؤية أكثر وضوح لبلوغ توافقية بين متطلبات العمل، العروض والخيارات، القيم والطموحات الشخصية (Sullivan et al, 2009, P290)

فالمسار المشكل رسم الفرد لمساره المهني بما يتلاءم مع ما يحدث من تغيرات قصد الاختيار الأمثل والموافق بين قدراتهم واحتياجات المنظمة.

2. التسيير التقديري للمهن والكفاءات:

تميزت الفترة الممتدة من سنة 1945 إلى 1975 بظهور أسس لازال البعض قائما منها لحد الساعة، حق التقاعد، العطل مدفوعة الأجر، إدارة الأفراد، حق الإضراب وغيرها، ولكن الأزمة البترولية لسنة 1973 هزت من الرواسخ التي كانت قائمة آنذاك مع إفرازها لارتفاع في نسب البطالة وبالتالي اختلال في توازن وضعيات العمل مما استدعى البحث عن نماذج أكثر تكيفا مع الأزمات .

فمع بداية سنوات الثمانينات بدأت موجة البحث في تطوير الوظائف لتشكّل نموذجا بديلا عما سبق طرحه (Gilbert, 2006, p41) فكان ظهور التسيير التقديري للوظائف ضرورة.

1.2 التسيير التقديري للمهن

مع بداية سنوات الثمانينات تم ظهور التسيير التقديري للمهن من طرف المعاهد ، المؤسسات والأفراد حيث تم تأسيس سنة 1981 جمعية التطوير والمهن بهدف البحث في المقاربات الجديدة للتشغيل، حيث أصبح الحديث آنذاك عن تطوير نهج إسقاطي توقعي يقود إلى اتخاذ قرارات تفصيلية ناجعة أوقات الإنعاش والأزمة معا (Le Botref, 1988, P19)

1.1.2 أساسيات التسيير التقديري للمهن:

فتحليل محتويات الوظائف والمهن للبحث في احتياجاتها من جهة وتطوير قدرات الفرد ومؤهلاته من جهة أخرى لتنمية المؤسسة وتجديد نشاطها، كان هدف التسيير التقديري للمهن وذلك لبلوغ التكيف والتأقلم مع المتغيرات التي تواجهها المؤسسات بصفة عامة والقطاع العام بصفة خاصة (Gilbert, 2006, P42)

حيث يعمل التسيير التقديري للمهن على تحليل الوظيفة مع تحديد جميع ما تغير في محتواها استنادا إلى التغيرات التي حدثت مع تحديد المؤهلات المطلوبة والواجب توفرها لممارستها، مما جعل من واقعية ذلك صعب التحقيق والمنال خاصة مع عدم القدرة على الضبط والتحديد الدقيق للتغير عبر الزمن مع تزايد حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وغيرها من مظاهر العولمة فكان طرح المقاربة أكثر وصفية، مما رفع التحدي أمام المورد البشري كفاءة وقابلية استخدام للخروج من المقاربات المعتمدة على المعيار الكمي إلى الكيفي.

2.1.2 دواعي الانتقال إلى إدارة الكفاءة التوقعية

أفرزت مرحلة التسيير التقديري للمهن أدوات متعددة لتصنيف المهن وتحديد احتياجاتها إلا أن الوظيفة فيها بقيت كمتغير يحتاج للتسوية والإيضاح أكثر من خلال الخروج بضرورة إدراج الكفاءة كمتغير أساسي لتحليل الوظائف، ومن بين هذه النتائج:

* **مدونة المهن:** حيث تعتبر كجدول يتضمن مختلف الوظائف في ترتيبها الهرمي مع تحديد علاقتها مع وظائف أخرى، إضافة إلى وصف عام لها مع تحديد التأهيل الملائم لها. ولكن هذه الأداة بقيت ساكنة باعتبار التغيير الديناميكي فيها غائب (الكفاءة)، مما استدعى إثرائها.

* **شجرة المعارف:** حيث أن رأس المال البشري فرديا كان أو جماعيا تشكل معارفه المحصل عليها شجرة للتمثيل الديناميكي لنقل المعرفة وتطويرها واعتبرت هذه النتيجة قاعدة تم من خلالها بناء نموذج شجرة المعارف الذي طوره الباحثان Michel Authier et Pierre في نوفمبر 1991 و فيفري 1992 وأكدوا أيضا على أن شجرة المعارف بناء وتطوير للكفاءات (J.L. Magakian et autres, 2003, P68)

* **أجهزة تكوين العاملين:** حيث أفرزت هذه المرحلة ضرورة وضع برامج تكوين للحصول على التأهيل الملائم لشغل الوظائف وكذا تغطية الفجوة في الأداء بين المتغير الحاصل في مكونات الوظيفة والتأهيل السابق. الأمر الذي سلط الضوء على التكوين كضرورة وحتمية للتكيف مع التغيرات الحاصلة ولكم لتطوير الكفاءات وتنميتها مع ضرورة وجود مدونة للتكوين وهذا ما كان بعد سنوات التسعينات خلال مرحلة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

2.2 التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو تأكيد على حتمية وجود توقعية للمهنة بما يتلاءمها من الكفاءة اللازمة لأدائها حيث تطور مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بتغير أهدافه وتجدد أساسياته.

1.2.2 المفهوم:

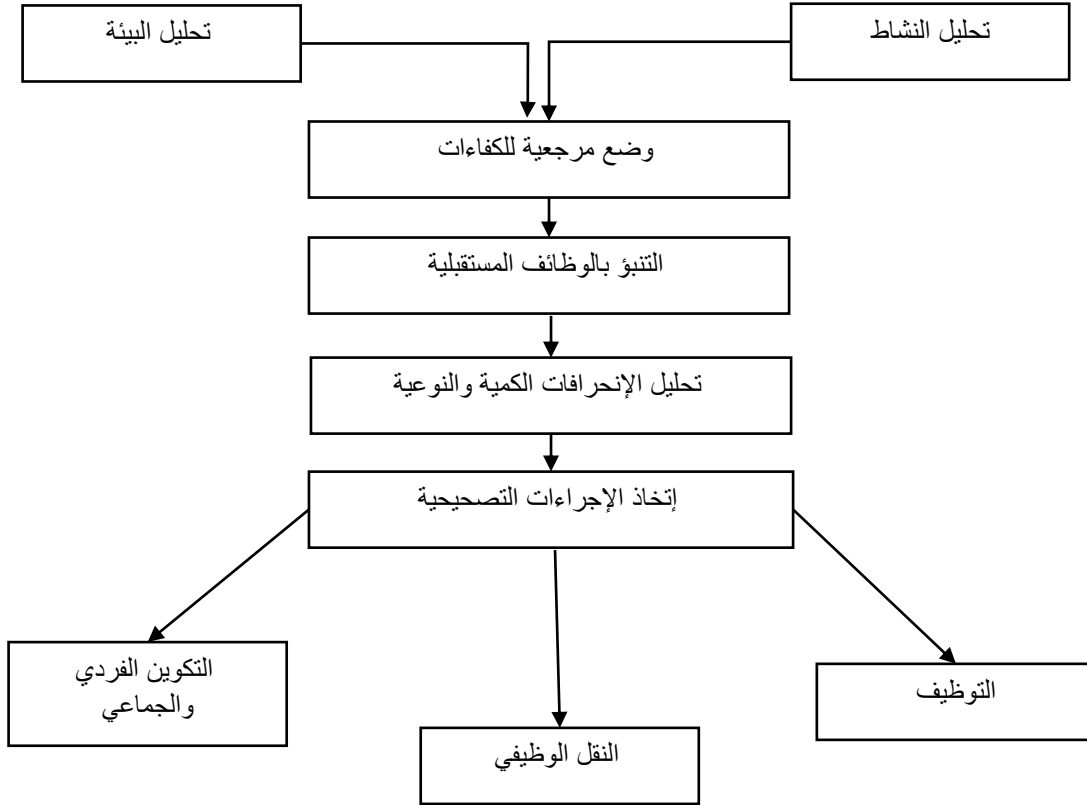
إن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بحث عن مواءمة وتوافق بين حجم العمل والتغيرات المتوقعة في المؤسسة من خلال تكييف ومطابقة عدد الأفراد والكفاءات المطلوبة (Luc B.N, 2004, p244) فهو إعداد ومراقبة السياسات والممارسات لتقليص الفجوة وبصورة مسبقة للفوارق الخاصة باحتياجات المؤسسة ومواردها كما من خلال عدد الأفراد وكيف تحديد الكفاءات المطلوبة (Gilbert P. et Perlier M, 2003,p395) من خلال إتباع طرق وأساليب لمتابعة التغير في وظائف المنظمة وهو الشق الأول " التسيير التقديري للوظائف " أما الشق الثاني فيخص الإجراءات التي تسعى لتطوير مؤهلات الأفراد وتكييفها مع متطلبات هذه الوظائف بحثا عن الكفاءات الملائمة "التسيير التقديري للكفاءات" (Kerlain F, 2004, p126)

من التعاريف نلاحظ أن العديد من الباحثين الذين سلطوا الضوء على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات قد قدموا البعدين الكمي مصاغاً في تعداد الأفراد وكما في التحليل الوظيفي لرسم الكفاءات الملائمة للوظيفة إلا أن (Dimitri W,2005, p388) قدم تعريفاً ضم بعدين فردي وآخر جماعي، فالبعد الفردي تقديم للموظف مناخ ملائم لرسم مساره المهني الملائم لطموحاته وبعد جماعي يأخذ المنظمة لمواردها البشرية كمتغير إستراتيجي، تسعى للرفع من قابلية استخدامه من خلال السعي نحو التحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط على الأقل كما وكيفاً.

في حين أن هناك من عرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أنه إحدى أدوات تطوير الكفاءات وتكييفها مع الوضعيات المهنية الجديدة من خلال استقطابها، تكوينها وتخطيط للمسارات الوظيفية لحاملها مع وجود مرجعية لتقييم أدائها (Haegal, 2012, p68)

فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات هندسة للموارد البشرية بتصميم دقيق ومحدد لتقليل الانحرافات بين موارد المؤسسة واحتياجاتها وفق مخطط كمي (تعداد) وآخر نوعي (الكفاءات) (Dimitri W, 2005,p388)

الشكل رقم (29): التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



المصدر: Horner P, 2001, p36

2.2.2 أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

إن البحث عن التوافق بين متطلبات الوظائف والكفاءات المتوفرة لدى الفرد أو الجماعة من خلال تقييم الكفاءات الحالية والتنبؤ باحتياجات من الكفاءات المستقبلية مع القدرة على تحديد مختلف التغيرات الممكن حدوثها الهدف الهام والجوهري لممارسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والتي يمكن إجمالها في خمس أهداف كما أشار إليها (Thierry D, 1993, p186):

أولاً: توقع التدفقات البشرية الملائمة للوظائف الحالية والمستقبلية لبناء ووضع سياسات توظيف موافقة وموائمة لذلك.

ثانياً: توجيه الوظائف نحو الكفاءات من خلال البحث عن حالة التقارب الأكثر مواءمة بين الكفاءة والوظيفة بما يخدم المسار المهني وتطوره.

ثالثا: تحليل الوظائف للتعبير عن التغيرات بدقة للبحث عن الكفاءة وتقييمها.

رابعا: التوفيق بين الكفاءات الموجودة في المؤسسة والمحتمل تطويرها أو اكتساب غيرها مع الهيكل التنظيمي وكذا أهداف ومشاريع التطور والاستمرارية بالنسبة للمؤسسة.

خامسا: التسيير بالتوافقية بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة حاليا ومستقبلا.

3.2.2 أساسيات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

إن عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية (Estelle M. et Géraldine, 1993, pp228-229) بتصرف:

1. **الفاعلين (Acteurs):** فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات عملية يتمحور الفرد في مختلف

مراحلها كفاعل أساسي ضمن البناء والتحليل الإستراتيجي للمنظمة بالانتقال من القدرات والمعارف وكذا التأهيل إلى البحث عن الكفاءات، حيث تحمل هذه الأخيرة بعدين أحدهما فردي من خلال البحث عن الكفاءة الفردية وكذا الجماعية وبعد تقديري في البحث عن مواءمة هذه الكفاءات من خلال تقييمها وتحديد اللازم الحصول عليها مستقبلا تكييفا وانضباطا مع التغيير.

2. **الوظيفة ودفتر المهن (Répertoire des métiers):** فتحديد مجموعة المناصب

المتقاربة، المتكاملة أو القابلة للإحلال مع البحث في طرق ومناهج لتجميعها ضمن وظيفة نموذجية واحدة، فمجموع هذه المهن والوظائف النموذجية، تشكل قائمة نعر عنها بدفتر المهن يضم تسميات وتعريف مختصرة يكون مصادق عليه.

3. **الوسائل والأدوات:** يحتاج التسيير التقديري للوظائف مجموعة من الأدوات تعدد الباحثين في

ذكرها وتصنيفها، والتي حاولنا تجميعها في نوعين:

أولا **أدوات التحليل والتخطيط:** وتضم جميع الأدوات المعتمدة في تحليل مختلف الوظائف وكذا أدوات التحليل التنظيمي والتنبؤ.

ثانيا **الأدوات المرجعية:** وتضم الأدوات التي يستند عليها في مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والمتمثلة في المدونات المرجعية للأنشطة والكفاءات، توصيف الوظائف، جداول تدفق العمالة، خريطة الوظائف وغيرها.

القسم الثاني ————— الفصل الرابع: التوافق تسيير تقديري لبلوغ قابلية استخدام واستغراق وظيفي

إذن فالتسيير التقديري للموارد البشرية سيرورة من التحولات تم فيها بناء وضعيات وظيفية، أهداف ووسائل مميزة لتراكم وتصحيح ممارساتي لبلوغ حالات أكثر توافقية بين الفرد، الكفاءة والوظيفة حيث أن هذا الانتقال من التسيير التقديري للأفراد إلى التسيير التقديري للكفاءات مر بثلاث تصورات تمثلت في:

- الانتقال من التكنوقراطية إلى التساهمية: وذلك بالانتقال من مسؤولية تسيير الموارد البشرية من فرد إلى شموليتها عدة أطراف لتصبح مهمة للجميع.
- الانتقال من مجرد إلى الملموس: فالانتقال كان من استعمال الأداة الرياضية إلى الاعتماد على التجربة ثم إلى تسيير الظاهرة.
- الانتقال من النوعية إلى الملاءمة: فالانتقال من اختيار نوعية الوسيلة إلى التركيز على ملاءمتها والاهتمام بتوافقيتها مع الاحتياج وأدائها للدور كما ونوعا، والجدول الموالي يوضح الفرق بين مختلف مراحل التسيير التقديري للموارد البشرية.

جدول رقم (31): مقارنة بين مراحل التسيير التقديري للموارد البشرية

المراحل	وضعية الوظيفية	الأهداف الرئيسية	المرجع النظري	الوسائل
التسيير التقديري للأفراد	الاستخدام الكامل	تسوية الكمية	الإدارة العلمية	نماذج التحول والأمثلة
التسيير التقديري للمسار المهني	الاستخدام الكامل	الرضا في العمل والفعالية	مدرسة العلاقات الإنسانية	تخطيط فردي للحياة المهنية
التسيير التقديري للوظائف	التوظيف	الحلول دون الوقوع في الأزمة	المؤسسة المواطنة	دفتر المهن وبطاقة الوظائف
التسيير التقديري للكفاءات	التوظيف	قابلية الاستخدام	نماذج مرنة للإنتاج	مرجعية الكفاءات والوظائف

المصدر: Gilbert P, 1999, p72

المطلب الثاني: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة لبلوغ التوافقية

إن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تسيير يهدف في مجمله إلى بلوغ التوافق بمختلف مستوياته وأنواعه (كما وكيفاً) وحتى يتغير الزمن والحال، حيث يعتبر Kerlan.F التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أنه تطوع واستشراف للمستقبل يخفض من التكاليف ويقلل من المخاطر التي يمكن للمنظمات التعرض لها من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية الملائمة والأنسب أسلوباً وطريقة (Kerlan F, 2007 , p 318).

تعددت مراحل عملية التسيير التقديري بتعدد النماذج والمقاربات المعتمدة في تطبيق التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات والتي يمكننا حصرها في ثلاث مراحل:

- جرد الموارد البشرية المتوفرة.
- تحليل تطور الموارد البشرية المحتمل مستقبلاً وتقدير الوظائف.
- تحليل الفروقات واقتراح الإجراءات التعديلية.

1. جرد الموارد البشرية المتوفرة:

إن جرد الموارد البشرية هو تحديد دقيق لتعداد وقائمة العمالة المتوفرة مع دراية تامة وواضحة للمسارات المهنية، خرائط النمو الوظيفي وكذا خرائط الإحلال مع الجرد الفردي للكفاءات (مخزون الكفاءات).

1.1 تعداد العمالة وتدقيقها

إن إعداد قائمة بعدد العاملين في كل وظيفة مع تحديد الخصائص الشخصية لشاغليها من تحديد للعدد حسب الجنس، السن، المستوى التأهيلي، الحالة الاجتماعية، القيمة الأجرية، المسيرة المهنية وكذا الموقع الوظيفي الحالي. هذه المعلومات تقدم قاعدة معلوماتية شاملة ودقيقة يعتمد عليها في اتخاذ وتدعيم القرارات، الأمر الذي طرحه البعض على شكل وضع أنظمة لإدارة الموارد البشرية تتضمن بيانات تفصيلية عن العاملين وتتعلق بـ:

القسم الثاني ————— الفصل الرابع: التوافق تسيير تقديري لبلوغ قابلية استخدام واستغراق وظيفي

يقصد بها تحديد لعدد الأفراد الذين تربطهم عقود عمل مع المنظمة باختلاف الصفة، المدة، الشكل ووقت تنفيذ العقد، فالتحديد الدقيق لذلك جرد لتعداد العاملين، حيث يكون ذلك بالاعتماد على مرجعيات متعددة ومختلفة يمكن أن نذكر منها:

هرم الأعمار

حيث يأخذ العديد من النماذج والممارسات السن كمتغير أساسي في تعداد العاملين لما يمثله من تأثير على المسار المهني وإدارته خاصة، فهناك أربع أهرامات عمرية اقترحها (Bernard.M et Daniel.C, 2004, p8) وقد تم تحديدها بالاعتماد على :

- تعداد العاملين
- التكوين والمسار المهني.
- مستوى الترابط بين مختلف المستويات العمرية

جدول رقم (32): عرض مقارنة للأهرام العمرية

هرم كرة روجي P. Ballon de Rugby	هرم كبة الصوف P. Pelote de laine	هرم الإجاصة P. Poire Ecrasée	الهرم الفطري P. Champignan
تناسق تام بين الشرائح العمرية مع وجود فارق نسبي بينها (هرم مثالي للسن)	توازن بين شريحة العمال الشابة مع المسنة وتمثيل ضعيف للفئة الوسيطة	متوسط الأعمار 35 سنة مع عدد كبير من الشباب	يقدر متوسط الأعمار فيه إلى 45 سنة، يتسم بالعدد الكبير للعمالة كبيرة السن مع تعداد قليل للشباب
مستوى كفاءة متوسط مقاومة ضعيفة للتغيير تحفيز عالي كتلة أجرية منخفضة تكاليف تكوين متوسطة تكيف عال مع المهن	مستوى كفاءة متوسط مقاومة متوسطة للتغيير تحفيز متوسط كتلة أجرية متوسطة تكاليف تكوين متوسطة تكيف متوسط مع المهن	مستوى منخفض م الكفاءة مقاومة منخفضة للتغيير تحفيز عالي كتلة أجرية منخفضة تكاليف التكوين مرتفعة تكيف عالي مع المهن	مستوى عال من الكفاءة مقاومة مرتفعة للتغيير تحفيز ضعيف كتلة أجرية مرتفعة تكاليف التكوين مرتفعة تكيف ضعيف مع المهن

المصدر: من إعداد الباحثة

لكل هرم عمري سلبيات وإيجابيات في جرد الموارد البشرية، حيث أن هرم كرة روعي الأمثل بالنسبة للمنظمة والنموذج التي تسعى لتحقيقه ولكنه يبقى مجرد هرم نظري، في حين أن الباحثين في تعداد العاملين يعتبرون هرم السن غير كاف للدلالة والتعبير عن التعداد

هرم الأقدمية:

والمرتبط بالمدة التي قضاها العامل في منصب ما، في حين أن البعض الآخر يعتمد في تحديده لهرم الأقدمية على المسيرة المهنية (Jean Marie Peretti, 2000, p115) إضافة إلى تحديد حجم الحركة في العمالة.

2.1 المسارات المهنية، خرائط النمو الوظيفي والإحلال:

فإدارة المسارات المهنية يعتمد على تصميم خرائط النمو وخرائط الإحلال، فالتدرج الوظيفي أ الانتقال الأفقي أو العمودي يكون برسم خرائط النمو الوظيفي وذلك بتحديد المسار الذي يمكن أن ينتقل أو يرتقي الفرد إليه، حيث يتم رسم هذه الخرائط على أساس وظيفي بالرسم والتخطيط لوظيفة معينة أو على أساس الفرد توافقاً مع مكتسباته واستعداداته (أحمد ماهر، 2006، ص ص 115.116).

أما خرائط الإحلال فتعبر عن قائمة من القيادات الداخلية مرفوعة بجدول زمني يحدد قائمة الأفراد المرشحة لشغل مناصب يتوقع أن تكون شاغرة مستقبلاً مما يساعد على الكشف الكمي (العدد) وحتى النوعي (المؤهلات، الكفاءات) لمواءمة الإحلال (جمال الدين محمد مرسى، 2006، ص 206)

2 تحليل وتطور الموارد البشرية مستقبلاً وتقدير الوظائف:

تعددت أدوات التحليل والتنبؤ بالموارد البشرية واحتياجات المنظمة إليها مستقبلاً بتطور ممارسات التسيير التقديري للموارد البشرية حيث أصبحت هذه الطرق أكثر تنميماً مما يعبر عنه نضح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والتي يمكن تقسيمها (Jean pierre Peretti, 2000, p68) إلى:

1.2 أدوات الملاحظة والمحاكاة:

حيث يمكن تقسيم أدوات الملاحظة إلى نوعين :

القسم الثاني ————— الفصل الرابع: التوافق تسيير تقديري لبلوغ قابلية استخدام واستغراق وظيفي

أ. أدوات ديمغرافيا المؤسسة: وتخص هرم الأعمار، الأقدمية، هيكل الكفاءات، المؤهلات، مصنفات التكوين.

ب. المؤشرات: معدل الدوران، معدل الانتقال (الحركية)، معدل الترقية ومعدل الغياب. حيث تتوفر هذه البيانات عادة في الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية.

في حين أن أدوات المحاكاة يعبر عنها عموماً بنماذج تسمح بتقدير الوضعية المستقبلية لطلب العمل وعرضه خلال فترة زمنية معينة، اعتماداً على قيم ومعطيات لسنوات سابقة تساعد على تعميم بناء معين يسمح بقياس الانحرافات والمخاطر الممكنة التعرض لها.

وتعتمد مصداقية البناء وتعبير النموذج عن جودة المعلومات التي تم على أساسها هذا البناء ليكون معبراً عن الموافقة الكمية بين الوظائف وتعداد العاملين.

2.2 أدوات تحليل التشغيل ومتابعة الموارد:

حيث يلقي العديد من الباحثين على عاتق توصيف المناصب مسؤولية تحليل التشغيل في حين أن البعض الآخر يحملها لمنهجية تحديد الوظيفة النموذج.

حيث تم اقتراح هذا الاصطلاح الجديد (الوظيفة النموذج) من طرف مركز الدراسات والبحث في الوظائف والمؤهلات CEREQ سنة 1974 ليكون كقاعدة في إعداد الدفتر الفرنسي للوظائف، والذي يعتبر كتجميع لمناصب العمل أو حالاته التي تضم مجموعة من الأنشطة المتماثلة والمتطلبة لكفاءات

مقاربة (Guide pour l'élaboration des profils d'emplois ITA. Paris : CNRS-)

(DRH, 2001, p. 9)

أما عن أدوات متابعة الموارد فإن المورد المحوري الأساسي في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هم الأفراد، مما يستدعي وجود أدوات معبرة عن البعد الفردي للتسيير التقديري والمتعلقة بـ:

➤ تقييم الأداء وتقييم إمكانيات كل فرد.

➤ تقييم طموحات الأفراد (المقابلة التقييمية السنوية)

➤ التأطير والإشراف

- ميزانيات السلوكيات
- الميزانيات الاحترافية.

3. تحديد الفروقات واقتراح التعديل:

إن مقارنة المتاح من الموارد البشرية في المنظمة بما تم تقديره من احتياجات مستقبلية بخلق مجموعة من الحالات والتي قام Jean pierre Peretti بتقديرها كفروقات على النحو التالي:

شكل رقم (30): فروقات بين الاحتياجات وبين العرض الداخلي المستقبلي

من الموارد البشرية



المصدر: Jean Marrie Peretti, 2000, p 16

من خلال الشكل نلاحظ وجود لـ 09 حالات من الفوارق الممكن الحصول عليها بين البعدين الكمي والنوعي التي يمكننا تقسيمها إلى ثلاث حالات بالاعتماد على أحد البعدين لينتج ذلك ثلاث حالات : حالي العجز و الفائض وكذا حالة التوازن.

1.3 حالة العجز: تضم الحالات الأولى، الثانية والثالثة

الحالة 01: حاجة المؤسسة إلى عدد أكبر من العاملين بكفاءات تستجيب للاحتياج المحدد (عجز كمي / عجز نوعي)

الحالة 02: تعداد العاملين كاف بالنسبة للمنظمة ولكنهم بحاجة إلى تأهيل واكتساب كفاءات ملائمة مع احتمال التسريح وتوظيف جديد في حالة عدم القدرة للاستجابة للمتطلبات (عجز نوعي / توازن كمي)

الحالة 03: كثرة العدد مع عجز في الكفاءة مما يتوجب على المنظمة تأهيل العدد الملائم وتسريح الباقي.

2.3 حالة التوازن: تضم الحالات الرابعة، الخامسة والسادسة

الحالة 04: ملائمة الكفاءات المتوفرة لاحتياجات المنظمة إلا أن العدد غير كاف لأدائها مما ينتج حالة ضغط لأعباء العمل مما يستدعي فتح التوظيف. (توازن نوعي / عجز كمي)

الحالة 05: حالة التوازن الكلي أو التام، والتي تبقى مجرد حالة نظرية (توازن نوعي / توازن كمي)

الحالة 06: كفاءات ملائمة وموافقة ولكن بتعداد أكبر من الاحتياج مما يتوجب على المنظمة التخلي عن الفائض (توازن نوعي / فائض كمي)

3.3 حالة الفائض: وتضم الحالات السابعة، الثامنة والتاسعة

الحالة 07: كفاءات العاملين تفوق متطلبات الوظيفة مع وجود نقص في التعداد ويكون عادة نتيجة الإلغاء الجزئي أو الكلي لبعض الوظائف بسبب التغيير التكنولوجي مثلا مما ينتج حالة عدم الرضا لدى العاملين مما يرفع من معدلات الغياب واللجوء للاستقالة (فائض نوعي / عجز كمي)

الحالة 08: العدد ملائم للاحتياج ولكن الكفاءات تفوق متطلبات الوظيفة (فائض نوعي / توازن كمي)

الحالة 09: وهي الحالة الأكثر تعقيدا وضررا على المنظمة، فكفاءات أكثر وعدد أكبر من الاحتياج فالحالة 09 تمثل اجتماع الحالتين 07 و 08 معا.

القسم الثاني ————— الفصل الرابع: التوافق تسيير تقديري لبلوغ قابلية استخدام واستغراق وظيفي

أما بالنسبة للإجراءات التصحيحية فإنها تتحدد برؤية المنظمة المستقبلية من أهدافها واستراتيجياتها، حيث يمكن أن نذكر منها على سبيل المثال:

➤ حالة العجز النوعي:

- تكوين العاملين وتأهيلهم.
- التوظيف المسبق.
- الدوران الوظيفي.

➤ حالة العجز الكمي

- الترقية أو النقل.
- تنوع أشكال العقود خاصة المحددة منها.
- التقاعد من الباطن.

➤ حالة الفئات النوعي:

- منح الدعم لخلق المشاريع الخاصة.
- التسريح، التقاعد المبكر أو المسبق.

➤ حالة الفئات الكمي:

- التسريح أو التقاعد المبكر.
- تكوين العاملين لممارسة وظائف أخرى.
- النقل.

فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات ممارسة تعتمد المنظمة في بنائها على ثقافتها مما يعدد من مراحلها ويفاضل بينها.

المبحث الثاني : مرجعية الوظائف و الكفاءات هوية لبلوغ قابلية الاستخدام

إن تجسيد العلاقة توافق شغل رفع من الرهان بتغيير الزمن حيث أن الأمر لم يعد يقتصر عن البحث عن دقة أو تقارب العرض و الطلب الخاصين باليد العاملة كما و نوعا في الزمن و إنما تعدى ذلك لاستمرار هذه الملائمة الكمية و النوعية مستقبلا ليصبح التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بصفة خاصة و أهم أدواته مرجعية الوظائف و الكفاءات بصفة خاصة آلية لبلوغ التوافقية

المطلب الأول : مدونات الوظائف كأساس المرجعية الوظيفية

إن أعداد مدونات للوظائف (دفتر الوظيفة النموذج) أول بنية يتم وضعها لبناء نظام مرجعي للوظائف و الكفاءات و التي يتم على أساسها إعداد مدونات الكفاءات. و التي تعتبر جميعها من أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية. (CEDIP14a, 2000, p04)

1. مدونات الوظائف مرجعية مهنية :

إن مدونات الوظائف عبارة عن تقديم لدفتر الوظائف النموذج و الذي يسمح بوصف للأنشطة الحالية و المحتملة مستقبلا, فهو وسيلة اتصال بين الأطراف الفاعلة و المتدخلة في تحديد رسم و تقييم الوظائف

1.1 دفتر الوظيفة النموذج Répertoire des métiers

إن دفتر الوظيفة النموذج تقديم للتقارب المهني الموجود بين العائلات المهنية و العائلات المهنية الفرعية المكونة لها من خلال تقديم تبويب و ترتيب في شكا قائمة لمجموعة من الوظائف النموذج لتشكيل قاعدة مشتركة للوظائف (Thierry.D, Saucet, 1993,p59)

1.1.1 مميزات الوظيفة النموذج

إن الوظيفة النموذج كما أسلفنا سابقا مجموع مناصب العمل أو حالاته التي تحدد ضمنها مهام و أنشطة متماثلة مع ما يتلاءم و يتوافق معها من قدرات, مهارات و كفاءات متماثلة متشابهة أو متقاربة , و بالتالي فالوظيفة النموذج يمتاز بـ

➤ التصميم و البناء المنهجي المرتكز على تحليل وضعيات العمل و محتوياتها مع تحديد العوامل المشتركة بين مجموعة من مناصب العمل أو وضعياته (Rapport CNRS,2011,pp06-07) .

- تركيبة مرتبة للوظائف,تسمح بتحديد الموارد و الاحتياجات الحالية مع تقديم مقارنة أكثر تصورا و مقارنة للاحتياجات المستقبلية المبنية على تطور الوظائف و التغيرات الممكن حدوثها فيها
- صورة تجميعية لمختلف المناصب دون مراعاة لتقسيم العمل للانتماء الوظيفي للأفراد أو الرتب التي ينتمون إليها
- مقارنة مشتركة لتسيير الموارد البشرية اعتمادا على تسيير الوظائف بالاعتماد على الكفاءات ,فالكفاءات المتماثلة تسمح بشغل عدة وظائف

2.1.1 بين دفتر الوظيفة النموذج و خريطة الوظائف النموذجية :

إن خريطة الوظائف النموذجية تركيبة أعم و أشمل من دفتر الوظيفة النموذج و ذلك لتضمن خريطة الوظائف النموذجية دفتر الوظيفة النموذجية .

فبعض مناصب العمل الخاصة بعائلة مهنية واحدة تقتصر على إحدى العائلات المهنية الفرعية المكونة لها (الوظيفة) تشترك في أكثر من واحدة (الوظيفة النموذج ب) و هناك من الوظائف النموذج ما تشترك في أكثر من عائلة مهنية (الوظيفة النموذج ج)

- العائلات المهنية مثلا الموارد البشرية
- العائلات المهنية الفرعية :التكوين ,التوظيف
- الوظيفة النموذج : حافظ أمانات,تقني ,عون إداري

جدول رقم (33): خريطة الوظائف النموذجية

العائلة المهنية 03	العائلة المهنية 02	العائلة المهنية 01		
		العائلة المهنية الفرعية 03	العائلة المهنية الفرعية 02	العائلة المهنية الفرعية 01
			الوظيفة النموذج أ	منصب عمل 01 منصب عمل 02 منصب عمل 03 منصب عمل 04
			الوظيفة النموذج ب	منصب عمل 05 منصب عمل 06 منصب عمل 07 منصب عمل 08
		الوظيفة النموذج ج		منصب عمل 09 منصب عمل 10 منصب عمل 11 منصب عمل 12

المصدر: Françoise Kerlan, 2012, p89

فالفارق بين دفتر الوظائف النموذج و خريطة الوظائف النموذج يتجسد في الهدف و المعلومة المقدمة في كليهما, فالأداتين متكاملتين تجمع بينهما الاعتماد على الوظيفة النموذج و العائلة المهنية الفرعية أو الأساسية

جدول رقم (34): الفرق بين دفتر الوظيفة النموذج و خريطة الوظائف النموذج

خريطة الوظائف النموذج	دفتر الوظائف النموذج	
<p>الهدف</p> <p>-ملف عام يقدم نظرة إجمالية عن الوظائف النموذج في مؤسسة,قطاع معين</p> <p>-تجميع الوظائف النموذجية حسب العائلات المهنية -تقديم المفاتيح للولوج إلى دفتر الوظيفة النموذج</p>	<p>-تصميم تفصيلي عن كل وظيفة نموذج موجودة على الخريطة</p> <p>-تقديم وثيقة عملية متضمنة كل المعلومات الخاصة بمنصب العمل قابلة للاستعمال آليا و متضمنة التوقعات المستقبلية</p>	
<p>المعلومات المقدمة</p> <p>نموذج شجري لجميع الشبكات المحددة</p>	<p>الوظيفة النموذج (مهمات,أنشطة,أعمال)</p> <p>↓</p> <p>الكفاءات الإستراتيجية (الأداء المنتظر)</p> <p>↓</p> <p>الموارد المطلوبة و المكتسبة ل (المعارف,المعارف الفنية,المعرفة العلاقاتية و السلوكية)</p>	

المصدر: La lettre du CEDIP ,juin 2000,p05N :14a

2.1 مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذج :

تتعدد مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذج بتعدد المصادر القاعدية المتوفرة لإعداده و التي تحرق العديد من المراحل التحضيرية المراحل العملية لبدأ البناء لدفتر الوظائف النموذج , حيث أن المصادر الداخلية أو حتى الخارجية لجمع المعلومات الدقيقة,الصحيحة و الملائمة و التي تتعلق بالوظائف,الأفراد,الهياكل التنظيمية و الممارسات حيث يمكن ذكر مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذج و حصرها حسب (Thierry.D et Saurry.D ,1993,p54)

1.2.1: تحديد الوظائف النموذج :

إن تحديد الوظائف النموذج يعتمد أساسا على سعة الدفتر و الذي يحدد حسب الهدف من إعدادة ,مجاله و المستويات التي تندرج ضمنه حيث قدم تشبيها لذلك بشبكة الصيد لدفتر الوظائف و الوظائف النموذجية بالعيون التي تشكلها ,فكلما كانت الأعين اكبر كانت عدد الوظائف النموذج أقل مما يسهل تحليلها و تقديم أكثر تفاصيل لها مع سهولة الولوج إليها و العكس صحيح و بذلك تزيد سعة الدفتر أو تنقص .

حيث يكون تحديد الوظائف النموذجية إما تصاعديا بالاعتماد على المناصب الفردية ثم تجميعها ضمن عائلات مهنية فرعية ثم عامة أو تنازليا بوضع العائلات المهنية أولا ثم العائلات المهنية الفرعية لتليها الوظائف النموذج. فالاعتماد على إحدى الطريقتين يعتمد على مستويات المركزية و اللا مركزية في التدرج السلطوي, فكلما كان تركز السلطة كلما كان الاعتماد على التنازلي و العكس صحيح .

في حيث أن بعض المنظمات تعتمد التقنيتين معا ليتم التلاقي و جمع أكبر قدر من المعلومة لبلوغ تقارب و توافقية أكثر مع الوضع السائد في زمن الأعداد و تقدير أكثر تعبيرا في الزمن المستقبلي

أ. مسارات العبور

إن احتمال الانتقال من وظيفة إلى أخرى يطرح إشكالية تحديد مسارات العبور قبل تجميع المناصب و ذلك للتقارب الموجود بين الوظائف مع تماثل و تشابه في الكفاءات المطلوبة لأدائها و قد تعددت النماذج المقترحة لتجسيد ذلك خاصة مع وجود تقارب أفقي و المقصود به نفس مستوى التعقيد و التركيبية لمناصب العمل المجمع و آخر عمودي بالاعتماد على تزايد مستوى التعقيد من الأنشطة الأولية إلى اتسام الخاصة و المميزة. إضافة إلى التقارب التي حددها (Mallet.L,1991,pp 54-55) و التي صنفها إلى :

➤ التقارب الإحلالي (الاستبدالي) : و يحدد مسارات العبور الخاصة بالأفراد الممكن إحلالهم محل

بعضهم البعض بين مناصب محددة مع قابلية التكيف في زمن يتم تحديده مسبقا من خلال إمكانية قياسه الأمر الذي يسمح بإخراج الفرد من معادلة (الفرد/منصب) ليحل محله قدرة كفاءة

القسم الثاني ◀────────────────▶ الفصل الرابع: التوافق تسيير تقديري لبلوغ قابلية استخدام واستغراق وظيفي

و غيرها من متطلبات الوظيفة ليصبح التجميع بعيدا عن تحديد الأفراد ليصبح الإحلال قاعدة عامة بين المناصب التي تحتاج قدرات و مهارات متشابهة .

المنصب (أ) و (ب) يحتاجان قدرات متشابهة و بالتالي الشخص القادر على شغل المنصب (أ) يمكنه ان يستبدل في المنصب (ب)

➤ **تقارب المحتوى :** فوجود مهام و أنشطة أساسية مشتركة تجعل من العبور من منصب إلى آخر سهل و سلس دون الحاجة الى التكوين.

ب. تسمية الوظيفة النموذج و تعريفها:

إن تقديم تسمية للوظيفة النموذج لا يعتمد على توفر خصائص تعبر عن الهوية المهنية الحقيقية التي تحويها الوظيفة النموذج (Le Botery,2000,p209) حيث تمتاز التسمية بان تكون التسمية ذات معنى حقيقي معبرة في دلالتها دون وجود لمفاهيم إضافية متضمنة مصداقية أكثر مع محتواها مع تقديم تعريف بسيط في الطرح عميق غي التناول يحدد المميزات الأساسية للوظيفة النموذج التي تميز هذه الأخيرة و تحدد معالمها

2.2.1 تصديق الدفتر و صيانتته :

إن عملية مراجعة دفتر الوظائف المرجعية يكون بهدف المصادقة عليه للتعبير عن إمكانية استعماله و يكون هذا التصديق عمليا من خلال تعبير الأفراد عن ملائمة الدفتر للمناصب التي يشغلونها من جهة و تصديق سلطوي من طرف الإدارة المعنية بذلك للتأكد من أن الدفتر شامل لجميع الوظائف و المناصب التي تندرج ضمن سعته.

أ. شروط التصديق

للتصديق العملي أو السلطوي على دفتر الوظائف المرجعية لابد من توفر مجموعة من الخصائص التي يجب على الدفتر تضمونها و التي نذكر منها :

➤ **لغة اتصال مشتركة:** حيث يعتبر الدفتر كوسيلة اتصال بين مختلف المستويات لتضمنه وصف

للمهام و الأنشطة المكونة لمناصب العمل الحالية و المستقبلية مع مسارات العبور فيما بينها كما توضح الهوية المهنية للأفراد و تمنحهم الاحتمالات و فرص الحركة الممكنة.

➤ أداة ديناميكية : دفتر الوظائف النموذج تعتبر حال و توقع لمستقبل خلال فترة زمنية محددة مما يجعل منه أداة غير ثابتة فيما تقدمه من معطيات و معلومات لواقع ثابت يتطلب تكيفا و تغييرا مما يجعل من هذا الدفتر أداة تغيير في المنظمة أيضا مما يجعل من قيادة التغيير ممكنة و التقليل و الحد من مقاومته بدرجة أكبر (Batal.C,1993, pp174-175)

ب. صيانة دفتر الوظيفة النموذج (دفتر المهنة)

إن إعداد دفتر الوظيفة النموذج يمر بثلاث مراحل زمنية ($t-1$) تكون فترة الإعداد للدفتر و (t) تنفيذ المراحل العملية أما (t) فالنتيجة باحتياجات الوظائف المستقبلية و بالتالي فماهية الدفتر استخدام المعلومة الحالية لتصميم حالات و وضعيات عمل خلال فترات زمنية متتالية , كلما كانت درجة التغيير خلالها كبيرة كلما احتاج ذلك إلى صيانة أكبر ليكون دفتر الوظائف المرجعية أكثر قابلية للتشغيل و الاستخدام و الملائمة

تعدد طرق و تقنيات الصيانة الخاصة بدفتر الوظيفة النموذج باعتبار ذلك صيانة كالمعلومة و المعطيات المقدمة و التي تخص الوقت الحقيقي من خلال المتابعة المستمرة و التحديث المباشر و الفوري و يكون عموما صعب التطابق لصعوبة تحديد التغيير خلالها و تكون عموما مطابقة عندما يحدث تغييرات كبيرة و مستمرة و متتالية كالتطور التكنولوجي السريع (Domonique Thiery, 1993, pp70-)

(71)

أما الصيانة الدورية فتكون لآجل محدد يتم تحديده من قبل المشرفين و المسؤولين المعنيين بالمتابعة و الاشراف و يتم ذلك بتحقيق خاص لفرق العمل في كل عائلة مهنية فرعية من خلال استجواب الأفراد و المسؤولين على حد سواء لتحديد التغييرات التي حدثت خلال الفترة تمت فيها الممارسة من خلال التعرف على التطورات التي مست الوظائف (Batal.C,1993,p176)

2- مرجعية الكفاءات :

إن انتقال الاهتمام من التسيير التقديري الكمي الجماعي إلى التسيير التقديري النوعي الفردي, جعل من الكفاءات محط اهتمام الدارسين و الممارسين على حد سواء خاصة و أن الكفاءة حجر الزاوية و نقطة العبور بين الفرد و وظيفته , الفرد و التكوين و الوظيفة بمختلف صيغ العلاقة ثنائية أو ثلاثية الأطراف كانت فتعددت بذلك أنواع الكفاءات و تعددت تصنيفاتها , فصار لا بد من وجود مرجعية تحدد و تصنف على أساسها استجابة لمتطلبات الوظيفة و احتياجاتها (Philippe.P.2001)

1.2 أهداف مرجعية الكفاءات و تصنيفها

إن مرجعية الكفاءات أداة يتم إعدادها انطلاقا من مرجعية الوظائف و التي تعتبر كمرجع للتعريف بالكفاءات المطلوبة و تصنيفها حيث :

1.1.2 ماهية مرجعية الكفاءات :

إن مرجعية الكفاءات ما يستند إليه في تحديد الكفاءات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة و التي تتلاءم مع المهام و الأنشطة الموكلة إليه و المحددة هي الأخرى في مرجعية الوظائف , و على هذا الأساس تعددت تعاريف المرجعية و تعددت معها طرق التصنيف حيث عرفت على أنها :

➤ تصنيف للكفاءات المرتبطة بالتشغيل و التي تشكل الأداة النوعية لملائمة الكفاءة لمتطلبات بيانات التوظيف, الحركية و التكوين (Reinbold.M.F et Breillot, 1993,p116)

➤ جرد للكفاءات للقيام بمهنة معينة من خلال تحديد الكفاءات الأكثر ل ممارسة المهام المحددة في مرجعية الوظائف (Philippe Lorino, 2000,p78)

من خلال التعريفين المقدمين نخلص إلى أن مرجعية الكفاءات وثيقة رسمية تكون من مجموعة من البطاقات الكفاءاتية تتضمن ثلاث أنواع من المعلومات :

➤ معلومات عن الوظائف العائلية المهنية الفرعية و الأساسية التي تنتمي إليها الوظيفة-منصب العمل- وضعية العمل

➤ معلومات عن الكفاءات: و تضم المعارف, المعارف العلمية والمواقف التي يتطلبها التشغيل إضافة إلى التكوين

➤ **معلومات عن العبور:** و تخص الوظائف أو مناصب العمل الممكن شغلها و المعتمدة على الكفاءات المكتسبة و التي نميز من خلالها :

- **العبور السهل (passage aisée) :** و هنا تكون تغطية الكفاءات للوظيفة النموذج سهلة العبور للوظيفة النموذج الهدف (محمل الانتقال إليها) لتضمنها معارف كفاءات مشتركة.
- **العبور الوشيك (passage evertuel):** و يكون العبور هنا وشيك الحدوث لاعتبار أن الكفاءات ضمنية و سلوكية لا يمكن تحديد تغطية الكفاءات للاحتياج إلا من خلال الملاحظة و التحقيق في الأداء
- **العبور الممكن (passage accessible) :** يكون العبور سهلا بالنسبة للكفاءات الأساسية و التي تكون مشتركة في حين ان تغطية الكفاءات المهنية تكون قليلة و محدودة جدا (Note d'observatoire des métiers,2000,p03)

2.1.2 التصنيف المرجعي للكفاءات

لقد تعددت الطرق و المقاربات للتصنيف المرجعي للكفاءات و التي نذكر منها:

التصنيف الأول : (Carre.pet Caspare.p ,1993)

- مقاربات بالمعارف النظرية.
- مقاربات بالمعارف العملية.
- مقاربات السلوك و المواقف
- مقاربات بالمعارف النظرية,العملية,و المواقف
- مقاربات بالكفاءات المعرفية

التصنيف الثاني : حسب (Le boterf.G, 1997 et 2008)

- المعارف النظرية
- المعارف الإجرائية Savoirs procéduraux
- المعارف العملية الفكرية Savoirs faire cognitifs
- المعارف التطبيقية Savoirs faire expérientiels ou Savoirs pratiques
- المعارف العملية العلاقتية Savoirs faire relationnels

و قد تطرقنا من قبل إلى تصنيفات أخرى للكفاءات إلا أننا يمكن إجمال هذه التصنيفات و ترتيبها على :

- مدة اكتساب الكفاءة
- مستوى الفعالية في الوظيفة
- احتياجات الأنشطة ذات الأولوية و الأساسية في حين اعتبر أن التصنيف الأولي للكفاءات يعتمد على الأعمدة الثلاث المؤسسة لمفهومها المعارف, الدراية و الممارسة و السلوك.

2.2 قواعد مرجعية الكفاءات و مراحل إعدادها :

إن مرجعية الكفاءات مفتاح لقيادة الموارد البشرية من خلال هندسة المهن و تحديد إمكانيات رأس المال البشري ببعد نوعي استراتيجي يسمح بقابلية الاستخدام

1.2.2 قواعد مراجعة الكفاءات :

لمرجعة الكفاءات خمس قواعد (E. Lecœur, 2008)

- نقل الهدف و الغاية من تقييم المهام إلى الكفاءات: حيث يصبح الهدف من انجاز المهام يتعدى الأداء البحث عن النتائج ليصل إلى تقييم طريقة أدائها
- هدف التقييم فردي: و هنا تبرز أهمية إدارة المسارات الفردية ليصبح الفرد أكثر تمكين, أكثر عطاء مع علاقة أكثر شفافية
- رفع و تقوية الإنصاف: فتصنيف الكفاءات و تحديد متطلبات الوظيفة يسمح للفرد برؤية خيارات متعددة تمنحه إنصافا في المعالجة و اتخاذ القرار
- توجيه تنمية الكفاءات و تطويرها:
- فمرجعية الكفاءة توجيه للسلوك و المواقف خاصة فيما يخص اكتساب الكفاءات بالنسبة للأفراد ذاتيا أو بالمرافقة ليصبح مسار تطوير و تنمية الكفاءات واضح
- تسهيل التعديل التنظيمي Ajustements Organisationnels
- تسمح مرجعية الكفاءات بتبسيط تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب عمل مرتبط بمهنة معينة مما يسهل عملية الإسقاط و الانعكاس الهادف لتقييم قدرات تكييف و تكيف الأفراد.

2.2.2 : مراحل إعداد مرجعية الكفاءات

لإعداد مرجعية الكفاءات لا بد من المرور بمجموعة من المراحل و التي تتعدد هي الاخرى حسب سعة المرجعية و التي نذكر منها حسب ما أورده (David Hindley et Peggy Aparisi ,2008,pp4042)

- الإعداد مرجعية الكفاءات: من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للكفاءات, المقاربات المختارة مع تحديد الطرق و الأدوات مع تحديد الأطراف الفاعلة و المتحكمة و الواجب إشراكها في إعداد المرجعية
- رسم المجال الكفاءاتي: و يتم ذلك بتحديد تصنيف الكفاءات المعتمدة مع تحديد فروعها إضافة إلى وضع هيكل تنظيمي للكفاءات مع وضع ترميز لترتيبها و تجميعها
- تحديد المستويات الكمية و النوعية للكفاءات :
- من خلال بناء سلم يحدد مستويات الكفاءات بمقاربة كمية مع تحديد مضمون كل مستوى و ترجمة ذلك إلى سلوكيات
- مراجعة مرجعية الكفاءات: من خلال إسقاط مجالات الكفاءات و مستوياتها على مرجعية الوظائف بمراجعة التطابق و التوافق بين سلم المستويات مع البنية الوظيفية(العائلة المهنية,العائلة المهنية الفرعية,الوظيفة,منصب العمل...) مع تحديد طرق, أدوات, معايير, مؤشرات لتقييم الكفاءات (مطلوبة و مكتسبة) مع قياس الفوارق و الانحرافات بغرض التنمية أو الترقية الوظيفية
- تصديق مرجعية الكفاءات : نفس مبدأ التصديق على مرجعية الوظائف مما يمنح مرجعية الكفاءات المشروعية في النشر و الاستعمال
- صيانة مرجعية الكفاءات و تحديثها : من خلال البحث في التغيرات التي تطرأ على مرجعية الوظائف و تركيبة الكفاءات من خلال إشراك مستعملي المرجعية في الصيانة

إذن فمرجعية الوظائف و الكفاءات تكامل و تلاحم بين مرجعية الوظائف مداخلات يتم على أساسها بناء و تكييف الكفاءات ببناء نظام مرجعي لذلك, لتكون المخرجات نظاما مرجعيا للوظائف و المهن و الكفاءات اخذين بعين الاعتبار اربع معالم يؤسس عليها النظام المرجعي و المتمثلة في (Thierry.D et C Surret ,1993 , p92)

- المعلومة
- التقنية
- الاتصالات/العلاقات
- المساهمة الاقتصادية/القيمة

المطلب الثاني : قابلية الاستخدام و استغراق وظيفي لبلوغ التوافقية

لازال لحد الساعة الالتباس والغموض يشوب المصطلحات الجديدة لحدائتها وعدم الوضوح في مقارباتها وأبعادها والتي تعتبر قابلية الاستخدام والاستغراق الوظيفي من بينها

1. ماهية قابلية الاستخدام

إن البحث في قابلية الاستخدام يطرح العديد من التداخل و الالتباس خاصة بما يتضمنه من تعقيد و تعدد في الطرح (Gazier ,2001,p5) و انتقاله من المقاربة التقليدية إلى المقاربة الحديثة و المعاصرة

1.1 من المقاربة التقليدية إلى المقاربة الحديثة لقابلية الاستخدام :

لم نوفق في تحديد أصل مصطلح قابلية الاستخدام بالرغم من أن Dietrich و آخرون أكدوا على انه ظهر في إنجلترا مع بداية القرن العشرين و عرف رواجاً في نهايته من خلال تداوله من طرف المنظمات و الهيئات الدولية (Dietrich.A & autre,2006)

1.1.1 النظرة التقليدية :

عرف مصطلح قابلية الاستخدام العديد من التعاريف و التي سنقوم بتلخيص البعض منها ضمن المقاربة التقليدية .

جدول رقم (35) : المقاربة التقليدية لقابلية الاستخدام

التعريف	الفترة والتسمية
بعد أزمة 1929, قامت الولايات م.أ بوضع تدابير للحد من معدلات البطالة المرتفعة للتمييز بين الأفراد القابلين للتشغيل م غير هذه فكان المصطلح كأداة لسياسة التشغيل	1940-1930 قابلية الاستخدام المميزة Employabilité dichotonique
ظهر المصطلح بعد سنة 1945 كمقدمة للتعريف الكمي لقياس الفوارق بين الخصائص الفردية و متطلبات سوق العمل و قد ظهر مفهوميين : ظهر المصطلح في بريطانيا و ايطاليا و قد استعمل للدلالة عن الفروقات بين القدرات العملية الجسمية و العقلية للفرد مع متطلبات شغله لمنصب العمل مما يتطلب منه فحص و تقديم شهادات طبية في هذه المرحلة مع سنوات الستينات أخذ المصطلح في الانتشار أكثر و ذلك باعتماد و.م.أ قابلية الاستخدام كأداة لقياس جاذبية الأفراد الباحثين عن شغل بقياس استعدادهم و سلوكهم(التكامل المهني Intégrabilité professionnelle)	1970-1940 قابلية الاستخدام الاجتماعية الصحية Employabilité Socio Médicale قابلية استخدام سياسة سوق العمل Employabilité politique marché du travail
ظهر المصطلح سنوات السبعينات و قد عبر سياسة التشغيل بتحديد نتائج برامجها بثلاث عوامل: احتمال التوظيف*المدة المحتملة للتشغيل*العائد المحتمل من التوظيف *المدة المحتملة للتشغيل*العائد المحتمل من التوظيف	قابلية الاستخدام شعاع الأداء Employabilité vecteur de performance

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (Lindsay ,2005,p11,Gazier,2001,p14)

2.1.1 : النظرة الحديثة

و لكن مع بداية سنوات الثمانينات انتقلنا إلى النظرة الحديثة لقابلية الاستخدام و التي مرت
بمرحلتين :

المرحلة الأولى : من المبادرة إلى التفاعل (الفردية)

حيث تم ظهور في و.م.أ مبادرة قابلية الاستخدام *Emploabilité initiative* التي تعتبر
عن المجهود الشخصي للفرد في تطوير رأس ماله الفكري و الاجتماعي للمحافظة على منصب عمله أو
الحصول على غيره من خلال تسويقه لمهاراته المتطورة و المتراكمة بسوق العمل
(Gazier.B,1999,p14)

أما تفاعلية قابلية الاستخدام *Emloyabilité interactive* فقد تم ظهور هذا المصطلح
في كندا ليعبر عن قدرات الفرد في حصوله عن شغل مرض و يعبر عن تفاعل بين قدراته الشخصية و سوق
العمل (Gazier,2001,p10)

المرحلة الثانية : قابلية الاستخدام في المؤسسة داخلية و خارجية

فقابلية الاستخدام في المؤسسة تعبر عن تعميم المعنى على الجميع ليتعدى العاطلين عن العمل و
الباحثين عنه،فقابلية الاستخدام ليست للحصول على الشغل فقط بل حتى المحافظة عليه مما وسع من دائرة
المهتمين و أثار انتباههم أكثر ليقدم للمصطلح مقاربة حديثة تتماشى مع الاحتياج (Saint
Germes.E,2006) فتكون هناك قابلية الاستخدام الخارجية *Employabilité externe* و
أخرى داخلية *Employabilité interne*

كما تم الانتقال من المستوى الجزئي (الفرد) إلى المستوى الكلي (المنظمة)،فقابلية الاستخدام على
المستوى الفردي تعبر عن مجموعة الكفاءات المكتسبة و المنماة من طرف الموظف على مستوى المؤسسة و
التي تسمح بالاستجابة المستمرة لاحتياجات مناصب العمل و المؤسسة (Weinert.P & autre ,2001 ,p62)

أما على المستوى المنظماتي فتخصص طرق تنظيم العمل تسيير الكفاءات،تسيير المسارات المهنية و
غيرها خاصة و أن قابلية الاستخدام تجمع الكفاءات و التأهيل معا.

2.1 قياس قابلية الاستخدام :

إن قياس قابلية الاستخدام أمر معقد و صعب لأنها تجمع بين بعدين مختلفين, أولهما وضعية الفرد إما الباحث عن شغل أو المتحصل عليه و هو عامل ملموس أما البعد الثاني فالاحتمالات العروض المهنية الممكن الحصول عليها مما يجعل من أشكال و صور قابلية الاستخدام تتعدد لتعدد معها متغيرات تحديدها و قياسها

قام Vsinor-Sollac و المسمى حاليا بعد شراكة هندسية Arcelor Mittal بوضع 04 أجنحة لقياس قابلية الاستخدام و المتمثلة في :

جناح فردي: ضم 08 معايير و لكل معيار ثلاث حالات ممكنة, حالة خطر, حالة مراقبة و حالة مقبولة مع تنقيط يكون على التوالي (3.2.1)

جدول رقم (36) : معايير النجاح الفردي

المعامل	التعريف بالحالة	المعيار
02	مقارنة	الأقدمية
01	رؤية داخلية للمجموعة	الترتيب
01	استبيان سنوي مقدم من النقابة	مركز العامل
02	مقارنة	الشهادة(التاهيل)
02	نظرة داخلية للمجموعة	تاريخ آخر تكوين
02	نظرة داخلية للمجموعة	تاريخ آخر مقابلة سنوية
03	نظرة داخلية للمجموعة	التكيف
03	حسب المرجعية و التعداد الملاحظ	محفظة الكفاءات

المصدر : Finot.A ,2000,p53-54

و حسب الجناح الأول و الذي يعبر عنه بمؤشر قابلية الاستخدام يكون بتراكم النقاط في كل

معيار مضروبا بمعامله

أما الجناح 02 و 03 و 04 فأجنحة جماعية تعبر عن :

➤ الجناح 02 : التمرکز الجماعي لكل معيار مدروس

➤ الجناح 03: تحليل مخطط التكوين

➤ الجناح 04: توزيع الكفاءات في المنظمة

2. الاستغراق الوظيفي:

يهتم الاستغراق الوظيفي بسلوك الفرد داخل المنظمة وحالته النفسية، وهذا ما يؤدي إلى الخلط أو التداخل بينه وبين مفاهيم أخرى في نفس المجال.

1.2 ماهية الاستغراق الوظيفي

يعد الاستغراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة مقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية و تتمثل أهميته في كونه يساهم في فهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة ويسلط الضوء أكثر على علاقة الفرد بوظيفته (Tiwari, 2011, p311).

1.1.2 تعريف الاستغراق الوظيفي:

إن الاستغراق الوظيفي أحد أهم العوامل التي تلعب دوراً رئيسياً في الأداء العام للمنظمة. الأمر الذي عدد ونوع من تعاريفه المقدمة من طرف الدارسين له، والجدول التالي يقدم البعض منها:

جدول رقم (37): ماهية الاستغراق الوظيفي

التعريف	الباحث، السنة، الصفحة
الاندماج الداخلي للفرد في العمل أو التطابق النفسي مع العمل أي الدرجة التي يكون الوضع الوظيفي هو المحور والمركز للشخص وهويته.	Lawler & Hall، 1970، ص 310
أحد الاتجاهات السلوكية الهامة التي تعكس مستوى استجابة الفرد إيجابيا أو سلبا لنتائج تفاعله مع تقييمه لمختلف الأنشطة الوظيفية والتنظيمية ومختلف العلاقات المرتبطة بتلك الأنشطة داخل بيئة العمل .	الفضيلي، 2001، ص 105
أن يحب الفرد عمله وأن يكون مهتما بالعمل المرتبط به. فالأفراد المحبون لوظائفهم يعملون بكفاءة عالية وبإنتاجية أكبر من الذين لا يحبون وظائفهم .	المغربي، 2004، ص 14
الطريقة التي يرى فيها الفرد وظيفته والعلاقة بين بيئة العمل والعمل نفسه وكيف تتمازج حياته بعمله.	Harer/Martin، 2006، ص 03
درجة التصاق الفرد بوظيفته والعمل بفاعلية على إنجازها ويعد أداءه مهما لقيمته الذاتية .	Chughlial، 2008، ص 170
الإيمان أو الاعتقاد بالعمل أو بالوظيفة الحالية للمرء، وهو يدل على مقدار ما يمكن للعمل أن يحقق رغبات الفرد، إن الأفراد المستغرقين بالعمل بشكل كبير يجعلون منه الجزء المركزي أو المحوري من طبعهم الشخصي .	Uygurs/Kilie، 2009، ص 113

المصدر: شيلان فاضل محمود، 2013، ص75 بتصرف

ومن خلال ما سبق نجد أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته، إذ أن المفاهيم العديدة للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية يمكن تجميعها في عناصر خمسة جوهرية:

- العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.
- المشاركة الفعالة في العمل.
- الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.
- الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.
- أهمية الرقابة الذاتية في رفع مستوى الأداء.

2.1.2 أبعاد الاستغراق الوظيفي .

للاستغراق الوظيفي ثلاثة أبعاد إدراكية معرفية، شعورية وأخرى جسدية (علي رزاق جواد العابدي، 2010، ص 160).

الاستغراق الإدراكي المعرفي:

من الناحية الإدراكية، ينغمس الأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم وفي الواقع، فالأفراد المستغرقين قادرين على تجاهل المنافسة ويركزون بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم. (Rich,) (2010) .

الاستغراق الشعوري:

الاستغراق الشعوري (العاطفي) وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر. وعلى العكس من الاستغراق الشعوري يبرز مفهوم الغياب الشعوري الذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين .

الاستغراق الجسدي:

من الناحية الجسدية (المادية)، يعني الاستغراق توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة.

حيث اعتمدت العديد من الدراسات المقياس المتضمن الأبعاد الآتية لقياس الاستغراق الوظيفي، وهي كالآتي:

- الحماس: ويشير إلى المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية أثناء العمل.
- الإخلاص أو التفاني: ويشير إلى الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل.
- الانغماس: ويشير إلى التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به.

2.2 محددات الاستغراق الوظيفي مستوياته وأنواعه

تكمن أهمية الاستغراق الوظيفي في كونه أساس و صميم العلاقة الوظيفية باعتباره يعني بتصرفات وسلوكيات الأفراد في وظائفهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء، فالاستغراق الوظيفي يبقي العمال محفزين و مندفعين ، وراضين بأعمالهم ووظائفهم ، كما أنه يعزز العلاقة بين العامل ووظيفته واتجاهه نحوها (Boal & blau, 1987, p 288)

1.2.2 محددات الاستغراق الوظيفي

لقد تعددت الأبحاث والدراسات التي أجريت لمعرفة أهم العوامل المحددة للاستغراق الوظيفي وكذا مستوياته والتي تمخضت عن وجد اتجاهين بارزين في تحديد محددات الاستغراق الوظيفي والمتمثلة في:

المنظور الأول:

دراسة الاستغراق الوظيفي كمتغير ناتج بسبب الاختلافات الشخصية بين الأفراد، ويتوقع هذا المنظور أن يحدث الاستغراق طالما توافرت بعض الحاجات والقيم أو توافرت الخصائص الفردية التي تهيئ الأفراد ليصبحوا أكثر أو أقل استغراقا في وظائفهم، وفي هذا الصدد أكدت العديد من الدراسات عن وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية المتمثلة في (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية) والاستغراق الوظيفي اذ تعد هذه الأخيرة من المحددات الهامة له.

المنظور الثاني:

أرجع هذا المنظور وجود الاستغراق الوظيفي من عدمه إلى ظروف العمل المختلفة، إذ أن العوامل التنظيمية هي المسؤولة عن تشكيل اتجاهات الفرد نحو العمل بشكل عام ومن ثم التأثير على مستوى أدائه (إيمان صلاح طنطاوي، 2008، ص ص 74-75 بتصرف).

ولقد تم بحث علاقة الاستغراق الوظيفي بالعديد من المتغيرات الخاصة ببيئة العمل وأكدت النتائج أنه في حالة وجود بيئة تنظيمية تسمح بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تشجع الابتكار والتوظيف الصحيح للمهارات يؤدي ذلك إلى زيادة الاستغراق الوظيفي. (محمد محمد عريشة، 1990، ص 81)

القسم الثاني ————— الفصل الرابع: التوافق تسيير تقديري لبلوغ قابلية استخدام واستغراق وظيفي

ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن الاستغراق الوظيفي هو محصلة تفاعل لمجموعة من الخصائص الشخصية وخصائص بيئة العمل. فأهم محددات الاستغراق الوظيفي تتمثل في مجموعة من العوامل نعرضها فيما يلي: (إيمان صلاح طنطاوي، 2008، ص 76)

- الخصائص الشخصية (الجنس، الأقدمية، أخلاق الفرد... الخ)
- الخصائص الوظيفية وتتضمن (الحوافز، استقلالية الوظيفة، التنوع، توصيف المهام، التغذية العكسية)
- الخصائص الاجتماعية وتشمل (العمل مع الآخرين، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاعر النجاح).

2.2.2 مستويات وأنواع الاستغراق:

أ. مستويات الاستغراق

من خلال الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال تم تحديد ثلاث مستويات للاستغراق وهي:

- **الاستغراق في الاقتراح:** يمثل الاستغراق في الاقتراح تغييرا طفيفا مقارنة مع التوجه نحو المراقبة إذ يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بموجبها العمل كما يكافئون على ذلك فإن الرقابة تبقى في يد الإدارة لقبول أو عدم قبول تلك الأفكار.
- **الاستغراق الوظيفي:** يمثل الاستغراق في الوظيفة تغييرا أكثر أهمية حيث يستطيع الأفراد تطوير المهارات واستعمالها، كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذين يقومون به، وهنا يقتصر دور المشرفين على الدعم بدلا من التوجيه.
- **الاستغراق المرتفع:** يحدث عندما تمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها إحساسا بالمشاركة في الأداء الإجمالي لها. (شيلان فاضل محمود، 2013، ص ص 81-82).

ب. أنواع الاستغراق:

يوجد أربع أنواع للاستغراق وهي كالآتي:

➤ **الاستغراق الشخصي:** ويمثل توظيف وتجسيد الحالة الجسدية والإدراكية والشعورية للموظف أثناء قيامه بالمهام.

➤ **الاستغراق مقابل الإرهاق:** فالإرهاق يمثل مجموعة من الخصائص والأعراض النفسية كالإرهاق، التهكم، وانخفاض الكفاءة كردة فعل لمسببات الضغط التنظيمي المزمنة، وهنا يبرز الاستغراق الوظيفي كتنقيص للإرهاق

➤ **الاستغراق الوظيفي:** ويشير إلى الإيجابية والانجاز والحالة الفكرية المتعلقة بالعمل ويمكن تمييزها من خلال الحماس، الإخلاص، والانغماس فالحماس يشير إلى المستويات العالية من الطاقة والمرونة الفكرية أثناء العمل ويشير الإخلاص إلى الاندماج العالي في العمل والدفاع عن المنظمة والإلهام والفخر والتحدي، بينما يشير الانغماس إلى التركيز الكامل والاستغراق في العمل بحيث يمر وقت الموظف بسرعة ويجد من الصعوبة فصل نفسه عن العمل.

➤ **استغراق الموظفين:** ويشير إلى اندماج الأفراد العاملين ورضاهم وحماسهم تجاه وظائفهم والأعمال المناطة بهم.

خاتمة

إن التغيرات الجذرية التي لمست بنية الأعمال وغيرت من مناهجها خاصة التنظيمية منها جعلت من التشغيل والبحث عن العمالة الملائمة للاحتياجات التي تفرضها ضرورة التكيف لبقاء المنظمات واكتسابها ميزة تنافسية ضرورة حتمية، مما رفع من رهان التسيير التقديري للموارد البشرية وفرض ضرورته للتكيف والملاءمة، باحثين من خلال ذلك على قابلية الاستخدام بتمكين العاملين لبلوغ استغراق وظيفي يسمح باكتساب ميزة تنافسية دائمة للأصول الأكثر قيمة وقدرة على الخلق والإبداع.

القسم الثالث

الدراسة التطبيقية لواقع توافقية التكوين شغل

الفصل الخامس: إدراك الكفاءة لبلوغ التوافقية

الفصل السادس: توافقة شغل تكوين دراسة حالة

تمهيد:

إن طرح إشكالية موضوع بحث من طرف الباحث تحد لتسليط الضوء على متغيرات يعتبرها حجر الزاوية في موضوعه مظهرًا ذلك في تصوره العميق للظاهرة المدروسة والمقدمة في فرضيات بحثه، الأمر الذي حاولنا تجسيده في هذه الرسالة مبررين اختيارنا المهني ومقدمين عينة الدراسة.

فرسم للتوافق تكوين شغل إدراك للكفاءات المتوفرة والواجب تنميتها وتطويرها وكفاءات أخرى لا بد من وضع بيان لبنائها، كما حاولنا الاقتراب أكثر من ممارسة فعالية لبرنامج تكويني من خلال مشاركتنا في مختلف مراحل تنفيذه.

الفصل الخامس

إدراك الكفاءة لبلوغ التوافقية

المبحث الأول: الدراسة الميدانية، منهج ومرجعية

المطلب الأول: المنهج التطبيقي وأدوات البحث

المطلب الثاني: التقديم المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل لإدراك الكفاءة مكون/ متكون

المطلب الأول: التقديم الوصفي لإدراك الكفاءة مكون/ متكون

المطلب الثاني: تحليل التباين الأحادي لإدراك الكفاءة

المبحث الأول: الدراسة الميدانية، منهج ومرجعية

إن اعتماد الباحث على طريقة معينة ما هو إلا تبني لمنهج علمي تكون الغاية منه محاولة كشف الممارسة الحقيقية في أرض الواقع من خلال البحث عن رسم الظاهرة محل الدراسة بصورة واضحة نقدر من خلالها رؤية المتغيرات المحركة والمعبرة عنها.

المطلب الأول: المنهج التطبيقي وأدوات البحث

1. المنهج العلمي في العلوم الاجتماعية

إن تناول الظواهر ودراستها يكون بمرجعية تأسيس وبناء منهجي يسمح بتأطير هذه الظواهر وبلورتها ضمن نسق معين. فالمقاربات النظرية للبحث العلمي عديدة ومتعددة تعتمد عموماً على رؤية الباحث والدارس وتوقع موضوعه ابستيمولوجيا.

فالمعرفة الإنسانية أساس البحث العلمي من خلال النشاط العقلي للإنسان الهادف إلى كشف الحقائق وتوضيحها للخروج بقوانين وقواعد تعمم بهدف التفسير، التنبؤ، الضبط والتحكم، حيث قدم أوغست كونت ثلاث مراحل للمعرفة الإنسانية معتمداً على مراحل النمو العقلي للإنسان، من المرحلة اللاهوتية (أهواء الفرد ورغباته قوى خفية تسيطر الطبيعة) مروراً بالمرحلة الميتافيزيقية (مرحلة التأمل العقلي المجرد) لبلوغ المرحلة الوضعية (المرحلة القائمة على التجربة).

1.1 المنهج العلمي

إن المنهج العلمي تقنية لبلوغ المعرفة العلمية، فالمنهج والمعرفة متزامنان يؤطران التفكير العلمي ويضعانه على أرض الواقع، فالمنهج حسب ديكارت قواعد تسمح ببلوغ المعرفة بطريقة سهلة وصحيحة عن طريق التدرج (رينيه ديكارت ترجمة محمود محمد الخضير، 2000، ص241)

حيث قدم ديكارت أهم قواعد أسلوب التحليل في البحث العلمي والمقدرة بـ 12 قاعدة والتي نذكر منها:

- قاعدة اليقين: لاشيء حقيقي إلا ما كان يقينا.
 - قاعدة التحليل: تقسيم الظاهرة إلى أجزاء بسيطة يسمح بإيجاد الحل
 - قاعدة التركيب والبناء: وهي عملية الانطلاق من الأسهل والأبسط فهما إلى الأعمق مع ترتيب وبناء المكونات بطريقة خاصة وذاتية.
- فالمنهج العلمي تشكيل لمسار يعتمد فيه على تقنيات أدوات ومقاربات معينة تحمل في طياتها خصوصية الظاهرة محل الدراسة، الأمر الذي يقودنا إلى تسليط الضوء والتسطير عن الظاهرة الاجتماعية وخصوصيتها.

فالظاهرة الاجتماعية تعقد في البناء من خلال تعدد للمتغيرات المحددة والمؤسسة لها، المؤثرة والمتأثرة بها مع صعوبة ملاحظة ذلك، إضافة إلى عدم دقة قوانينها والنظريات الاجتماعية المعبرة عنها، خاصة تلك التي يكون فيها الفرد متغيرا فاعلا، مما يصعب من إجراء التجارب فيها، وهنا ظهر ولا زال الجدل قائما عن توقع الباحث اتجاه موضوع بحثه (المقاربة الموقفية) بوجود ذاتية وتحييز مع بناء مواقف خاصة وأن الإيديولوجية تزامن الباحث أينما ذهب أو ارتحل.

2.1 مناهج العلوم الاجتماعية

فمناهج العلوم متعددة تحمل خصائص العلوم ومميزاتها، فمناهج العلوم الاجتماعية متعددة وتحمل العديد من التصنيفات والتي سنقتصر على البعض منها:

- المنهج الوظيفي النسقي: فمع منتصف القرن العشرين و ظهور التيار البنيوي ليهز الماركسية وصراعها الاجتماعي ليعصف بالوجودية التي سلطت الضوء عن الفرد دون المحيط، خاصة بعد تبنيه للتحليل الوظيفي ليصبح المنهج بنيويا وظيفيا، كان ظهور التحليل النسقي مكملا للنواقص التي عرفها المنهج، بافتراضه المجتمع نسقا مؤلفا من مجموعة من النظم والأنماط الاجتماعية التي تمتد في بنائها إلى القيم الاجتماعية والثقافية (بيار أنصار، 1992، ص15).

➤ **المنهج التاريخي:** وهو تحديد للظاهرة مع تتبع لها، برصد وحوصلة مع جمع للوثائق والمستندات المعبرة عنها، ثم تحليلها والتأكد من صحتها بهدف تصنيفها. فالمنهج التاريخي ليس سردا لأحداث الماضي بل مرجعية لتفسيرها. (محمد علي محمد، 1982، ص138).

➤ **المنهج الوصفي:** منهج للتعبير عن الظاهر الاجتماعية غير الثابتة والتي تهتم بالسلوك، الممارسة، القيم والاتجاهات وغيرها، فهو المنهج الأكثر تكيفا لهذه الظواهر (Wheatney K, 1957, p 97).

➤ **المنهج التجريبي:** يقوم على الملاحظة، التجربة، المقارنة بهدف رسم للبيئة والمتغير.

2. أدوات البحث

إن الباحث خلال مساره في الكشف عن المعرفة وتقديمها يقوم باستخدام مجموعة من الأدوات وتقنيات العمل وهو ما سنقوم بعرضه.

1.2 أدوات الدراسة الميدانية:

قد اعتمدنا الملاحظة والمشاركة في دراسة موضوع البحث حتى يتسنى لنا الخوض في تفاصيله أكثر وليس مجرد الوقوف حيادا للوصف، الأمر الذي دفع بنا إلى اختيار الاستبيان مع التوزيع المباشر والاحتكاك والنقاش مع المكونين والمتكونين على حد سواء وكذا المشاركة في برنامج تكويني لنكون في قلب الظاهرة محل الدراسة.

فلتجسيد الدراسة الميدانية والتي قسمناها إلى قسمين أحدهما أخذ التكوين الأولي كمتغير أساسي للدراسة، من خلال البحث في التكوين القاعدي منه والذي تقدمه الجامعة الجزائرية على الخصوص. لوصف فتحليل العملية التكوينية بين الطالب كمتكون والأستاذ كمتكون خلال المراحل المختلفة للتكوين عن طريق مجموعة من الأسئلة ذات مرجعية نظرية

في حين أن القسم الثاني فقد اعتبرنا التكوين التكميلي المتغير المحرك للدراسة من خلال المشاركة في برنامج تكويني يحمل بين طياته أهدافا أهمها بلوغ التوافقية مع الاحتياج والقدرة على التميز في الأداء من خلال قيادة أو مرافقة مؤسسة على بناء نشاط استراتيجي، فاعتمدنا على

المجموعة البؤرية (Entretien de groupe, groupes de discussion ou focus group) كأداة وتقنية لتحليل الظاهرة محل الدراسة حيث أنه يمكن اعتبار المجموعة البؤرية على أنها:

➤ التقاء مجموعة من الأفراد (يختلف العدد المطروح من باحث لآخر) بصفات مختلفة للحصول على فهم أعمق لمواضيع قيد المناقشة من خلال طرح وجهات نظر المشاركين، خبرتهم، إدراكهم، معتقداتهم ومواقفهم. (Anita Gibbs: 2009)

فالجماعات البؤرية تعتمد على عملية التفاعل والمناقشة التي تتم داخل المجموعة الذي يسند إليها مواضيع يهيئها الباحث مسبقاً، وعليه فإن الخاصية الرئيسية التي تميز المجاميع البؤرية هي النظرة الداخلية المتفحصة والبيانات المحصل عليها من التفاعل الذي يحصل بين المشاركين.

وبالتالي فالمجموعة البؤرية طريقة منهجية كيفية يعتمد عليها في تحديد المتغيرات المتسمة بالتعدد والتداخل والتي تمتاز بنوعية محددة من التشابك، حيث تعتبر تقنية مهمة لجمع وتقريب وجهات النظر المتعددة والرؤى المختلفة في إجراء الدراسات النوعية.

حيث تم إهمال هذه الطريقة لفترة زمنية طويلة في إعداد البحوث الأكاديمية، فقد كان ظهورها مع بداية الخمسينات في أمريكا من خلال محاولة كل Robert Merton et Paul Lazarsfeld* دراسة تأثير برنامج إذاعي على رفع معنويات مستمعيه، وذلك لعدم تضمينها بيانات إحصائية، إلا أنه في الفترة الأخيرة لاقت رواجاً كبيراً خاصة في الدراسات الاجتماعية المتضمنة تعداداً وتداخلاً في المتغيرات. وقد اعتبرها الباحثين إحدى التقنيات التي تسمح بالدمج بين المتغيرات الكمية والنوعية (Myers G. & Macnaghten P,1999)

* بالرغم من أن معظم الدارسين والباحثين في المجموعة البؤرية يعتبرون Robert Merton أب المجموعة البؤرية، إلا أن تفعيل التقنية وتطويرها كان على يد الباحثين السوسيولوجيين Robert Merton et Paul Lazarsfeld من خلال محاولتهما لدراسة تأثير حصص الإذاعة الكولومبية على المستمعين من خلال ضغط الزر الأخضر على حالة كل عدم رضا مما يتم سماعه والزر الأحمر لكل حالة عدم رضا أو إحساس بالانزعاج.

فالمجموعات البؤرية تسير من طرف منسق وهذا هو الدور الذي لعبته الباحثة ليتم توجيه النقاش بما يتلاءم مع إشكالية البحث، وكذا تحديد معالم الدراسة وحيثياتها لتوضيح الرؤية وتقريب وجهات النظر.

2.2 متغيرات الدراسة الميدانية:

لتجسيد الدراسة التطبيقية قمنا بتقسيم المتغيرات إلى مجموعتين بما يخدم إشكالية البحث من خلال الفصل في توافقية التكوين الأولي في المجموعة الأولى والتكوين التكميلي في المجموعة الثانية.

1.2.2 المتغير الكامن للعلاقة التوافقية الأولية

إن المجموعة الأولى من المتغيرات كانت بهدف تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة في تحديد توافقية التكوين الأولي مع الشغل، الأمر الذي قادنا إلى وجود متغير كامن محدد ومحرك في دراسة العلاقة تكوين شغل والمعرف بالعلاقة التوافقية بينهما والمحدد بإدراك الكفاءة ضمن النظام التكويني الأولي واعتباره حجر الأساس في تحديد احتياجات التشغيل، حيث يمكن تصنيف المتغيرات على النحو التالي:

➤ وفق طبيعة القياس* : حيث يمكن قياس المتغيرات بـ:

- قياس وصفي: حيث تقدم أرقام للتعبير عن صفة المتغير ووصفة دون التعامل معها إحصائيا كقيمة.
- قياس ترتيبي: حيث ترتب المتغيرات تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على الرتبة وليس الكم الذي تحتويه كمستويات التعليم مثلا.
- القياس الفئوي: ويحمل في طياته القياسين السابقين مع وجود للتعبير الكمي من خلال تجانس المحتوى (وجود تساوي في قيم الفئات).

* تجدر الإشارة هنا إلى أن القياس نوعان مباشر يمكن التعبير فيه عن المتغير بوحدات قياس ثابتة وآخر غير مباشر يتم من خلاله بناء مقاييس بعد تحديدها بدقة والتأكد من تعبيرها عن المتغير

● **القياس النسبي:** وهو الأفضل بالنسبة لباقي القياسات وذلك لوجود قيمة نسبية

تعبّر عن المتغير نسبة للمتغيرات المقاسة مما يقدم وزنا حقيقيا للمتغير.

➤ **وفق قابليتها للتعبير الكمي:** وتصنف إلى

● **متغيرات كيفية:** صفة، ميزة أو خاصية لا يكون فيها للرقم معنى.

● **متغيرات نوعية:** تكون قابلة للقياس يعبر عنها بمقدار كمي.

➤ **وفق قابليتها للملاحظة:** وتصنف إلى

● **متغيرات ملاحظة:** وتكون ظاهرة ومعلنة

● **متغيرات كامنة:** تكون غير ظاهرة يستدل عنها بمتغيرات أخرى معبرة.

➤ **من حيث التأثير:** وتصنف إلى

● **متغيرات مستقلة:** وهي المتغيرات المحدثّة أو المسببة للظاهرة، فتغيرها يحدث

تغيرات في متغيرات لأخرى، فالمتغير المستقل نبحت عن أثره في متغير آخر.

● **متغيرات تابعة:** وهي متغيرات حاملة للنتيجة والمظهرة لها، فهي تتأثر بتغير

متغيرات أخرى (المستقلة)، فالمتغير التابع نبحت في درجة تأثره بمتغير آخر.

فالمتغير الكامن في دراسة العلاقة تكوين شغل وهو إدراك الكفاءة في التكوين الأولي،

والذي اعتبرناه متغيرا أساسيا ومستقلا للبحث عن التوافقية. وفي هذه المرحلة ارتأينا أن يكون

دراسة إدراك الكفاءة على مجموعتين لأن غياب أحدهما يلغي وجود الآخر، فإدراك الكفاءة عند

المكون ، إدراك للكفاءة عند المتكون والأثر في ذلك متبادل.

2.2.2 التمثيل التوافقي للتكوين التكميلي

أما المجموعة الثانية لمتغيرات الدراسة فكانت للتكوين التكميلي والذي نجده عموما في

أرض الواقع على شكل برامج تكوينية بأهداف مختلفة، الأمر الذي جعلنا نعتبر متغيرات تصميم

هذه البرامج التكوينية التكميلية وطرق التقييم الذاتي للمتكونين فيها تمثيلا للتوافقية تكوين

تكميلي شغل.

فالتكوين التكميلي عبارة عن برنامج تكويني معد لأهداف، مدة، محتوى ولفئة معينة نعتد فيه التقييم الذاتي للمتكونين ومدى موافقة ذلك لاحتياجاتهم أو حتى تطلعاتهم خلال وبعد العملية التكوينية مباشرة مما اعتمدنا على درجة تأثير المتغيرات في تحديد التوافق.

المطلب الثاني: التقديم المنهجي للدراسة الميدانية.

في هذا المطلب سنحاول إيضاح منهجية بحثنا وكذا الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية وهذا من خلال التعريف بمنهج الدراسة المتبع، تقديم مجتمع وعينة الدراسة، نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات وإبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

1. أسباب ودوافع اختيار الدراسة الميدانية

إن دراسة التوافقية تكوين شغل من أعقد المواضيع التي يمكن للدارس البحث فيها لما تحمله من تداخل وتعدد للمجالات والحقول المعرفية المحددة لها والتي تتضمن متغيرين أساسيين ظاهرين هما التكوين والشغل مع البحث في العلاقة بينهما ولكن بعد الخوض في الموضوع تصبح المتغيرات الكامنة تتزايد لتتداخل فيما بينها ليصبح التكوين في حد ذاته معضلة يصعب دراستها أو تفكيكها إلى أجزاء قابلة للمعالجة فتتعدد مستوياته، أنواعه صعوبة تقييمه وقبل كل هذا القاعدة التي يبنى عليها من مكتسبات ومعارف قبلية فتظهر نوعية التكوين و يكون لجودته الشاملة إشكالا يصعب حصر متغيراته.

أما الشغل، منصب العمل وكذا وضعياته وحالاته فتتسم بالتعقيد بين الظاهر من أبعاده والخفي منها إضافة إلى الصريح والضمني وكذا مختلف الفاعلين والحركية التي يعرفها الفرد مهنيا.

1.1 التكوين الأولي وإدراك الكفاءة مكون . متكون

إن البحث عن التوافقية تكوين شغل هي مطابقة حسب تصورنا بين التكوين الأولي ومتطلبات الوظيفة بالبحث عن الاكتساب المعرفي بداية لبلوغ بيان الكفاءات ختاماً، مما دفع بنا للبحث في التكوين الأولي القاعدي خصوصا والذي تقدمه الجامعة للأفراد ضمن منظومتها التكوينية وضمن العلاقة الأساسية مكون . متكون في إدراكهما للكفاءة كهدف لأي برنامج تكويني وفي أي مستوى كان، فالهدف من

التكوين الأولي ليس تقديم لحاملي شهادات بل لحاملي كفاءات، مما دفع بنا إلى البحث في هذه المعضلة التي اعتبرناها أساس تجسيد العلاقة توافق تكوين شغل.

1.1.1 مرجعية متغيرات دراسة إدراك الكفاءة مكون . متكون

تعددت المقاربات والمناهج التحليلية لإدراك الكفاءة بتعدد الإطار النظري لهذه الأخيرة وكذا بتعدد التصنيفات التي تناولناها وقد قمنا باختيار منهجي رأينا ملاءمته لدراستنا وهو ما تعتمد عليه وزارة التعليم الكندية والمنشور ضمن مرجعيتها الكفاءاتية والمحدد بـ 12 كفاءة لا بد من توفرها في المكون ليتم تحويلها ضمن منظومة متكاملة للمتكون (الطالب).

وقد قام مركز البحث بين الجامعات في التكوين الأولي وتكوين الأساتذة بكندا وبالضبط بجامعة Montréal) Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la formation des enseignants CRIFFE بتقديمه دراسة (2002) Pierre Toussaint et Gabriel Fortier والتي تضمنت هذه الكفاءات لمعرفة فعالية المتكون من خلال درجة اكتسابه لكل كفاءة من مبدأ فاقد الشيء لا يعطيه.

2.1.1 متغيرات دراسة إدراك الكفاءة مكون . متكون

قامت وزارة التعليم الكندية ضمن مدونتها المرجعية لكفاءة المكون بتقديم 11 كفاءة متصدرة الكفاءة الثقافية، وقد قمنا باستخدام هذه المرجعية الكفاءاتية معتبرين إياها أكثر تعبيرا عن الكفاءات الضرورية الواجب توفرها في المكون والتي يجب إدراكها من طرف المتكون.

1. الكفاءة الثقافية (Interculturel):

المكون	المتكون
مراعاة الثقافة المختلفة لزملائك	. مراعاة اختلاف الثقافات بين الطلبة
	. الأخذ بالاعتبار الحالات الثقافية الخاصة
	. المساعدة على تطوير ثقافة عامة تضم الأغلبية
	. الحوار والتعامل بثقافات متعددة

2. كفاءة الاتصال (Communication): الاستعمال الواضح والصحيح لقنوات

اتصال، بلغة التكوين شفهيًا وكتابيًا في العملية التكوينية

المكون	المتكون
المتحكم في قواعد اللغة	. احترام قواعد اللغة المستعملة كتابيًا في التكوين
الشفهية والكتابية المقررة في التكوين	. الاستعمال المتعدد للغات في التقديم الشفهي للتكوين
	. تصحيح أخطاء الطلبة الواردة منهم شفهيًا أو كتابيًا.

3. كفاءة التصميم (Conception): تصميم حالات التعلم بوحدات تكوين تعمل

على بناء وتطوير الكفاءات

المكون	المتكون
امتلاك برنامج للتكوين	- تحديد المعارف والأهداف الواجب بلوغها من البرنامج التكويني
معرفة الكفاءات الممكن الحصول عليها من متابعة البرنامج التكويني	- تحديد الحصص وتوزيع محتوى البرنامج بما يتلاءم وأهميته على كل وحدة فيه
	. تحديد عوائق التكوين وأخذها بالاعتبار
	. تحديد الكفاءات الواجب بناؤها

4. كفاءة القيادة (pilotage): قيادة حالات التكوين نسبة لمحتواه وتماشيا مع الفئة

المستهدفة منه

المكون	المتكون
التوجيه بطريقة كافية ومرضية	- توجيه الطلبة للاختيار، الترجمة والفهم الجيد للمعلومات المقدمة
زميلك (زملائك) على إنجاز مهام الاكتساب	- تأطير الاكتساب بطرح الأسئلة المتمحورة حول ترسيخ الاكتساب وتحويله.
	- دفع الطلبة للعمل التعاوني.

5. كفاءة التقييم (Evaluation): تقييم تدرج التكوين ودرجة اكتساب الكفاءات

عند المتكون نسبة للبرنامج التكويني.

المكون	المتكون
. تحديد صعوبات الاكتساب	- جمع معلومات عن حالات التعلم مع معالجة مشاكل الاكتساب
تحديد مناسباتي وبطريقة ذاتية الملاحظات الواجب على الأستاذ أخذها بعين الاعتبار	- إعداد بيان عن المكتسبات قبل الحكم على درجة اكتساب الكفاءات
. المشاركة في اقتراح طرق التقييم	- بناء وسائل تسمح بتقييم تدرج اكتساب الكفاءات
	- التنسيق مع فريق التكوين وتيرة ومراحل التدرج المرغوب والمطلوب في التكوين

6. كفاءة التخطيط (Planification): التخطيط، التنظيم والإشراف عن عمل

مجموعة من الطلبة للرفع من التعلم مع وجود بناء اجتماعي

المكون	المكون
- وضع برنامج فعال للنشاطات النظامية داخل قاعة التكوين حيز التنفيذ	- التبنى والمحافظة على سلوك يسمح بالسير الحسن للنشاطات العادية للتكوين
- التحدث مع الطلبة عن الضروريات الخاصة بالسلوك التكويني والاجتماعي مع ضمان ممارسته.	- المشاركة كلما سمحت الفرصة لحل المشاكل التي تعيق التكوين
- مشاركة الطلبة كمجموعة أو كأفراد النقاش حول معايير العمل داخل القاعة.	
- تطوير استراتيجية للتدخل الحازم والفعال في سلوكيات معينة.	
- توفير جو ملائم للتكوين.	

7. كفاءة التكيف (Adaptation): تكيف المدخلات بما يتلاءم مع احتياجات

المتكويين والمعبرة عن عوائق الاكتساب

المكون	المكون
- جمع المعلومات ومعالجتها لتحديد عوائق مواصلة المسيرة التكوينية	المشاركة في مساعدة زملائك على التكيف
- عرض مختلف مهام التعلم، الأدوار والتحديات التي تواجه التكوين.	
- إعداد مخططات للتدخل بشكل فردي لتكييف المتكويين.	

8. كفاءة إدماج الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال (Integration des)

(NTIC): إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إعداد وقيادة نشاطات التعلم والتنمية المهنية

المكون	المكون
استعمال الوسائل الحديثة في تقديم البرنامج التكويني	استعمال تكنولوجيا
تشجيع وتحفيز المتكويين على استعمال الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال.	الإعلام والاتصال في الاكتساب والتبادل المعرفي

9. كفاءة التعاون (Coopération): التعاون مع التكوين، فريق التكوين ومختلف

الفاعلين في منظومة التكوين

المكون	المكون
التعاون مع فريق التكوين.	تموقع المتكويين داخل فريق التكوين.
إشراك المتكويين في بناء وتسيير أنشطة التكوين	المشاركة في تحسين سير العملية التكوينية.
تطوير علاقة ثقة بين الفاعلين	

10. كفاءة التشاور (Concertation): التشاور مع فريق التكوين و مختلف

الفاعلين في منظومته لبلوغ الأهداف المسطرة.

المكون	المكون
تحديد الحالات التي تحتاج للتشاور والنقاش للسير الحسن للتكوين.	تقديم آراء واقتراحات للمكويين أو لمسؤول فريق التكوين.
تنظيم لقاءات منتظمة للبحث في مشاكل التكوين	
التشاور والعمل على الخروج بآراء مشتركة بين أعضاء فريق التكوين لتحسينه والرفع من مستواه	

11. كفاءة الالتزام (Engagement): الالتزام في مسعى فردي وجماعي للتطور

والتطوير المهني

المتكون	المكون
- وضع بيان للكفاءات المتوفرة وآخر للمطلوبة مع توفير الوسائل والمحيط الملائم لاكتسابها.	- فهم، استعمال وتطوير مدخلات التكوين
- قيادة مشاريع للبحث في مشاكل التكوين لبلوغ حلول لها أو التخفيف من حدتها.	

12. كفاءة المسؤولية (Responsabilité): التصرف بمهنية عالية في ممارسة

الوظائف الواجب أداؤها

المتكون	المكون
- احترام قواعد وأساسيات المهنة.	- مسؤولية اتجاه الاكتساب
- اجتناب جميع أنواع التمييز داخل قاعة التكوين أو في محيط العمل.	- ومعوقاته

3.1.1 تقديم مجتمع الدراسة

للبحث في إدراك الكفاءة لدى المكونين والمتكونين قمنا باختيار أساتذة وطلبة جامعة معسكر وبالضبط كليتي العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير وكذا كلية العلوم الدقيقة (رياضيات، إعلام آلي، فيزياء وكيمياء) بالمستويات الخمس للتكوين من السنة الأولى إلى السنة الثانية ماستر للبحث في أوجه الاختلاف والتشابه بين علمين أحدهما مبني على التجريب والاستقراء والقياس بضوابط دقيقة وآخر معتمد على الدراسات المسحية والمقاربات في إدراكهما للكفاءة والبحث عن التوافقية.

قمنا باختيار جامعة معسكر بحكم الانتماء الوظيفي لها مع استعمال المعارف الشخصية وكذا سهولة الانتقال على فترات زمنية مختلفة وكذا المعرفة الجيدة بالكليتين مع أخذ الوقت اللازم لإعداد الدراسة الميدانية تماشيا مع التزامات أخرى مهنية وعائلية.

2.1 التكوين التكميلي وتوافقه مع الشغل

لدراسة التوافقية للتكوين التكميلي والشغل فقد حضرنا بفرصة المشاركة في برنامج تكويني بدعم من مدير غرفة التجارة والصناعة لولاية معسكر السيد بن بوزيان محمد من خلال إدراجنا ضمن قائمة الإطارات والمتعاملين الاقتصاديين المشاركين في الدورة التكوينية حيث أنه من ضمن برامج الدولة للنهوض بصادراتها و ترقيتها خارج قطاع المحروقات، سطرت مجموعة من الآليات والبرامج والتي كان برنامج أوبتيم اكسبور Optimexport أحدها.

يهدف البرنامج الذي أسس له في ماي 2007 إلى تطوير قدرات التصدير خارج قطاع المحروقات لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، حيث أن هذا البرنامج موجه إلى ثلاث مجموعات من المستفيدين:

- المسيرين و إطارات المؤسسات.
- مجموعة تجريبية من 40 مؤسسة صغيرة و متوسطة جزائرية تنشط في قطاعات خارج المحروقات، و التي تتوفر على مرافقة شخصية لمدة سنتين في إطار برنامج عمل يتماشى مع المستوى الدولي "تحدي Optimexport"
- مجمع واسع يضم المؤسسات الجزائرية المصدرة أو التي تتمتع بقدرات التصدير، و التي يتم توعيتها، تكوينها و توجيهها لاقترام الأسواق الخارجية (. <http://www.algex.dz/387>) الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (

مجالات تدخل Optimexport في الم. ص. م المتعاملة:

- **إعلام المؤسسات:** تحسيس الم. ص. م الجزائرية حول ولوج الأسواق الأجنبية، ملتقيات، اجتماعات إعلامية، استعمال قنوات الإعلام التي يوفرها الشركاء العموميون.

- تحسين قدرات المؤسسات بالتكوين: المواضيع الإستراتيجية (المحيط الدولي، تشخيص التصدير، إستراتيجية التنمية، تنشيط الشبكات، الترقية الدولية). المواضيع التطبيقية (التفاوض حول العقود، إدارة المبيعات، المقاربة المالية، لوجيستكية التصدير و إدارة العمليات) .
- الدعم الشخصي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقيتها على المستوى الدولي: الإعلام، البحث، الترقية، التموقع (جمع المعلومات، البحث عن مجالات جديدة بالخارج، عمليات التسويق النوعي، المشاركة في مهام تجارية، صالونات مهنية بالخارج، التموقع الدائم في سوق ما و تفعيل النشاطات التجارية بالخارج) (برنامج المخصص لدعم الم. ص. م. الجزائرية المصدرة 2009/2007، ص 03)

1.2.1 مرجعية متغيرات توافقية التكوين التكميلي شغل:

إن البرنامج التكويني المقدم من الوكالة كان بغرض تكوين المكونين لأدائهم رسالة تكوينية للمجموعة التجريبية المكونة من 40 مؤسسة وكذا للمؤسسات الجزائرية المصدرة والمنتسبة للوكالة، من خلال المشاركة في تكوينهم ومرافقتهم في ترقية صادراتهم، حيث كانت الهيئات المشاركة في التكوين والبرنامج كالتالي:

➤ الهيئات المشاركة في التكوين:

- مكتب دولي للتكوين التكميلي والمهني (Cegos).
- الوكالة الفرنسية للتطوير الدولي للمؤسسات (UBIFRANCE) والتي قامت بالاندماج في جانفي 2015 ضمن شبكة عالمية لتطوير التصدير والتكوين والمرافقة تحت مظلة Business France.
- مكتب دولي للتكوين التكميلي المتخصص في تدويل المؤسسات (FORMATEX) مؤسس منذ سنة 1992

➤ البرنامج التكويني: حيث أن البرنامج التكويني ضم دورتين يوضح الجدول التالي فترتهما الزمنية والمشاركين فيهما:

جدول رقم (38): البرنامج التكويني للوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية

المشاركين في التكوين	الفترة الزمنية	الدورة التكوينية
Cegos UBIFRANCE	من 17 ماي 2010 إلى 14 جويلية 2010	التطوير والتحكم في تقنيات التكوين
FORMATEX UBIFRANCE	20 سبتمبر 2010 إلى 15 نوفمبر 2010	التطوير والتحكم في تقنيات الاستشارة والمساعدة على التصدير

المصدر: من إعداد الباحثة (ملحق 01 و 02)

فكان البرنامج التكويني الأول مكون من خمس دورات لكل دورة يومين تكوين بمركز أوبتيمم إكسبر بالجزائر العاصمة أما البرنامج الثاني فست دورات بنفس المبدأ. وكان تقييم هذا التكوين ساخن بتقديم استبيان موجه للمشاركين المكونين من ثلاث فئات:

- إطارات المؤسسات المنتسبة للوكالة والمعنية بنشاط التصدير.
- مستشارين وأصحاب مكاتب خبرة.
- إطارات بنوك عامة وخاصة مشاركة ببرنامج ترقية التصدير.

حيث كانت المرحلة الثالثة من التكوين مشروع الإقليم *Projet région* والذي كان مشروع تطبيقي من خلال دراسة نشاط التصدير لمؤسسة ما وتقييمه ماليا (ملحق رقم 03)، حيث كان توزيع المترشحين حسب إقليم السكن أو النشاط على ثلاث أقاليم: وهران، سطيف، وبسكرة.

حيث كان الإقليم الشمالي الغربي مكون من سبع ولايات ممتثلة في: وهران، تلمسان، عين تموشنت، سيدي بلعباس، معسكر، مستغانم وغيليزان، فكانت الفرصة لإعداد الدراسة التطبيقية من خلال تصميم استبيان لتقييم التكوين خاصة بعد أول ممارسة حقيقية له على أرض الواقع، معتمدين في ذلك على دراسة *Meignant Lee SH et Pershing J A* (1999).

1.2.2 متغيرات توافقية التكوين شغل

كما ذكرنا سابقاً قمنا بالاعتماد في تقييمنا للتكوين على دراسة Meignant Lee SH et Pershing J A (1999) والتي تضمنت 10 بنود أساسية للتقييم قمنا بمناقشة أسئلتها مع مجموعة بؤرية Focus groupes من أكاديميين، مستشاري ومكونين وكذا إطارات بنكية، والجدول التالي يوضح المجموعة.

جدول رقم (39): المجموعة البؤرية

الاسم واللقب	الصفة
شطوح وردة	خبيرة بـ Formatex باريس فرنسا
شقرون علي	مكتب دراسات واستشارة وهران
زناكي نصر الدين	مكتب دراسة واستشارة وهران
حريش ياسين	مكتب دراسة واستشارة بليدة Nasyas Consulting
بعزيز آمال	مسؤولة عن الدراسات التقنية بنك الفلاحة والتنمية الريفية
لعلی نورية	أستاذة جامعة معسكر

المصدر: من إعداد الباحثة

أما عن محاور الاستبيان فقد كانت كالتالي:

- أهداف التكوين ومحتواه
- تقنيات العرض
- المكون
- نشاطات التكوين
- مدة التكوين
- محيط التكوين
- توقعات التكوين
- التقييم الكلي للتكوين

2. تقديم تصميم الاستبيان وعينة الدراسة:

بعد عرض مرجعيتي متغيرات الاستبيان قمنا بتصميم ثلاث استبيانات، اثنان منهما كانتا لإدراك الكفاءة على مستوى التكوين الأولي أما الاستبيان الثالث فكان لدراسة توافقية التكوين التكميلي الخاص بترقية التصدير مع متطلبات تجسيد هذا النشاط من قبل مسؤولي المؤسسات وكذا الخبراء والمستشارين.

1.2 تصميم استبيان إدراك الكفاءة:

قمنا بتصميم استبيانين لإدراك الكفاءة بالنسبة للطلبة والأساتذة على مستوى جامعة معسكر كليتي العلوم الاقتصادية والعلوم الدقيقة حيث:

1.1.2 استبيان إدراك الكفاءة عند المتكويين (الطلبة)

الاستبيان الموجه للمتكويين مكون من 17 سؤالاً موزعة كالتالي (ملحق رقم 04):

- 03 أسئلة تعبر عن المتغيرات الشخصية : الجنس، السن، المستوى التكويني
- سؤال عن الهدف العام للتكوين
- 12 سؤال عن الكفاءة
- سؤال عن الرضا عن التكوين

حيث امتازت جميع الأسئلة بالغلاق (أسئلة مغلقة) لتسهيل عملية المعالجة

2.1.2 استبيان إدراك الكفاءة عند المكويين (الأساتذة)

الاستبيان الموجه للمكويين مكون من 17 سؤالاً موزعة كالتالي (ملحق رقم 05):

- 4 أسئلة تعبر عن المتغيرات الشخصية : الجنس، السن ، التصنيف المهني والأقدمية (سنوات الخبرة)
- سؤال عن مفهوم الكفاءة
- 12 سؤالاً عن الكفاءة

2.2 تصميم استبيان التوافقية وتقديم عينة الدراسة

1.2.2 تصميم استبيان التوافقية

تضمن استبيان التوافقية للتكوين التكميلي والشغل (ملحق رقم 06):

➤ 3 أسئلة معبرة عن المتغيرات الشخصية: الجنس، السن والصفة

➤ 8 أسئلة معبرة عن تقييم التكوين

➤ سؤال عن درجة الرضا

2.2.2 تقديم عينة الدراسة:

قمنا بتوزيع الاستبيان شخصيا بالنسبة للدراستين معا، من خلال المرور على حصص الأعمال الموجهة والتطبيقية لجميع المستويات على مستوى الكليتين وكذا بالنسبة لاستبيان التوافقية بحكم مشاركتي في برنامج ترقية الصادات.

➤ حيث كان توزيع الاستبيان من خلال المرور على قاعات الأعمال الموجهة خلال السداسي الثاني 2013/2012 باختيار الأفواج 01 و 02 و 03 بالنسبة للسنة الأولى والثانية، وثلاث تخصصات بالنسبة للسنة الثالثة ليسانس والستين الأولى والثانية ماستر مع تقديم الاستبيان في طاولة دون التي تليها حسب ترتيب جلوس الطلبة في القاعة، مما يمنح العينة الصفة العشوائية النظامية والتي كان مجموعها 456 استبيان منها 228 بكلية العلوم الدقيقة ونفس العدد بالنسبة للعلوم الاقتصادية عن قصد من خلال جمع الأول لتحديد عدد الاستبيان بكلية الثانية والتي كانت جميعها قابلة للمعالجة.

➤ أما استبيان التوافقية فقد قمنا بتصميمه كما ذكرنا سابقا في لقاء مشروع الجهة والذي انعقد في وهران من خلال استعمال تقنية المجموعة البؤرية وقد قمت بنسخه وتقديمه لجميع المشاركين في البرنامج التكويني للوكالة الوطنية لترقية الاستثمار والحاضرين للحفل الختامي للبرنامج 2012/01/07 والممثلين في مكاتب خبرة واستشارة و مؤسسات متموقعة في الإقليم الشمالي الغربي.

المبحث الثاني: تحليل لإدراك الكفاءة مكون/ متكون

قمنا بجمع الاستبيانات وتفرغها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 23 بالنسبة للفئات الأربعة (المكونين بكلية العلوم الدقيقة، متكونين بكلية العلوم الدقيقة، مكونين بكلية العلوم الاقتصادية ومتكونين بكلية العلوم الاقتصادية) مع اعتبار وجود استقلالية تامة بين عينات البحث اعتمادا على الاستقلالية بين التخصصين والمنهج التكوينية المختلفة بينهما.

المطلب الأول: التقديم الوصفي لإدراك الكفاءة مكون/ متكون

للتقديم الوصفي لعينة الدراسة اخترنا التقديم المقارن لعرض المتغيرات الشخصية بين المكونين والمتكونين على مستوى الكليتين على حد سواء.

1. التقديم الوصفي للمتكونين:

باستعمال الجداول المتقاطعة بعرض كل متغير معبر عن الشخصية مع المستوى التكويني للمتكونين حيث قمنا بعرض المتغيرات باستعمال التكرارات والنسب المئوية.

1.1 تقديم المتغيرات الشخصية

جدول رقم(40): التقديم الوصفي للمتكونين حسب الجنس *

كلية العلوم الدقيقة		كلية العلوم الاقتصادية		
النسبة	التعداد	النسبة	التعداد	
49.1%	112	31.1%	71	ذكر
50.9%	116	68.9%	157	أنثى
100%	228	100	228	المجموع

* جميع الجداول والمخططات المدرجة في هذا الفصل ابتداء من هذا الجدول من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية النسخة 23، حيث أن النسخة الأصلية لها متواجدة بالملاحق.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المكونين الإناث المستجوبين يفوق عدد الذكور والذي يقارب الضعف في كلية العلوم الاقتصادية في حين أنه يقارب على التساوي في كلية العلوم الدقيقة

جدول رقم(41): التقديم الوصفي للمتكونين حسب السن

كلية العلوم الدقيقة		كلية العلوم الاقتصادية		
النسبة	التعداد	النسبة	التعداد	
17.1%	39	18.4%	42	من 17 إلى 20 سنة
39.8%	91	41.7%	95	من 21 إلى 24 سنة
36.8%	88	36.4%	83	من 25 إلى 28 سنة
4.4%	10	3.5%	8	أكثر من 28 سنة
100%	228	100%	228	المجموع

لقد كانت نسب الفئات العمرية متقاربة جدا في القيم بين العينتين والأمر راجع إلى نظامية التوزيع على مستويات التكوين، حيث مثلت الفئتين العمريتين من 21 إلى 24 سنة و من 25 إلى 28 سنة حوالي 80 % من المستجوبين تقريبا بنسبتين تكاد تكون متساوية بين العينتين، باعتبار أن الفئة العمرية من 21 إلى 28 سنة هي الفئة العمرية للتكوين. وقد تقاربت لحد التساوي في الفئة العمرية الثالثة.

جدول رقم(42): التقديم الوصفي للمتكونين حسب المستوى الدراسي

كلية العلوم الدقيقة		كلية العلوم الاقتصادية		
النسبة	التعداد	النسبة	التعداد	
%16.7	38	%21.5	49	السنة الأولى
%15.8	36	%12.3	28	السنة الثانية
%33.3	76	%29.4	67	السنة الثالثة
%16.2	37	%16.7	38	السنة الأولى ماستر
%18	41	%20.2	46	السنة الثانية ماستر
%100	228	%100	228	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة متكون من متكونين السنة الثالثة ليسانس بقيمة تكاد تكون الضعف بالنسبة لكل مستوى آخر في العينتين معا وذلك لارتفاع عددهم في كل تخصص نسبة لباقي السنوات التكوينية الأخرى، مع اختلاف بمتكون واحد في السنة الأولى ماستر بين العينتين.

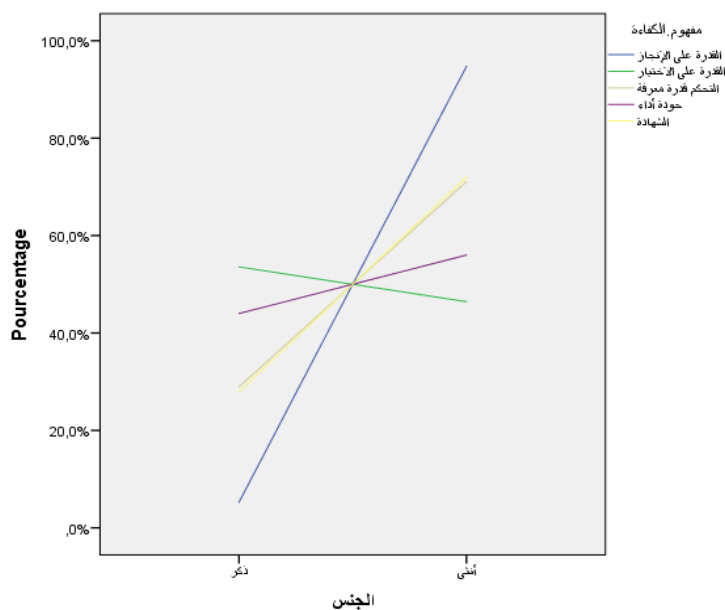
2.1 التقديم الوصفي لمفهوم وإدراك الكفاءة

جدول رقم (43): مفهوم الكفاءة

كلية العلوم الدقيقة		كلية العلوم الاقتصادية		
النسبة	التعداد	النسبة	التعداد	
%4.4	10	%8.3	19	القدرة على إنجاز المطلوب
%11	25	%12.3	28	القدرة على الاختيار
%23.2	53	%16.7	38	التحكم في القدرات
%9.6	22	%11	25	والمعارف
%51.8	118	%51.8	118	الجودة في الأداء
				الحصول على الشهادة
%100	228	%100	228	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إدراك مفهوم الكفاءة عند المتكويين لا يتعدى في معناه الحصول على الشهادة، بمعنى أن الهدف من التكوين هو الحصول على العلامة الملائمة في المقياس وهذا ما أكدته المستجيبين م خلال احتكاكنا بهم خلال ملء الاستمارة مع تساوي نسبي بين العينتين لتفوق نصف المستجوبين، الأمر الذي دفع بنا إلى محاولة تحديد أكثر لإدراك المفهوم بإدخال متغيرات أخرى لمعرفة الفرق بين العينتين والاختلاف بينهما كالجنس والمستوى.

شكل رقم (31): مفهوم الكفاءة حسب الجنس عند متكونين كلية العلوم الاقتصادية

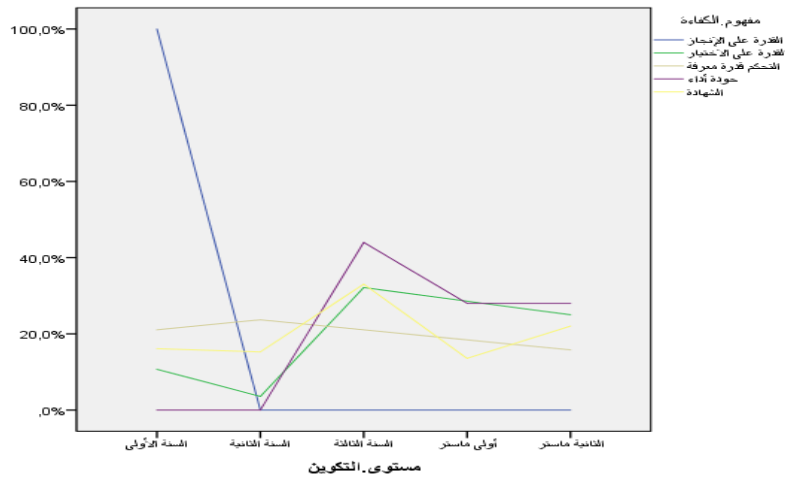


من خلال منحى إدراك مفهوم الكفاءة لعينة كلية العلوم الاقتصادية بين الجنسين نلاحظ تباينا واضحا بين مختلف الاقتراحات الأخرى فكلما زادت النسبة عند الإناث نقصت عن الذكور لتتقارب في القدرة على الاختيار وجودة الأداء في تحديد المفهوم والتي كانت أنسبتي الأقل في تحديد المفهوم. والجدول المتقاطع التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (44): إدراك مفهوم الكفاءة حسب الجنس (الاقتصاد)

الذكور	الانثى	
01	18	القدرة على إنجاز المطلوب
15	13	القدرة على الاختيار
11	27	التحكم في القدرات
11	14	والمعارف
33	85	الجودة في الأداء
		الحصول على الشهادة

شكل رقم (32): مفهوم الكفاءة حسب المستوى التكويني لمتكوبي كلية العلوم الاقتصادية

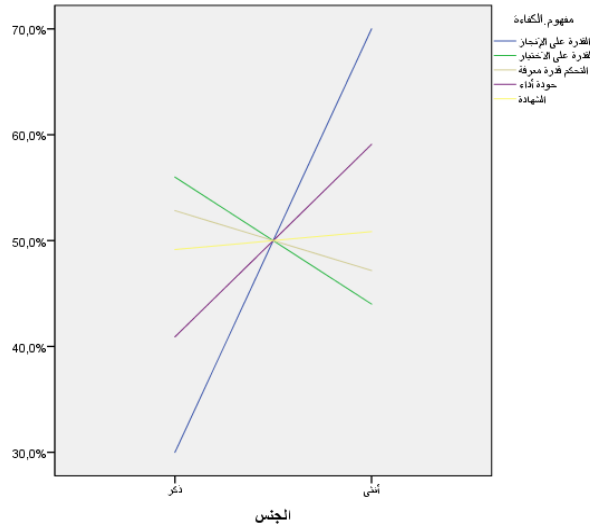


أما بالنسبة لإدراك مفهوم هذه الكفاءة حسب المستوى التكويني، فنلاحظ تباينا واضحا في إدراك السنة الأولى ليسانس والثاني ماستر في إدراك القدرة على الإنجاز مع غيابها عند باقي المستويات التي تقاربت في الإدراك وبقيم ضعيفة لباقي الاقتراحات وهو ما يوضح أكثر في الجدول المتقاطع التالي.

جدول رقم (45): إدراك الكفاءة حسب المستوى التكويني

ثانية ماستر	أولى ماستر	سنة ثالثة	سنة ثانية	سنة أولى	
19	0	8	3	19	القدرة على إنجاز المطلوب
18	0	9	1	0	القدرة على الاختيار
39	11	8	9	0	التحكم في القدرات والمعارف
16	7	7	8	0	الجودة في الأداء
26	7	6	7	19	الحصول على الشهادة

شكل رقم (33): مفهوم الكفاءة حسب الجنس لمتكويين كلية العلوم الدقيقة

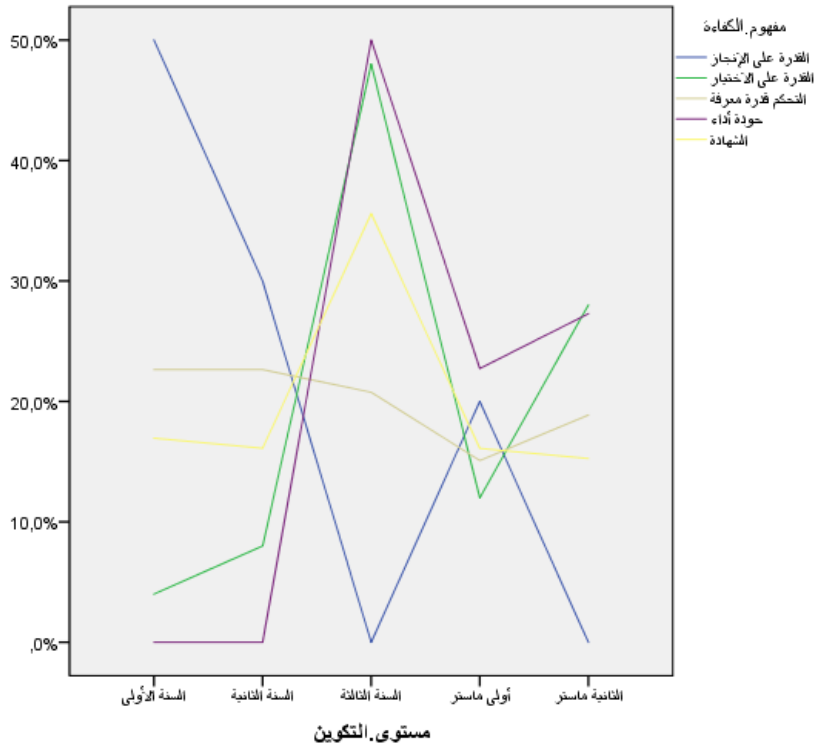


من خلال الشكل نلاحظ أن إدراك مفهوم الكفاءة بالنسبة لعينة العلوم الدقيقة تحمل نفس الخصائص الخاصة بعينة الاقتصاد مع تباين وتغير في قيم الرؤية بين الجنسين لتكون في هذه العينة متقاربة في الإدراك مع أخذ الشهادة حصة الأسد في إدراك الكفاءة لديهم والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم: (46): إدراك مفهوم الكفاءة حسب الجنس (علوم دقيقة)

الأُنثى	الذكر	
7	3	القدرة على إنجاز المطلوب
11	14	القدرة على الاختيار
25	28	التحكم في القدرات
13	9	والمعارف
60	58	الجودة في الأداء
		الحصول على الشهادة

شكل رقم (34): مفهوم الكفاءة حسب المستوى التكويني لمكوني كلية العلوم الدقيقة



من المنحى الموضح لإدراك مفهوم الكفاءة حسب المستوى التكويني نلاحظ تباينا واضحا في عدم وضوح في الإدراك بين مختلف المستويات بالرغم من أننا نلاحظ أيضا أن الشهادة هي الإدراك الأهم والسائد للكفاءة لديهم مع غياب تام لإدراك جودة الأداء وقيمتها للسنة الأولى وكذا القدرة على الإنجاز نسبة للسنوات النهائية (السنة الثالثة ليسانس والسنة الثانية ماستر) والجدول المتقاطع التالي يظهر الاختلاف بوضوح.

جدول رقم(47): إدراك الكفاءة حسب المستوى التكويني

سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة	أولى ماستر	ثانية ماستر	
05	03	00	02	00	القدرة على إنجاز المطلوب
01	02	12	03	07	القدرة على الاختيار
12	12	11	08	10	التحكم في القدرات
00	03	11	05	00	والمعارف
20	07	42	19	18	الجودة في الأداء
					الحصول على الشهادة

جدول رقم(48): العرض الوصفي النسبي لإدراك الكفاءة

غير موافق تماما		موافق %		محايد %		غير موافق %		موافق تماما %		
ع.ع	ع.ع	ع.ع	ع.ع	ع.ع	ع.ع	ع.ع	ع.ع	ع.ع	ع.ع	
11.4	12.7	39.5	27.2	16.7	20.2	12.3	14	20.2	25.9	الاتصال
8.3	10.1	16.7	15,8	<u>14.9</u>	<u>20.6</u>	<u>50</u>	<u>41.2</u>	10.1	12.3	التصميم
18.4	14.5	<u>32</u>	<u>26,8</u>	19.3	21.9	12.7	15.4	14.5	21.5	القيادة
10.5	11.4	<u>26.3</u>	<u>20.6</u>	20.2	18	14.5	17.5	11.4	32.5	التقييم
12.7	12.7	<u>14.9</u>	<u>25,9</u>	16.7	21.9	19.7	15,6	12.7	27.3	التخطيط
2.2	4.8	28.5	<u>25</u>	25	16.2	18.4	15.8	4.8	38,2	التكيف
14	11.4	10.6	22.4	21.5	25,9	20.6	16.2	14	24.1	استعمال TIC
10.5	8.3	14.9	15.4	19.7	14.5	17.1	17.5	8.3	44.3	التعاون
<u>30.7</u>	<u>32</u>	10.5	9,6	18	16.7	<u>26.8</u>	<u>27.2</u>	14	14.5	التشاور
18.4	14	20.2	25	19.7	24.6	18.4	16.2	14	20.2	الالتزام
11.8	<u>22.4</u>	21.9	19.3	22.8	19,7	18	25	11.8	13.6	المسؤولية

من خلال التقديم الوصفي للكفاءات التي يجب على المتكويين إدراكها بالنسبة للعينتين، نلاحظ أن الانتقال بين الموافقة والموافقة التامة لما يزيد عن 50% من الإجابات كانت بالنسبة لكفاءات الاتصال، التصميم، التقييم التخطيط مع توزيع النسبة المتبقية بين عدم الموافقة والحياد، في حين أن إدراك كفاءة التشاور فكانت غائبة كلياً في العينتين بما يزيد عن 50% من الإجابات كانت نحو عدم الموافقة التامة وعدم الموافقة عليها.

أما المسؤولية فعرفت تشتتاً في النسب على سلسة الإجابة لتكون بين النقيضين في العينتين حيث ربع المستجوبين تقريباً يلغون تماماً إدراكهم للمسؤولية بعينة العلوم الاقتصادية في حين أن النسبة ذاتها تقريباً تؤكد على إدراكها للمسؤولية اتجاه التكوين بعينة العلوم الدقيقة مما يمنح تضارباً في السلوك وبالتالي الممارسة.

2. التقديم الوصفي للمكويين

1.2 تقديم المتغيرات الشخصية

جدول رقم(49): التقديم الوصفي للمكويين حسب الجنس

كلية العلوم الدقيقة		كلية العلوم الاقتصادية		
النسبة	التعداد	النسبة	التعداد	
71.2%	37	67.3%	35	ذكر
28.8%	15	32.7%	17	أنثى
100%	52	100%	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ تقارب في تمثيل العينتين حسب الجنس بين المكويين بعينتي الدراسة، بوجود فرق في التعداد بعددين يزيد في الذكور بين عينة كلية العلوم الدقيقة عن عينة العلوم الاقتصادية، لينقص بنفس القيمة في تعداد الإناث.

جدول رقم(50): التقديم الوصفي للمكونين حسب السن

كلية العلوم الدقيقة		كلية العلوم الاقتصادية		
النسبة	التعداد	النسبة	التعداد	
/	/	%7.7	4	من 24 إلى 29 سنة
%26.9	14	%30.8	16	من 30 إلى 35 سنة
%50	26	%34.6	18	من 36 إلى 41 سنة
%23.1	12	%26.9	14	42 سنة فأكثر
%100	52	%100	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول غياب الفئة الأقل عمرا في عينة العلوم الدقيقة للمكونين وذلك لتوقف عروض التوظيف فيها منذ سنوات، لتكون الفئة العمرية من 36 إلى 41 سنة تمثل نصف العينة، في حين أن عينة كلية العلوم الاقتصادية تعرف نوعا من التقارب في النسب ابتداء من الفئة العمرية الثانية. مع وجود النسبة الأقل في الفئة العمرية الأولى، لتناقص فتح مناصب التوظيف فيها.

جدول رقم(51): التقديم الوصفي للمكونين حسب الرتبة المهنية

كلية العلوم الدقيقة		كلية العلوم الاقتصادية		
النسبة	التعداد	النسبة	التعداد	
/	/	%15.4	08	أستاذ مساعد ب
%7.7	4	%50.9	27	أستاذ مساعد أ
%67.3	35	%23.1	12	أستاذ محاضر ب
%25	13	%9,6	05	أستاذ محاضر أ
%100	52	%100	52	المجموع

إن غياب الفئة العمرية الأولى في عينة كلية العلوم الدقيقة غيب معه الصفة المهنية الأولى، في حين أن صفة الأستاذ المحاضر ب مثلت 67% من العينة لتليها أستاذ محاضر أ ثم الأستاذ مساعد أ نسبي 25% و 7.7% على التوالي. في حين أن عينة العلوم الاقتصادية فكان الأستاذ المساعد أ النسبة الأكبر أي أكثر من نصف العينة المستجوبة ليلها الأستاذ المحاضر ب، الأمر الذي يمكن إرجاعه للفئة العمرية السائدة في العينة.

جدول رقم(52): التقديم الوصفي للمكونين حسب الخبرة المهنية

كلية العلوم الدقيقة		كلية العلوم الاقتصادية		
النسبة	التعداد	النسبة	التعداد	
/	/	13.5%	07	أقل من 03 سنوات
38.5%	20	19.2%	10	من 3 إلى 08 سنوات
32.7%	17	38.5%	20	من 9 إلى 15 سنة
28.8%	15	28.8%	15	15 سنة فأكثر
100%	52	100%	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أيضا غياب المكونين الذين يملكون أقل من ثلاث سنوات خبرة ضمن عينة كلية العلوم الدقيقة مع وجود نسب متقاربة موزعة بين الفئات الثلاث المتوالية للفئة الأولى لأقدمية المكونين، في حين أن كان لعينة كلية العلوم الاقتصادية النسبة الأكبر للفئة التي تملك خبرة بين 9 إلى 15 سنة، لتكون النسبة الأقل للفئة ذات الخبرة الأقل.

2.2 التقديم الوصفي لمفهوم الكفاءة

جدول رقم (53): مفهوم الكفاءة

كلية العلوم الدقيقة		كلية العلوم الاقتصادية		
النسبة	التعداد	النسبة	التعداد	
%36.5	19	%25	13	القدرة على إنجاز المطلوب
%7.7	4	%7.7	4	القدرة على الاختيار
%7.7	4	%7.7	4	التحكم في القدرات والمعارف
%48.1	25	%59.6	31	الجودة في الأداء
%100	52	%100	52	المجموع

لقد قام الباحث (Rey, 1999 , pp 143-16) بتقديم تعبيراً لكفاءات إدراك المكونين

للكفاءة من خلال اعتباره

➤ القدرة على الإنجاز: كفاءات سلوكية

➤ القدرة على الاختيار: كفاءة أفقية C.transversale – escient

➤ التحكم في المعارف: كفاءات وظيفية

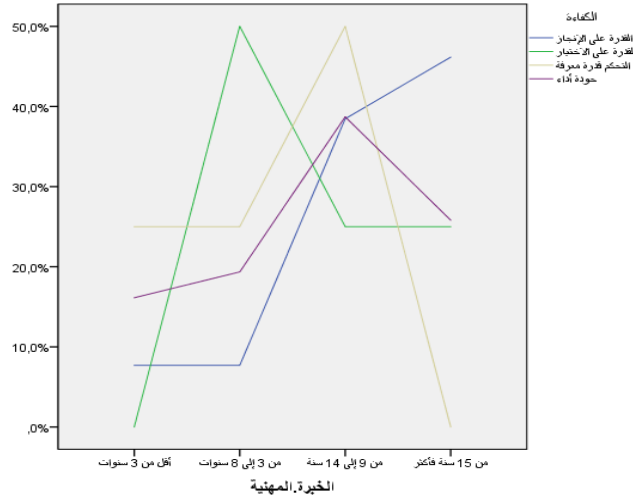
➤ الجودة في الأداء: كفاءات قاعدية.

من خلال استعمال هذه المرجعية نلاحظ من خلال الجدول أن المكونون على مستوى عيني

العلوم الاقتصادية والعلوم الدقيقة مدركون للكفاءات السلوكية والقاعدية للوظيفة التي يمارسونها، والتي تعبر

عن المستويين الابتدائي والمتوسط للكفاءة (Lamarque E, 1999, p158).

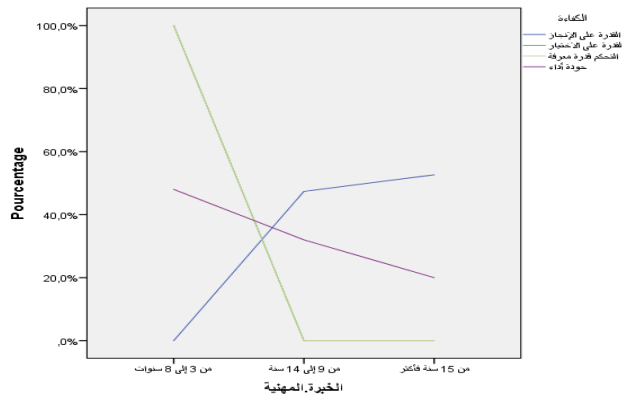
شكل رقم (35): مفهوم الكفاءة حسب الخبرة المهنية لمكوني كلية العلوم الاقتصادية



من خلال المنحنى البياني لإدراك مفهوم الكفاءة حسب عدد سنوات الخبرة نلاحظ الفرق في الكفاءات القاعدية والسلوكية بين العينتين مع تساوي دون ذلك حيث:

- المكونين بعينة كلية العلوم الاقتصادية يركزون على إدراك الكفاءات القاعدية خاصة بوجود نسب متقاربة للخبرات المهنية بينهم.
- المكونين بعينة كلية العلوم الدقيقة فيؤكدون على الإدراك الكفاءاتي القاعدي مع وجود لإدراك للكفاءات السلوكية لامتلاكهم سنوات خبرة أكثر من مكوي عينة العلوم الاقتصادية.

شكل رقم (36): مفهوم الكفاءة حسب الخبرة لمكوني كلية العلوم الدقيقة



المطلب الثاني: تحليل التباين الأحادي والمتعدد لإدراك الكفاءة

قبل تحليل التباين الأحادي لابد من توفر شرط الاختبار المعلمي الواجب التأكد منه في دراستنا الميدانية كما أسلفنا سابقا وهو اختبار شرط التجانس، من خلال طرح الفرض التالي:

- الفرض المعدوم H_0 : تباينات المجتمعات المسحوبة منه العينات متساوية
- الفرض البديل H_1 : هناك اثنين على الأقل من تباينات المجتمعات المسحوب منها العينات تكون غير متساوية أي (لا يوجد تجانس).

جدول رقم(54): شرط التجانس للمكونين والمتكونين

المتغيرات	إحصائي الاختبار	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	الإحتمال (p.value)
السن	20,140	3	48	,341
الجنس	8,538	3	48	,674
الصفة المهنية	4,143	3	48	,221
الخبرة المهنية	14,939	3	48	,057
المتكونين				
السن	,154	1	32	,480
الجنس	,227	1	32	,336
المستوى	,243	1	32	,289

من الجدول نلاحظ أن قيم الاحتمال P المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية 5% للمتغيرات المستقلة الخاصة بالمكونين والمتكونين على حد سواء وعليه فالعينات متجانسة و منه يمكن اختبار الفرضيات.

1. تحليل التباين الأحادي Anova في ن إتجاه (ن متغير مستقل ومتغير تابع)

لتحليل التباين الأحادي، ارتأينا استعمال تحليل التباين في اتجاه واحد ومتعدد الاتجاه لحصوله التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

1.1 أثر المتغيرات المستقلة للمكونين والمكونين على إدراك الكفاءة:

قمنا بتقسيم التحليل إلى جزأين:

الجزء الأول: اختبار تأثير المتغيرات المستقلة من جنس، سن ومستوى تكويني بالنسبة للمتكونين على إدراكهم للكفاءة وكذا المتغيرات المستقلة من جنس، سن، صفة مهنية وخبرة على إدراك المكونين للكفاءة

1.1.1 تحليل التباين الأحادي للمتكونين

أ. تحليل التباين الأحادي لمفهوم الكفاءة

H_0 لكل من السن، الجنس والمستوى التكويني تأثير على مفهوم الكفاءة لدى المتكونين

H_1 ليس لكل من السن، الجنس والمستوى التكويني تأثير على مفهوم الكفاءة لدى المتكونين

جدول رقم (55): تحليل التباين الأحادي لتكويني العلوم الاقتصادية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	احتمال القيمة
السن	3,232	4	,808	3,946	,014
الجنس	22,662	4	5,666	10,521	,053
المستوى التكويني	103,773	4	25,943	16,909	,024

إن قيمة الاحتمال المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية، مما يثبت عدم تأثير المتغيرات المستقلة على مفهوم الكفاءة لدى التكوين لاعتباره وسلة وأداة لبلوغ الشهادة، لا لاكتساب الكفاءة، وهو ما لاحظناه بالنسبة لطلبة العلوم الدقيقة بالرغم من الاختلاف بين التخصصين. والذي يمكن إرجاعه إلى البيئة الاجتماعية والأكاديمية معا. مما يدفع بنا لقبول الفرضية البديلة بالكليتين معا.

جدول رقم (56): تحليل التباين الأحادي لتكويني العلوم الدقيقة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	احتمال القيمة
السن	,655	4	,164	,648	,629
الجنس	3,922	4	,980	1,558	,187
المستوى التكويني	5,705	4	1,426	,830	,507

ب. تحليل التباين الأحادي لإدراك الكفاءة

قمنا بتطبيق تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الكفاءات الواجب على المتكوين إدراكها والموضحة بالتفصيل (ملحق رقم 09) وقمنا بتلخيصها في الجدول التالي

H_0 لكل من السن، الجنس والمستوى التكويني تأثير على إدراك الكفاءة لدى المتكوين

H_1 ليس لكل من السن، الجنس والمستوى التكويني تأثير على إدراك الكفاءة لدى المتكون

جدول رقم (57): تأثير المتغيرات المستقلة على إدراك الكفاءة بالنسبة لطلبة الاقتصاد

المستوى التكويني	الجنس	السن	
.009	.022	.601	الاتصال
.379	.742	.978	التصميم
.069	.238	.091	القيادة
.557	.350	.014	التقييم
.013	.002	.241	التخطيط
.001	.001	.015	التكيف
.245	.065	.038	إدماج الوسائل الحديثة
.003	.024	.079	التعاون
.170	.534	.221	التشاور
.950	.849	.075	الالتزام
.027	.179	.957	المسؤولية

من خلال الجدول وقيم التباين لعينة العلوم الاقتصادية، فإننا ندرك حقيقة غياب الإدراك الفعلي للكفاءة من طرف المتكويين بكون جميع قيم الاحتمال المحسوبة تفوق قيمة المعنوية مما يلغي تأثير أي من المتغيرات الشخصية على أي كفاءة كانت عدا: الجنس على كفاءة التخطيط والتكيف باعتبار أن درجة تنبني سلوك معين والمحافظة عليه يساعد على السير الحسن للتكوين وكذا التدخل كلما سمحت الفرص بذلك خاصة في مساعدة الزملاء، إضافة إلى تأثير المستوى التكويني على التكيف، فكلما زادت عدد سنوات المتكون بإقليم التكوين ومحيطه كلما زادت درجة تكيفه معه وزادت درجة تعاونه، مما نقبل فرضية العدم بتأثير الجنس على التكيف والتخطيط وكذا تأثير المستوى التكويني على على التعاون والتكيف هو الآخر.

أما باقي التأثيرات فغائبة مما يحملنا على قبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (58): تأثير المتغيرات المستقلة على إدراك الكفاءة بالنسبة لطلبة العلوم الدقيقة

المستوى التكويني	الجنس	السن	
.002	.001	.329	الاتصال
.004	.051	.460	التصميم
.372	.029	.132	القيادة
.002	.003	.841	التقييم
.015	.003	.292	التخطيط
.000	.000	.767	التكيف
.000	.004	.458	إدماج الوسائل الحديثة
.074	.067	.959	التعاون
.053	.020	.351	التشاور
.859	.892	.704	الالتزام
.740	.216	.228	المسؤولية

أما بالنسبة للمتكونين بالعلوم الدقيقة فقد كانت لهم نفس كفاءات الإدراك التي وجدنا للمتغيرات الشخصية من جنس ومستوى تكويني على التكيف والتخطيط في حين أن لها أيضا تأثيرا الاتصال، التقييم واستعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، في حين أن للجنس تأثيرا على التشاور من خلال تقديم المتكونين لاقترحات بهدف تحسين العملية التكوينية. ويمكن أسناد ذلك إلى طبيعة التكوين وخصوصيته نسبة للعلوم الاقتصادية، بمقاييس عملية ودقيقة أكثر منها نظرية.

ومن خلال النتائج نقبل بفرضية العدم لتأثير الجنس والمستوى التكويني على كفاءات الاتصال، التقييم، التكيف وإدماج التكنولوجيات الحديثة، وكذا تأثير الجنس على كفاءات التخطيط والتشاور.

كما نقبل الفرضية العدمية بتأثير المستوى التكويني على كفاءة التصميم، أما دون ذلك فلا تأثير

له مما يحملنا على قبول الفرضية البديلة.

ومن هذا نكتشف أن الكفاءة ثقافة ممارسة نبدأ باكتسابها مع بداية مراحل التعلم لتنمو وتتطور مع مراحل التكوين، أما ما أثار انتباه الباحثة، فكان الرغبة في إعادة التوجيه واختيار تخصص آخر من طرف المتكويين مع ارتفاع النسبة في السنوات الأخيرة لكل مرحلة تكوين وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(59): التقديم الوصفي لرغبة إعادة التوجيه

كلية العلوم الدقيقة			كلية العلوم الاقتصادية			
المجموع	لا	نعم	المجموع	لا	نعم	
38	20	18	49	24	25	السنة الأولى
36	17	19	28	11	17	السنة الثانية
76	35	41	67	34	33	السنة الثالثة
37	19	18	38	18	20	السنة الأولى ماستر
41	21	20	46	27	19	السنة الثانية ماستر
%100	110	118	228	113	115	المجموع

2.1.1 تحليل التباين الأحادي للمكونين

نفس المبدأ المستعمل في تحليل التباين الأحادي للمكونين قمنا باستعماله لتحليل التباين الأحادي للمكونين، لاعتبارهما (المكون/ المتكون) حجر الزاوية في بناء التوافقية من خلال إدراكهما الملائم والمثالي للكفاءة.

أ. تحليل التباين الأحادي لمفهوم الكفاءة

H_0 لكل من السن، الجنس والصفة المهنية والخبرة تأثير في مفهوم الكفاءة لدى المكونين

H_1 ليس لكل من السن، الجنس والمستوى التكويني تأثير في مفهوم الكفاءة لدى المكونين

جدول رقم (60): تحليل التباين الأحادي لمكوني العلوم الاقتصادية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	احتمال القيمة
السن	2,504	3	,835	4,482	,007
الجنس	1,766	3	,589	,668	,576
الصفة	,324	3	,108	,145	,933
الخبرة	3,699	3	1,233	1,240	,306

إن قيمة الاحتمال المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية، مما يثبت عدم تأثير المتغيرات المستقلة على مفهوم الكفاءة لدى المكونين بكلية العلوم الاقتصادية واعتبارها أداء جيداً، مما يجعل من المكونين في حلقة الكفاءات القاعدية والخاصة بوظيفة ومهام محددة . وهو ما لاحظناه بالنسبة للتقديم الوصفي لمفهوم الكفاءة سابقاً، مما يدفع بنا لقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم. في حين أنه كان للسن والخبرة المهنية تأثيراً على مفهوم الكفاءة لدى المكونين بكلية العلوم الدقيقة، مما نقبل من خلاله فرضية العدم في حين نرفضها فيما عدا ذلك.

جدول رقم (61): تحليل التباين الأحادي لمكوني العلوم الدقيقة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	احتمال القيمة
السن	7,515	3	2,505	38,077	,000
الجنس	5,279	3	1,760	4,091	,012
الصفة	2,705	3	,902	3,399	,025
الخبرة	14,742	3	4,914	11,927	,000

ب. تحليل التباين الأحادي لإدراك الكفاءة

لتوضيح تأثير المتغيرات المستقلة على الكفاءات الواجب على المكونين إدراكها والعمل على بنائها لدى المتكونين، قمنا بتقديم جدول جامع لجميع هذه الكفاءات باستعمال تحليل التباين الأحادي والذي نحدد مرجعيته من الجداول المستخرجة من برنامج الحزمة الاحصائية والموضحة بالتفصيل (ملحق رقم 09).

H_0 لكل من السن، الجنس، الصفة المهنية والخبرة تأثير على إدراك الكفاءة لدى المكونين

H_1 ليس لكل من السن، الصفة المهنية والخبرة تأثير على إدراك الكفاءة لدى المكونين

جدول رقم (62): تأثير المتغيرات المستقلة على إدراك الكفاءة بعينة العلوم الاقتصادية

الخبرة	الصفة المهنية	الجنس	السن	
.003	.142	.003	.000	الاتصال
.532	.062	.762	.072	التصميم
.017	.173	.004	.001	القيادة
.001	.003	.001	.001	التقييم
.035	.422	.672	.098	التخطيط
.794	.309	.204	.001	التكيف
.090	.145	.660	.016	إدماج الوسائل الحديثة
.078	.284	.066	.017	التعاون
.087	.081	.072	.006	التشاور
.062	.717	.424	.097	الالتزام
.300	.815	.081	.069	المسؤولية

من خلال الجدول نلاحظ أن للمتغيرات الشخصية (السن، الجنس، الصفة المهنية والخبرة) تأثير على التقييم لوجود قيمة احتمالية أقل من القيمة المعنوية مما يثبت فرضية العدم وينفي الفرضية البديلة، حيث أنه كلما زاد سن المكون خبرته وعلت مرتبته المهنية أصبح أكثر إدراكا لحالات التعلم المختلفة وكذا صعوبات الاكتساب فيها مما يكسبه قدرة ودراية لإعداد بيان للمكتسبات يسمح بوضع سلم لدرجات الاكتساب وتقييمه، كما يصبح التنسيق مع فريق التكوين خلال المسيرة التكوينية من ضمن الأساسيات لبلوغ درجات اكتساب الكفاءات.

أما السن والجنس فلهما تأثير على كل من الاتصال والقيادة لاكتساب المكون تقنيات التعامل والحوار مع الفاعلين في منظومة التكوين وكذا قدرته على توجيه المتكويين للترجمة، الفهم والاستعمال لجيد للمكتسبات الأمر الذي يخلق تطيرا حقيقيا للعملية التكوينية تبنى من خلالها الكفاءة الفردية والجماعية في فريق التكوين.

أما الخبرة فلها تأثير على الاتصال، وهو ما أشرنا إليه سابقا، وذلك من خلال إدراك المكون لطرق، تقنيات وحتى سبل وأدوات التواصل مع الغير، وبالتالي نقبل الفرضية العدم بوجود تأثير لنفسي غيابه في ماتم ذكره.

أما دون ذلك فباقي التأثيرات غائبة لوجود قيمة احتمالية أكبر من مستوى معنوية مما يحملنا على قبول الفرضية البديلة ورفض الفرض العدمي وذلك لعدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية على :

➤ **تصميم التكوين والتخطيط له:** فالمكون لا يلعب الدور في تحديد المعارف والأهداف الواجب بلوغها من البرنامج التكويني المقدم، وكذا توزيع المحتوى بما يتناسب مع أهمية كل وحدة فيه، مما يصعب عليه تحديد عوائق ومشاكل الاكتساب وبالتالي الكفاءات الواجب بناؤها. مما يلغي دوره أيضا في وضع البرنامج النظامي داخل قاعة التكوين وبالتالي تطيره للبناء السلوكي الاجتماعي والتكويني الواجب على المتكويين اكتسابه.

➤ **إدماج الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال:** فعدم استعمال المكون للوسائل الحديثة وعدم تشجيع فريق تكوينه على استعمالها يجعل من الطريقة التقليدية لتقديم التكوين التقنية الوحيدة المستعملة، فالكفاءة إدراك نعبر عنه بالممارسة والتي تكون أفضل وسيلة للإعلان عنها وتشجيع الغير لممارستها.

➤ **التعاون والتشاور:** إن عدم وجود همزة الوصل بين المكون وفريق التكوين مع غياب إشراك المتكويين في العملية التكوينية يلغي ممارسة التبادل والتكامل المعرفي لينتج شرخا في بناء العملية التكوينية بعد وجود لعلاقة الثقة مكون/ متكون/ منظومة تكوين، فيصبح التشاور في حالات الاكتساب أو مشاكله، التنسيق والبناء التراكمي ممارسة مستحيلة الحدوث وبالتالي عدم إدراك لأهمية وضرورة ذلك.

➤ **الالتزام والمسؤولية:** إن اعتبار المكون إعداد بيان للكفاءات المتوفرة وآخر للمطلوبة مع توفيره لمحيط ملائم ومشجع للاكتساب ليس من التزاماته عدم إدراك منه لكفاءة الالتزام وبالتالي غياب ممارسة ذلك مما يلغي دوره في المشاركة أو قيادة مشاريع بحث تعنى بمشاكل التكوين، مما يجعله يلقي عن نفسه مسؤوليته اتجاه مسار العملية التكوينية.

جدول رقم (63): تأثير المتغيرات المستقلة على إدراك الكفاءة بعينة العلوم الدقيقة

الخبرة	الصفة المهنية	الجنس	السن	
.001	.000	.001	.003	الاتصال
.627	.432	.462	.911	التصميم
.012	.228	.561	.055	القيادة
.003	.063	.049	.005	التقييم
.444	.701	.671	.115	التخطيط
.011	.004	.021	.001	التكيف
.010	.213	.841	.001	إدماج الوسائل الحديثة
.913	.871	.357	.071	التعاون
.110	.093	.066	.053	التشاور
.219	.961	.424	.007	الالتزام
.543	.229	.147	.057	المسؤولية

من خلال جدول التباين نلاحظ أن للمتغيرات الشخصية من سن، جنس، رتبة مهنية وكذا الخبرة تأثير على كل من:

➤ **الاتصال:** حيث أن المكونين بكلية العلوم الدقيقة المكونين لعينة البحث يدركون ضرورة احترام قواعد لغة التكوين ويحرصون على تلقينها وتصحيح الأخطاء التي يرتكبونها الطلبة في استعمالها مع الاستعمال المتعدد للغات أخرى في التقديم الشفهي والتي تتأثر بتغير الخصائص الشخصية للمكون، فكلما تغير سن المكون وتباينت خبرته ، تغير جنسه أو صفته المهنية تغيرت درجة إدراكه بكفاءة الاتصال وبالتالي نقبل الفرضية العدمية. وهو ما لحظناه في عينة العلوم الاقتصادية عدا غياب أثر صفة المكون المهنية.

➤ **التكيف:** للمتغيرات الشخصية تأثير على إدراك كفاءة التكيف من خلال عرض المكونين لمختلف مهام التعلم، الأدوار والتحديات التي تواجه التكوين، مع تقديم مخططات فردية للتكيف وهذا راجع طبيعة التكوين الدقيقة والتي تتطلب أعمالا تطبيقية وموجهة دقيقة مما يجعلنا نقبل الفرض العدمي. وهذا عكس ما كان في عينة العلوم الاقتصادية نسبة للمتغيرات الشخصية، الجنس، الصفة والخبرة والتي لم يكن لها تأثير.

➤ أما باقي الكفاءات فكانت في تأثيرها مشابهة لعينة كلية العلوم الاقتصادية مما ينفي الفرض العدمي بوجود تأثير ، ليكون إدراك هذه الكفاءات غائبا عند المكون في عينة البحث.

الفصل السادس

توافقة شغل تكوين دراسة حالة

المبحث الأول: توافقية التكوين التكميلي ومتطلبات الشغل

المطلب الأول: الدراسة الوصفية لتوافقية التكوين التكميلي شغل

المطلب الثاني: تحليل التباين الأحادي في ن اتجاه

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: نتائج الدراسة النظرية

المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية و توصياتها

المبحث الأول: توافقية التكوين التكميلي ومتطلبات الشغل

يسمح التكوين التكميلي باكتساب وتطوير للكفاءات الملائمة لأداء مهام وأدوار معينة، وهو ما يتم أخذه بعين الاعتبار خلال عملية هندسة التكوين، تصميمه أو حتى إعداد برنامج له، الأمر الذي حاولنا من خلال برنامج أوتيمم إكسبر البحث عن توافقيته مع متطلبات الوظيفة التي يزاورها المتكون أو حتى المهام الجديدة الموكلة إليه بعد التكوين.

المطلب الأول: الدراسة الوصفية لتوافقية التكوين التكميلي شغل.

قمنا باستعمال التعداد والنسبة المئوية للتعبير عن المتغيرات الشخصية للعيينة محل الدراسة بغرض القراءة الوصفية التحليلية لإجابات المستجوبين لتسليط الضوء على الرؤى المختلفة للبرنامج التكويني، حيث كما ذكرنا سابقا فإن الاستبيان المعالج قد ضم:

➤ 03 أسئلة معبرة عن المتغيرات الشخصية: الجنس، السن والصفة

➤ 08 أسئلة معبرة عن تقييم التكوين وقد تضمنت:

- أهداف التكوين ومحتواه
- تقنيات العرض
- المكون
- نشاطات التكوين
- مدة التكوين
- محيط التكوين
- توقعات التكوين
- التقييم الكلي للتكوين

➤ سؤال عن درجة الرضا

1. تقديم الخصائص الشخصية للمتكونين

تمتاز العينة محل الدراسة بالخصائص التالية:

1.1 تقديم عينة الدراسة حسب الجنس والسن

جدول رقم(64): التقديم الوصفي للمتكونين حسب الجنس*

الجنس	التعداد	النسبة
ذكر	43	%82.7
أنثى	09	%17.3
المجموع	52	100

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المتكونين الذكور المستجوبين يفوق عدد الإناث بخمس أضعاف تقريبا، ومثلت فيهم الفئة العمرية من 42 سنة فأكثر نسبة فاقت نصف العينة، مع بلوغ الفئة العمرية الأقل من 35 سنة نسبة 14% أما باقي النسبة فكانت أكثر للفئة الأكثر من 35 سنة.

جدول رقم(65): التقديم الوصفي للمكونين حسب السن

الفئات	التعداد	النسبة
من 24 إلى 29 سنة	03	%5.8
من 30 إلى 35 سنة	04	%7.7
من 36 إلى 41 سنة	16	%30.8
42 سنة فأكثر	29	%55.8
المجموع	52	%100

* جميع الجداول والمخططات المدرجة في هذا الفصل ابتداء من هذا الجدول من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية النسخة 23، حيث أن النسخة المستخرجة من البرنامج متواجدة بالملاحق.

2.1 تقديم عينة الدراسة حسب الوظيفة:

تجمع هذه العينة بين ثلاث فئات مهنية تختلف اختلافا جذريا في رؤيتها للتكوين والهدف من مشاركتها فيه، فمن خلال اللقاءات التي تمت مع مختلف المشاركين توصلنا إلى حقيقة بالغة الأهمية وهي أن عملية اختيارهم للمشاركة في التكوين كانت عن طريق العلاقات الشخصية خاصة وأن الشهادة المقدمة من هذا التكوين معترف بها من طرف جميع المؤسسات والهيئات الوطنية كمكونين، وبالتالي فالتركيب المهنية المختلفة سلاح ذو حدين في العينة

فوجود فئات مهنية مختلفة يمنح العينة رؤى ومعلومات متعددة بتعدد المصدر ولكنها في نفس الوقت يمكنها تقديم فروقات كبيرة مما يجعل من تشتت المشاهدات كبير.

حيث أن عينة البحث مؤلفة من إطارات المؤسسات المنتسبة للوكالة الوطنية لترقية الصادرات بالنسبة الأكبر والتي فاقت ضعفي الإطارات البنكية وكذا الخبراء والمستشارين الخواص، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(66): التقديم الوصفي للمكونين حسب الوظيفة

النسبة	التعداد	الفئات
55.8%	29	إطار بالمؤسسة
21.2%	11	إطار بالبنك
23.1%	12	مستشار، خبير
100%	52	المجموع

من خلال التقديم الوصفي للعينة فإن عينة الدراسة تمتاز بطغيان الجنس الذكوري بخمس أضعاف الجنس الأنثوي، في حين أن العينة مقسومة نصفين لسن 42 سنة حيث مثلت الفئة الأكثر من 42 سنة 56% في حين كانت الفئة العمرية الأقل من 42 سنة تمثل نسبة 54% تقريبا.

أما بالنسبة للمكونين فقد انقسمت العينة بين إطارات المؤسسات بالنسبة الأكبر الأكثر من النصف وذلك باعتبارهم هدف للبرنامج التكويني مع تقاسم النصف الثاني نسبيا بين الإطارات البنكية والمستشارين مع الخبراء وذلك لتقديم الفرصة للمؤسسات لتحضير متكونين والتقليل من تكاليف التكوين خارجيا.

فالتركيبة الخاصة للعينة والمتنوعة قد منحت البيانات خصوصية ونوع من الاختلافات في تقديم الإجابات الخاصة بالاستبيان مما منح الباحثة مادة دسمة للتحليل.

2. التقديم الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنقوم بعرض درجة الموافقة على التكوين التكميلي كشكل من أشكال التقييم الذاتي من خلال التعداد والنسبة المئوية لكل بند من بنود التكوين.

1.2 التقديم الوصفي لتصميم التكوين

قمنا بالتعبير عن تصميم التكوين بكل من برنامج التكوين، أهدافه، محتواه، الأدوات المستعملة فيه و مدة تقديمه، فالتعبير عن درجة الموافقة عن محتوى التكوين سيكون بملاءمته للبرنامج والأهداف المسطرة لبلوغها.

1.1.2 التقديم الوصفي لمحتوى التكوين

إن التقديم الوصفي لمحتوى التكوين سيكون من خلال عرض لدرجة موافقة المستجوبين عن البرنامج التكويني وأهدافه.

أ. التقديم الوصفي لدرجة الموافقة أهداف تكوينية/ محتوى

جدول رقم(67): التقديم الوصفي لدرجة الموافقة أهداف تكوينية/ محتوى

		مستشار وخبير		إطار بالبنك		إطار بمؤسسة		
5,7%	3	00	0	0%	0	5,7%	3	غير موافق تماما
13,4%	7	00	0	0%	0	13,4%	7	غير موافق
34,6%	18	21,1%	11	0%	0	13,4%	7	محايد
13,4%	7	0%	0	3,4%	1	11,5%	6	موافق
32,6%	17	3,4%	1	19,2%	10	11,5%	6	موافق تماما
100%	52	23%	12	21,1%	11	55,7%	29	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ تساوي تقريبا بين الموافقة التامة والحياد فيما يخص ملاءمة محتوى البرنامج التكويني لأهدافه المسطرة مما يطرح تناقضا في التطلعات التي يحددها الأفراد ذاتيا ويعملون على تبنيتها، فاختلفت الصور في هذه الحالة طرح أماننا حالتين:

الحالة الأولى: داخل المجموعة الواحدة، حيث نميز التفاوتات في آراء إطارات المؤسسة بطريقة متقاربة تكاد تكون متساوية (فارق واحد) بين عدم الموافقة والموافقة التامة مرورا بالحياد والموافقة.

الحالة الثانية: إجماع جميع المستشارين والخبراء (فارق واحد) على الحياد اتجاه الملاءمة هدف/ محتوى، وذلك لوجود الشعارات المضخمة (الأهداف).

فأهداف التكوين عبارة عن غايات معبر عنها بنتائج يجرى تسطيرها وتحديدها مقدما تكون منطقية وملائمة، يوضح من خلالها ما يراد إحداثه من تغيير في مستويات أداء الأفراد وسلوكياتهم، ويتم على أساس ذلك تحديد محتوى التكوين آخذين في الاعتبار الفئة المستهدفة ومكتسباتها القبلية وهو ما لا حظنا غيابه ضمن هذا التكوين.

ب. التقديم الوصفي لدرجة الموافقة برنامج تكويني /محتوى التكوين

إن توافقية البرنامج التكويني كمحاور يجب أن يتلاءم مع ما يحتويه كل محور من معلومات وأن يكون بالقدر الكافي والمعبر عن أهميته.

جدول رقم(68): التقديم الوصفي لدرجة الموافقة برنامج تكويني /محتوى التكوين

		مستشار وخبير		إطار بالبنك		إطار بمؤسسة		
11,5%	6	1,9%	1	3,8%	2	5,7%	3	محايد
67,3%	35	7,6%	4	15,3%	8	46%	23	موافق
21,1%	11	13,4%	7	1,9%	1	5,7%	3	موافق تماما
9,6%	52	23%	12	21,1%	11	55,7%	29	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن التعداد الأكبر لإطارات المؤسسة، وكذا إطارات البنوك موافقون على ملاءمة المحتوى التكويني للبرنامج المقدم في حين أن التعداد الأكبر للخبراء والمستشارين فموافقون بشدة مما يقدم إجمالي للموافقة والموافقة التامة بـ 46 متكونا أي ما نسبته 88%. ويمكن إسناد ذلك إلى خبرة الجهات المشاركة في تصميم البرنامج.

فكما ذكرنا سابقا فإن البرنامج التكويني هو ترجمة لأهداف العملية التكوينية من خلال تحديد للمواضيع المراد تقديمها للمتكونين والتي يتم تحديدها بناء على الاحتياجات المقدرة، حيث يكون يجب أن يكون البرنامج التكويني شاملا، حديثا ومتكاملا مرتبطا بالأهداف التكوينية ومعبرا عنها قلبا وقالبا.

2.1.2 التقديم الوصفي لدرجة الموافقة على التكوين

أ. التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين / أدوات

إن الثنائية تكوين / أدوات تعبر عن مدى استعمال الأداة التكوينية الملائمة لعرض وتقديم

محتويات البرنامج التكويني

جدول رقم(69): التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين / أدوات

		مستشار وخبير		إطار بالبنك		إطار بمؤسسة		
3,8%	2	0%	0	0%	0	3,8%	2	غير موافق
28,8%	15	23%	12	0%	0	5,8%	3	محايد
61,6%	32	0%	0	21%	11	25,6%	21	موافق
5,8%	3	0%	0	0%	0	5,8%	3	موافق تماما
	52	23%	12	21%	11	55,7%	29	المجموع

أما بالنسبة لأدوات التكوين فانقسمت الموافقة بين حياد الخبراء والمستشارين اتجاه ملاءمة الأدوات للتكوين وموافقة إطارات المؤسسات والبنوك على توافقيتها، مما يرجح رأي الخبراء باعتبار الخبرة التي يملكونها في مجال تصميم وبناء البرامج التكوينية تجعل من رؤيتهم لأدوات البرنامج التكويني أكثر منطقية لدرابتهم بتعدد الأدوات وتنوعها.

فأدوات التكوين ترفع من المشاركة والتفاعل الإيجابي لمختلف الفاعلين في التكوين بما فيهم المكون وذلك لدور هذه الأدوات في جعل المعرفة أكثر فائدة وأقل ضياعا من خلال الرفع من مستويات الترسية والاكساب الفعلي في الأذهان. كما أنها تجعل من التكوين سهلا وسلسا بدرجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية وتكسب في نفس الوقت المكون مهارات وقدرات أكبر.

فتنوع أدوات التكوين تقلل وتحد من الفروق الفردية بين المتكولين وترفع من درجة الرضا لديهم وذلك لوجود اختلافات طبيعية بين قدراتهم واستعداداتهم العقلية، فمنهم من يفضل الاستماع والشرح المفصل والنظري من المكون ومنهم من يفضل السمعي البصري وآخرون يرحبون بالمشاركة في التكوين وجعلهم شريكة فعالا في تقديمه.

ب. التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ استعمال التكنولوجيا الحديثة

أصبح اليوم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ضرورة ومطلبا حيويا لتحديث تقديم التكوين والاستفادة من امتيازات التكنولوجيا الحديثة لبلوغ اندماج فعلي وحقيقي بين المكون والمتكون.

جدول رقم(70): التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ استعمال التكنولوجيا الحديثة

		مستشار وخبير		إطار بالبنك		إطار بمؤسسة		
غير موافق	17	32,6%	1	1,9%	12	32%	30	57,6%
محايد	12	32%	10	19,1%	0	0%	22	42,4%
المجموع	29	55,7	11	21%	12	32%	52	

فتكنولوجيا التكوين تعرف اليوم نمواً وتطوراً مهولاً، من خلال بروز نماذج عديدة ساهمت في الرفع والرقى بالعملية التكوينية من خلال البحث في طرق تقنيات للاكتساب السريع والمثالي للمتكون من خلال جلب انتباهه وزيادة اهتمامه أكثر مع الرفع من استعداداته لاكتساب الكفاءة، تنميتها وتشاطرها مع الغير.

إضافة إلى أن توفر وسائل ودعائم التكوين ترفع من الخبرات الحسية وكذا العقلية للمتكون وتجعل من ارتباطه النفسي والفيزيائي مع المتكون وفريق التكوين أكبر أي أنها تسهل إدراك محتوى التكوين من خلال سهولة تجسيد الأفكار بصور مرئية في الأذهان.

ج. التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين / نشاطات محتوى التكوين

إن التقديم الوصفي لموافقة المستجوبين عن النشاطات المبرجة خلال تقديم البرنامج التكويني هو تقديم لمواءمة النشاط التكويني لمواضيع التكوين ومدى مساهمتها في ترسيخ الاكتساب.

جدول رقم(71): التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين / نشاطات محتوى التكوين

		مستشار وخبير		إطار بالبنك		إطار بمؤسسة		
%21,1	11	%21,1	11	%0	0	%0	0	غير موافق تماما
%29	15	%1,9	1	%21,1	11	%5,8	3	غير موافق
%1.9	1	%0	0	%0	0	%1,9	1	محايد
%48	25	%0	0	%0	0	%48	25	موافق
	52	%23	12	%21,1	11	%55,7	29	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أيضا اختلاف شاسع بين مستوى موافقة إطارات المؤسسة بملاءمة نشاطات البرنامج التكويني وملاءمتها للمحتوى وعدم الموافقة التامة للخبراء والمستشارين في حين أن إطارات البنوك عبروا عن عدم موافقتهم، الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى عدم إدراك من طرف إطارات المؤسسات لقواعد وأسس هندسه التكوين من خلال التصميم الموافق، الملائم والأمثل خاصة وأنه التكوين الأول من نوعه بالنسبة لهم.

فالنشاط التكويني يعتمد في تحديده على الهدف الذي يسعى التكوين إلى بلوغه من خلال الأخذ بعين الاعتبار مواضيع التكوين، فترة التكوين، تكاليف التكوين والمستوى المراد إحرازه من العملية التكوينية، الأمر الذي يجعل من نشاطات التكوين عنصرا هاما وحساسا في سير العملية التكوينية، وهو ما لم يأخذ القدر الكافي من الاهتمام في تصميم البرنامج التكويني خاصة وأن تحديد النشاط يعتمد على أهمية كل جزء من أجزاء البرنامج التكويني والوقت المخصص لتقديمه.

د. التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين / مدة التكوين

تختلف مدة التكوين من هدف تكويني إلى آخر، فمن الأهداف ما يرمي إلى زيادة المعرفة، ومنها ما يصبو إلى تعميق نقاط معرفية عامة ومنها ما يوصل إلى رفع وتنمية اكتساب قدرات وكفاءات خاصة مما يجعل من مدة التكوين منعرجا صعبا في تصميم التكوين وهندسته.

جدول رقم(72): التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين / مدة التكوين

		إطار بمؤسسة		إطار بالبنك		مستشار وخبير	
غير موافق تماما	29	%55,8	11	%21,1	12	%23	52
المجموع	29	%55,8	11	%21,1	12	%23	52

من خلال الجدول نلاحظ إجماع جميع المتكويين على عدم موافقتهم على المدة الزمنية المقررة في التكوين والمقدرة بيومين لكل مقياس بمدة 08 ساعات تكوين يوميا مما يعبر عن إحساسهم بعدم الاكتساب الكافي وبالقدر المطلوب مع وجود حاجة معرفية لازالت غير مشبعة. الأمر الذي يطرح تكلفة التكوين كعائق لتمديد مدته.

إضافة إلى أن الأوقات أوعية للأعمال، فلا يجوز أن يضيق الوعاء حتى لا يتسع للأساسيات ويصبح الأمر مجرد ممارسة للتكوين دون بلوغ للهدف أو حتى الاقتراب منه وهذا ما حدث في بعض الحصص التكوينية التي كانت تبلغ قدرا كبيرا من الأهمية في البرنامج التكويني وقدرا أكبر من التعقيد الذي يحتاج لتفصيل وإسهاب أطول.

أما عن تسيير الوقت ضمن العملية التكوينية فنحن بعيدين كل البعد عن ذلك وحتى على المستوى الدولي لازال الأمر يحتاج إلى تمعين وتبسيط أكثر للضوء على هذا الموضوع، فحسب رأينا الشخصي لا بد عند دراستنا للمدة الزمنية المحددة للبرنامج التكويني أن نقدم تقسيما زمنيا للمواضيع التكوينية والأجزاء المشكلة لها كلا حسب محتواه وأهميته ضمن البرنامج التكويني، فمثلا الموضوع 01 يتضمن 05 محاور لكل محور مدة تقديم تتلاءم ومحتواه وكذا أهمية هذا المحتوى في بلوغ الهدف المسطر من برمجته، فتقديم المعرفة الأساسية لا يتساوى زمنيا مع تعميقها وتطويرها.

2.2 التقديم الوصفي لمخطط التكوين ومستويات الرضا العام

1.2.2 التقديم الوصفي لمخطط التكوين

لتقديم مخطط التكوين قمنا بالتقديم الوصفي لدرجة الرضا عن العلاقة والتفاعل بين الفاعلين من مكون ومتكونين.

أ. التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ مكون

من خلال الجدول فإن المتكونين من إطارات بالبنوك ومستشارين وخبراء فقد أبدوا عدم موافقتهم وحيادهم اتجاه المكون بكتابة عبارات مختلفة تقود جميعها إلى معنى واحد أن المكون الأجنبي تكلفه زائدة فقط، مع عدم قدرته على محاكاة أو تجسيد لأمثلة معاشة أو تلامس الواقع خاصة مع عدم معرفته بالبيئة المحلية.

جدول رقم(73): التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ مكون

		مستشار وخبير		إطار بالبنك		إطار بمؤسسة		
%28,4	20	%23	12	%15,3	8	%0	0	غير موافق
%9,6	5	%0	0	%21,1	1	%7,6	4	محايد
%51,9	27	%0	0	%3,8	2	%48	25	موافق
%48	52	%23	12	%21,1	11	%55,7	29	المجموع

فاختيار المكون يكون بناء على أسس ومعايير عامة وأخرى خاصة، فأما العامة منها فقد قدرته على الاتصال الجيد وكفاءاته في بلوغ أهداف التكوين المسطرة سواء من خلال خبرته الحقيقية في المجال أو رغبته وقدرته على تنفيذ البرنامج التكويني من خلال إشارات مقدمة منه لمسؤولي انتقاء المتكونين. أما الخاصة منها فما تم تحقيقه كيفاً من طرف المكون وبلوغه لأهداف حقيقية وليس ما تم تقديمه كما من برامج تكوينية.

ب. التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ العلاقة داخل فريق التكوين

تعتمد العلاقة داخل فريق التكوين على طبيعة اختيار المتكونين وشروط انتقائهم وكذا محددات طبيعتهم الشخصية وقدراتهم على الاتصال والتواصل.

جدول رقم(74): التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ العلاقة داخل فريق التكوين

		مستشار وخبير		إطار بالبنك		إطار بمؤسسة		
موافق	30	9	17,3%	6	11,5%	15	28,8%	
موافق تماما	22	3	5,7%	5	9,6%	14	26,9%	
المجموع	52	12	23%	11	21,1%	29	55,7%	

من خلال الجدول نلاحظ إجماع جميع المتكونين على موافقتهم وموافقتهم التامة على العلاقة والتفاعل الجيد داخل فريق التكوين لوجود هذه التركيبة بين الممارس، الخبير والمستشار والمكون مما يفتح قنوات للحوار والتبادل الخبراتي، بالرغم من ظهور بعض حالات التفاوتات الواضحة بين مستوى وحجم المكتسبات القبلية داخل المجموعة.

فاختيار المتكونين يعتمد على وجود قاعدة تحدد معالمها ضمن تصميم البرنامج التكويني عامة وتحديد الاحتياجات التكوينية خاصة، من خلال ضرورة أن تتوفر لديهم قاعدة معرفية، مؤهلات علمية، تخصصات معينة وحتى سنوات خبرة محددة مع قدراتهم على الاتصال والتواصل مع الغير بنقل، مشاركة، تنمية وتطوير معارف معينة، الأمر الذي يظهر جليا أهمية اختيار المتكونين وانتقائهم باعتباره متغيرا فاعلا في تقييم التكوين حتى ولو كان ذاتيا.

إضافة إلى أن التفاعل والاندماج داخل فريق التكوين يدير ويسير العملية التكوينية ويجعل من المكون جزءا منها، فالرفيق التكويني الجيد يدفع بالمتكون إلى أن يكون ممتازا ويستخرج جميع قدراته، مهاراته، وكفاءاته التكوينية وليس ما نراه من ممارسات على مستوى البرامج التكوينية لدينا.

2.2.2 التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ درجة الرضا العام

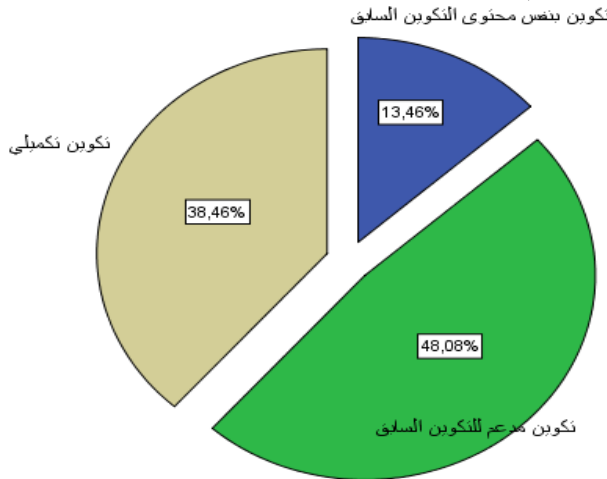
من خلال الطرح الوصفي لمحددات توافقية التكوين، كان لابد من معرفة درجة الرضا العام خاصة وأن التقييم الذاتي للتكوين كان بارداً، فكانت نتيجة ذلك مبهرة بجانبها السلبي وهو ما أوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(75): التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ درجة الرضا العام

		مستشار وخبير		إطار بالبنك		إطار بمؤسسة		
%82,6	43	%23	12	%13,4	7	%46,1	24	غير موافق
%17,3	9	%0	0	%7,6	4	%9,6	5	محايد
	52	%23	12	%21,1	11	%55,7	29	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ عدم رضا نسبته 82% (43 نسبة ل 52) على ملاءمة وموافقة التكوين للاحتياجات الوظيفية خاصة وأن هذه الاستمارة قدمت لهم بعد مدة زمنية معتبرة، وبعد أول مشروع جهوي تجريبي، الأمر الذي أفرز فجوات الاكتساب وقام بالكشف على الوهم المعرفي. الأمر الذي يظهر جليا في إجاباتهم عن طبيعة التكوين الذي هم بحاجة إليه مستقبلا والموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (37): طبيعة التكوين المطلوب



من خلال الشكل نلاحظ ما نسبته 48% من المتكولين يطالبون بمشاركتهم في تكوين مدعم للتكوين السابق وما نسبته 38% تكوينًا تكميليًا، الأمر الذي يطرح عدم تغطية التكوين وتلبيته للاحتياجات الوظيفية لديهم، في حين أن الرغبة في المشاركة في تكوين في نفس المحتوى تعبير عن ضعف الاكتساب وعدم بلوغه المستوى الملائم للممارسة.

المطلب الثاني: تحليل التباين الأحادي في ن اتجاه

سنقوم في هذا الجزء من الدراسة التطبيقية بتقسيم التحليل إلى مستويين:

المستوى الأول: دراسة تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الصفة الوظيفية) على التقييم الذاتي للتكوين (البرنامج، الأدوات، التكنولوجيا الحديثة، المكون، نشاطات التكوين، مدة التكوين ودرجة الرضا عن التكوين، الحاجة إلى التكوين)

المستوى الثاني: دراسة تأثير المتغيرات المستقلة للبرنامج التكويني (البرنامج التكويني، المكون ومدة التكوين) على المتغيرات التابعة (الأدوات، التكنولوجيا، النشاطات)

1. دراسة تأثير المتغيرات الشخصية على التقييم الذاتي للتكوين

سنقوم بتقسيم تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية على المتغيرات التابعة من خلال تحديد:

➤ تأثير المتغيرات الشخصية على تقييم تصميم البرنامج التكويني

➤ تأثير المتغيرات الشخصية على تقييم درجات الرضا.

1.1 أثر المتغيرات المستقلة الشخصية على تقييم تصميم البرنامج التكويني

إن متغيرات تصميم البرنامج التكويني التي تم اعتبارها متغيرات تابعة للمتغيرات الشخصية تتمثل في محتوى البرنامج التكويني، الأدوات البيداغوجية للتكوين، نشاطات التكوين.

1.1.1 تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على التقييم الذاتي للبرنامج التكويني

H_0 لكل من السن، الجنس و الوظيفة تأثير على التقييم الذاتي لبرنامج التكوين

H_1 لكل من السن، الجنس و الوظيفة تأثير على التقييم الذاتي لبرنامج التكوين

جدول رقم (76): تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على تقييم البرنامج التكويني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	احتمال القيمة
الجنس	,044	1	,044	,060	,807
السن	2,917	3	,972	1,348	,271
الوظيفة	13,281	2	6,640	9,207	,000

من خلال الجدول نلاحظ أن الوظيفة التي يشغلها المتكون لها تأثير على تقييمه الذاتي للبرنامج التكويني من خلال وجود قيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية والذي يمكن إسناده إلى الطبيعة المهنية التي ينتمي إليها المتكونون خاصة من يمارس مهنة الخبير أو المستشار والإطار البنكي لوجود موازنة التكلفة مردودية في قاموس سلوكياتهم. مما يحملنا إلى قبول فرضية العدم بالنسبة لتأثير الوظيفة بينما نرفضها بالنسبة للسن والجنس بعدم وجود تأثير لهما على التقييم الذاتي للبرنامج التكويني.

2.1.1 تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على التقييم الذاتي لأدوات البرنامج التكويني ونشاطاته

فلتصميم البرنامج التكويني لا بد من أخذ العلاقة بين ملاءمة الأداة التكوينية للنشاط، والنشاط التكويني للأداة، فالعلاقة هنا تكاملية يكون الهدف من بنائها بحرص وعناية دور في تقديم البرنامج التكويني وتقييمه

أ. تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على تقييم أدوات البرنامج التكويني

H_0 لكل من السن، الجنس و الوظيفة تأثير على التقييم الذاتي لأدوات البرنامج التكويني

H_1 لكل من السن، الجنس و الوظيفة تأثير على التقييم الذاتي لأدوات البرنامج التكويني

جدول رقم (77): تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على التقييم الذاتي لأدوات البرنامج التكويني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	احتمال القيمة
الجنس	,106	1	,106	1,079	,304
السن	9,001	3	3,000	30,691	,000
الوظيفة	9,060	2	4,530	46,339	,000

من خلال نتائج الجدول نلاحظ تأثير كل من السن والوظيفة على التقييم الذاتي لأدوات البرنامج التكويني لوجود قيمة احتمالية محسوبة أقل من مستوى المعنوية مما يمكن إسناده إلى الخبرة أو تعددية المشاركة في البرامج التكوينية. مما يحملنا على قبول فرضية العدم.

ب. تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على التقييم الذاتي نشاطات البرنامج التكويني

H_0 لكل من السن، الجنس و الوظيفة تأثير على التقييم الذاتي نشاطات البرنامج التكويني

H_1 لكل من السن، الجنس و الوظيفة تأثير على التقييم الذاتي نشاطات البرنامج التكويني

جدول رقم (79): تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على التقييم الذاتي نشاطات البرنامج التكويني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	احتمال القيمة
الجنس	,988	1	,988	4,339	35,0
السن	1,599	3	,533	2,340	,086
الوظيفة	58,721	2	29,361	128,890	,000

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية المحسوبة تؤكد مرة أخرى على تأثير الوظيفة على التقييم الذاتي للتكوين بالنسبة للنشاطات المدرجة ضمن تقديمه مما يمكن إرجاعه إلى الخبرة والقدرة على الحكم على الفعالية مما يحملنا لقبول الفرضية العدم بالنسبة للوظيفة ونفيها لما دون ذلك.

2.1 أثر المتغيرات المستقلة الشخصية على تقييم درجات الرضا

إن متغيرات تقييم درجات الرضا التي تم اعتبارها متغيرات تابعة للمتغيرات الشخصية تتمثل في تطلعات المتكويين للمكون و العلاقة بين أعضاء الفريق

1.2.1 تحليل تأثير المتغيرات الشخصية لبلوغ المكون تطلعات المتكويين

H_0 لكل من السن، الجنس و الوظيفة تأثير على التقييم الذاتي لبلوغ المكون تطلعات المتكويين

H_1 لكل من السن، الجنس و الوظيفة تأثير على التقييم الذاتي لبلوغ المكون تطلعات المتكويين

جدول رقم (79): تحليل تأثير المتغيرات الشخصية لبلوغ المكون تطلعات المتكويين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	احتمال القيمة
الجنس	,148	1	,148	1,008	,321
السن	3,500	3	1,167	7,920	,000
الوظيفة	34,877	2	17,439	118,397	,000

من خلال الجدول نلاحظ تأثير المتغيرات الشخصية للمتكويين من سن ووظيفة على تطلعاتهم اتجاه المكون لوجود قيمة احتمالية أقل من مستوى معنوية مما يمكن إسناده إلى بحث المتكويين عن قنوات اتصال وتواصل مع المكون كلما زادت خبرتهم في المجال واتسعت دائرة التعامل لديهم مع الغير مع تغير السن.

2.2.1 تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على درجة الرضا عن العلاقة في الفريق

H_0 لكل من السن، الجنس و الوظيفة تأثير على درجة الرضا عن العلاقة في فريق التكوين

H_1 لكل من السن، الجنس و الوظيفة تأثير على درجة الرضا عن العلاقة في فريق التكوين

جدول رقم (80): تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على درجة الرضا عن العلاقة في الفريق

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	احتمال القيمة
السن	,228	1	,228	1,043	,312
الجنس	2,146	3	,715	3,266	07,0
الصفة	,452	2	,226	1,032	,365

من خلال الجدول نلاحظ غياب أثر المتغيرات الشخصية للمتكونين على درجة الرضا عن العلاقات التي سادت فريق التكوين والتي يمكن إسنادها إلى إجماع الجميع على الدرجة العالية للتفاعل بين الأعضاء خلال فترة التكوين والتي أشرنا إليها سابقا في التقديم الوصفي.

2. دراسة تأثير المتغيرات المستقلة للبرنامج التكويني على المتغيرات التابعة له

في هذا الجزء من الدراسة سننتقل إلى مستوى آخر من عرض المتغيرات المستقلة وتأثيرها على التقييم الذاتي للمتكونين من خلال عرض تأثير البرنامج التكويني و مدة التكوين (تصميم) على المتغيرات التابعة والمتمثلة في أدوات و لنشاطات البرنامج التكويني وكذا الحاجة إلى تكوين آخر وذلك باستعمال التباين الأحادي في اتجاه

1.2 أثر تصميم البرنامج التكويني على الأدوات والنشاطات التكوينية

1.1.2 تأثير لكل من محتوى البرنامج التكويني ومدته على التقييم الذاتي لأدوات التكوين

H_0 لكل من محتوى البرنامج التكويني ومدته تأثير على التقييم الذاتي لأدوات التكوين

H_1 لا يوجد تأثير لكل من محتوى البرنامج التكويني ومدته على التقييم الذاتي لأدوات التكوين

جدول رقم (81): تأثير لكل من محتوى البرنامج التكويني ومدته على التقييم الذاتي لأدوات التكوين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	احتمال القيمة
محتوى البرنامج	,228	1	,228	1,043	120,
مدة التكوين	2,146	3	,715	3,266	09,0

من خلال الجدول نلاحظ وجود تأثير لمحتوى البرنامج التكويني على التقييم الذاتي لأدواته من طرف المتكويين وذلك لوجود قيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوي مما نقبل فرضية العدم والتي يمكن إسنادها إلى أن أدوات التكوين سبيل المكون لتقديم أفضل لتكوينه مما يجعل من تقييم الأداة تقييماً للتكوين. في حين أنه لا يوجد تأثير لمدة البرنامج التكويني على التقييم الذاتي لأدواته والتي يمكن إسنادها إلى عدم رضا أغلبية المتكويين على عدم كفاية مدة التكوين، مما نرفض فرضية العدم لنقبل الفرضية البديلة.

2.1.2 تأثير لكل من محتوى البرنامج التكويني ومدته على التقييم الذاتي لنشاطات التكوين

H_0 لكل من محتوى البرنامج التكويني ومدته تأثير على التقييم الذاتي لنشاطات التكوين

H_1 لا يوجد تأثير لكل من محتوى البرنامج التكويني ومدته على التقييم الذاتي لنشاطات التكوين

جدول رقم (82): تأثير لكل من محتوى البرنامج التكويني ومدته على التقييم الذاتي لنشاطات التكوين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	احتمال القيمة
محتوى البرنامج	,148	1	,148	1,008	100,
مدة التكوين	3,500	3	1,167	7,920	03,0

من خلال الجدول فإن محتوى البرنامج التكويني أثر على تقييم المتكونين لنشاطات التكوين باعتبارها من تقنيات الاكتساب والتفاعل المستعملة من طرف المكون خلال مدة التكوين مما أعطى قيمة احتمالية أقل من مستوى معنوية مما نقبل به فرضية العدم للنفي الفرضية البديلة.

2.2 أثر تصميم البرنامج التكويني على الحاجة إلى تكوين آخر

H_0 لكل من محتوى البرنامج التكويني ومدته تأثير على الحاجة إلى تكوين آخر

H_1 لا يوجد تأثير لكل من محتوى البرنامج التكويني ومدته إلى الحاجة لتكوين آخر

جدول رقم (83): تأثير لكل من محتوى البرنامج التكويني ومدته إلى الحاجة لتكوين آخر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	احتمال القيمة
محتوى البرنامج	611,	1	231,	6781,	051,
مدة التكوين	04,3	3	165,1	319,	471,

من خلال جدول النتائج نلاحظ غياب تأثير كل من محتوى البرنامج التكويني ومدته على الحاجة إلى تكوين آخر بالنسبة للمتكونين لوجود قيمة احتمالية أكبر من مستوى المعنوية، الأمر الذي يمكن إسناده إلى أن عدم تغطية المحتوى للاحتياج وعدم كفايته هو ما يدفع المتكونين إلى إبداء رغبة في تكوين آخر يغطي فجوات الاكتساب. مما نقبل بالفرضية البديلة للنفي فرضية العدم بوجود تأثير.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

إن الجمع بين تنفيذ برنامج تكويني تحقيق أهدافه والحد أو التقليل من العوائق التي تواجه ذلك من الاهتمامات الأساسية لنظم التكوين، الأمر الذي يستوجب رغبة و قدرة كبيرتين على الصعيدين الإنساني والتنظيمي على حد سواء بغرض دمج وتفعيل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية وكذا البيئية، باعتبارها أبعاد لهذه المنظومة.

فالتكوين يجمع إنساني، يملك معتقدات، رغبات، ميول وكذا مشاكل ومخاوف، يشغل مهن ووظائف معينة يكون تنميته هدف عام وشامل لعملية ديناميكية تتجلى مظاهرها في التغيرات البنوية والوظيفية، التي تخص هذا الأخير، معتمدة على التحكم في حجم ونوعية الموارد مادية كانت أو بشرية، للوصول إلى أقصى استخدام ممكن بهدف الرفاهية لغالبية هذا التجمع الإنساني.

المطلب الأول: نتائج الدراسة النظرية

من خلال المنظرين النيوكلاسيك، فإن الاستثمار في رأس المال البشري هو الذي يعمل على خلق بنية للمسار المهني الذي يعتبر التعبير الأصح والملائم للتوافق تكوين شغل، حيث اعتبر Mincer (1974) استراتيجية الاستثمار مهمة جدا لأنها عامل مهم على الاستدلال على ربحية العمر (السن) والخبرة، ولكن مقاربات أخرى أولت أهمية أكبر لتحليل الحركية مثل (Borjas 1981) والذي قدم علاقة بين الاستثمار الأولي في التكوين والحركية، ولتحقيق ذلك وضع فرضية توقع الشخص لتغييره الشغل، مما يدفعه إلى الاستثمار أكثر في تكوينه، ولكن مع توازي هذا التكوين و تخصص شغله المزاو.

1. التوافقية مواءمة نظرية متعددة المتغيرات

فالنظرية الاقتصادية قدمت مخطط تفسيري لبناء العلاقة بين التكوين والشغل مع وجود مرجعية للمنافسة بغية الحصول على الشغل مع وجود ترتيب للأفراد على أساس أن التكوين مؤثر للمعارف المكتسبة، المعلومات المأخوذة وحتى الصفات الواجب توفرها للإدراج في مجتمعات العمل. ولكن هذه النظريات تبقى في أحيان أخرى عاجزة عن تفسير مختلف التداخلات على مستوى التكوين، بالرغم من أن هذه الاختلافات مهمة جدا بين الأفراد، فهي بمثابة ظواهر عرض والتي يجب أن تكون هدف مراقب من قبل الأفراد أو النظام باعتبارها تحمل بعدين أحدهما كمي والآخر نوعي وكيفي.

1.1 التوافق نوعي وكمي

إن التوافق أو الانسجام بين التكوين والشغل ليس بالأمر وارد طبيعياً، بل هو عبارة عن بناء وتحاك بين مختلف ممثلي المؤسسات، والتي نذكر من أهمها الدولة، الشركاء الاجتماعيون و الجماعات المحلية والإقليمية ومختلف المؤسسات التي تحتاج إلى العمالة، والنهاية ليست فقط إعداد أفراد مهنيين للشغل، بل إعداد الفرد المنتج والمواطن، فالتوافق نوعان توافق نوعي وآخر كمي حيث:

1.1.1 التوافق النوعي

فالتوافق النوعي من منظور التخصص المهني، يقتضي فهم وإدراك البناء والتركيبية في مجال الشغل، فالمستخدمون يقومون بتحديد المهام والمسؤوليات المكونة للشغل، أما المكونون فيعملون على تلقين ومنح المعارف اللازمة التي تؤهل الفرد وتجعله كفاً للإنجاز بنجاح، والمشكل المطروح هنا هو وجود مجموع المفاضلات والتميز وكذا الاختلافات بين مختلف مناصب الشغل الموجودة، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة وجود هذا التباين والاختلاف بين الاختصاصات أيضاً، وبالتالي الكفاءات.

أ. صعوبة تحديد ماهية التوافق النوعي

من خلال ما طرح يمكن القول أن التوافق النوعي هدف بحد ذاته، فالشغل يتطلب التكوين الموافق، فبالنهاية يجب تكوين كفاءات مناسبة، حيث لا يمكن اعتبار هذا إلا المفهوم الضيق جداً لمعنى التوافق النوعي، فهذا في مبدئه متناغم مع لعبة التأثير المتبادلة والأكثر ارتباطاً بين التكوين والشغل، بين الشغل وإمكانيات عرض التكوين المتلقى أو المكتسب من قبل الأفراد.

إذن فالتوافق النوعي يوضع على أساس فكرة المميزات المقارنة المتبادلة (Avantage comparatif réciproque) الخاصة بالفرد المكون والمستخدم، فهذا النوع من التوافق زيادة على اعتباره هدف فهو نتاج وتفرع عن التوافق الكمي، فقدرة المتكون على استعمال تكوينه، وقدرة المستخدم على إيجاد فرد ملائم لمنصب الشغل الشاغر في مؤسسته، نحصل على التوافق.

وعليه فإن التوافق بين التكوين والشغل بداية هي استشراف خاص باحتمالات إقامة علاقة بين الشغل الحقيقي الموصف والمحلل والمصنف ضمن وظيفة مرجعية تجعل من الخصائص الواجب توفرها في الفرد محددة وواضحة.

ب. التوافق النوعي ملائمة للوظيفة النموذج

إن مدونات الوظائف عبارة عن تقديم لدفتر الوظائف النموذج و الذي يسمح بوصف للأنشطة الحالية و المحتملة مستقبلا, فهو وسيلة اتصال بين الأطراف الفاعلة و المتدخلة في تحديد رسم و تقييم الوظائف مما يسمح بالتفصيل في الشروط الواجب توفرها في الفرد لمزاولة وظيفة معينة.

إن الوظيفة النموذج كما أسلفنا سابقا مجموع مناصب العمل أو حالاته التي تحدد ضمنها مهام و أنشطة متماثلة مع ما يتلاءم و يتوافق معها من قدرات, مهارات و كفاءات متماثلة متشابهة أو متقاربة , و بالتالي فالوظيفة النموذج يمتاز بـ:

- التصميم و البناء المنهجي المرتكز على تحليل وضعيات العمل و محتوياتها مع تحديد العوامل المشتركة بين مجموعة من مناصب العمل أو وضعياته) .
- تركيبة مرتبة للوظائف,تسمح بتحديد الموارد و الاحتياجات الحالية مع تقديم مقارنة أكثر تصورا و مقارنة للاحتياجات المستقبلية المبنية على تطور الوظائف و التغيرات الممكن حدوثها فيها .
- صورة تجميعية لمختلف المناصب دون مراعاة لتقسيم العمل للانتماء الوظيفي للأفراد أو الرتب التي ينتمون إليها .
- مقارنة مشتركة لتسيير الموارد البشرية اعتمادا على تسيير الوظائف بالاعتماد على الكفاءات ,فالكفاءات المتماثلة تسمح بشغل عدة وظائف .

إذن التوافق النوعي قدرة الفرد على تنفيذ المهام المكونة للشغل و الموكلة إليه والمحددة ضمن الوظيفة النموذج للحصول على نتائج مرضية، معتمدة على مدى صقله وتوجيهه لقدراته وإمكانياته من خلال تكوينه.

2.1.1 التوافق الكمي:

إن التوافق الكمي تكوين للحجم الكافي من اليد العاملة من خلال تحقيق التوازن بين الأفراد المكونين، والمناصب الشاغرة، فأول مرحلة تتم للتوافق بين الشغل والتكوين تكمن في ربط كل برنامج تكويني مع المهن الملازمة له، الأمر الذي يسمح بمعرفة احتياجات اليد العاملة من كل برنامج. تترجم هذه الاحتياجات على أساس قاعدة سنوية (Une base annuelle) مع المعدل السنوي للحصول على الشهادة لكل برنامج وكذا عدد المتكونين الذين يواصلون تكوينهم للحصول عليها. فنتائج هذه المرحلة تسمح بتقويم العلاقة (Mise en relation) مع الأفراد المسجلين في بداية تكوينهم.

حيث ظهر أول نموذج كمي للتوافق شغل تكوين وتم استعماله من قبل مديرية التخطيط والتنمية Direction de la planification et développement au Québec (DPD) لتحديد حجم التكوين المهني والتقني اللازمين للاستجابة لاحتياجات اليد العاملة، فهو نموذج كمي يسمح بتنظيم حجم عرض التكوين الخاص بكل برنامج تكويني مما يسمح بتوزيع الشغل حسب المهن، التنبؤات وكذا نمو الشغل واستبدال اليد العاملة بسبب التقاعد، المرض و الوفاة.

فالشغل الكلي لكل مهنة ملموسة مضروب في التناسب المستهدف من البرنامج عنصرا يسمحان بحساب الشغل الكلي الملموس من برامج التكوين، فهذه الأخيرة تسمح بتكوين أفراد لمزاولة مهنة أو حرفة معينة ومرات أخرى أكثر من واحدة. فأول مرحلة لعملية توافق التكوين والشغل تتركز على تعيين مهن معينة مرتبطة بكل برنامج وحتى التنبؤ بكل ما يخص هذا الأخير.

أما المعدل السنوي للنمو والاستبدال في المهنة فيشمل عمل تنبئي لاحتياجات اليد العاملة لمجموع المهن، فهذه التنبؤات تتم على مستويين:

➤ أولا تقدير حركة الشغل الخاصة بكل مهنة.

➤ وضع التشخيص الخاص باستشراف الشغل (Perspectives d'emploi) الخاص

لكل مهنة، مع الاستعانة بالمعدلات السنوية لانحراف الشغل سواء بالزيادة أو الانخفاض مع احتياجات الاستبدال في الشغل.

أما العنصرين الأخيرين (المعدل السنوي للنمو والاستبدال في المهنة) فيسمحان بالإشارة إلى وظيفة سلوك المتكويين خلال البرامج التكوينية، فالأفراد المسجلين في هذه الأخيرة ومدى نجاح تكوينهم، إضافة إلى الإحلال في الشغل.

2.1 معرفة و كفاءة لبلوغ التوافقية

إن تغير الروية نحو التأهيل والبحث عن المعارف والكفاءات الحقيقية للأفراد حاملي الشهادات جعل من العلاقة بين التأهيل والشغل تنهار ليكون الضوء مسلطاً عن العلاقة كفاءة/ شغل.

1.2.1 المعرفة والكفاءة للتعبير عن التأهيل

فالمعرفة والكفاءة مدلولين متلازمين دائماً وذلك لوجود رابط بينهما وهو الإنسان، العامل صاحب الفكر، قد ظهر استعمال عبارة إدارة المعارف (Management des connaissances) من قبل المختصين بنظم المعلومات، أما إدارة الكفاءات (Management des compétences) فكانت من نصيب المهتمين بتسيير الموارد البشرية، إلا أنه في التسعينات من القرن الماضي برزت مصطلحات أخرى جمعت الاهتمام بين المعنيين (المعرفة والكفاءة) في مسار تكاملي: إدارة المعارف وتنمية الكفاءات (*Management des connaissances et développement des compétences*)

كما يوجد في هذا السياق تباين و اختلاف في المصطلحات بين الأدبيات الفرنسية والأنجلوسكسونية، فبينما تركز الأولى على:

✓ التمييز بين المعرفة العلمية (Savoir) والتي تمثل البنية المدججة للمعلومات في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتنفيذ ما هو مخطط لديها في سياق خاص، والمعرفة العملية (الكفاءة التطبيقية) (Savoir faire) والمتعلقة بالتطبيق أي القدرة على الإنجاز والتنفيذ وفق صيرورة معينة بأهداف محددة لا

تقصي المعرفة (Savoir) لكنها تتطلب فهما لتفاصيل إنجاز المهارات اليدوية أو التقنيات التجريبية ولكن وجودها يعطي نتائج أفضل، وأخيرا المعرفة السلوكية (الكفاءات المتعلقة بالعلاقات) (Savoir être) وهي كل ما يخص مسألة السلوك، الإرادة والهوية، وتمثل قدرة الفرد على إنجاز أي شيء.

✓ أما الأدبيات الأنجلوسكسونية فتميل في تمييزها إلى:

- ❖ المعارف التي يكتسبها الفرد (Knowledges).
- ❖ القدرات والمؤهلات التي تمكن الفرد من إنجاز عمل معين (Abilities).
- ❖ المعرفة العملية الخاصة بخبرة مكتسبة (Skills).
- ❖ التصورات الشخصية التي تترجم إلى مواقف، صور عن الذات (Behaviour).

فالكفاءة في مفهومها تضمن المعرفة كأحد أعمدتها الأساسية بل والجوهرية وما يؤكد ذلك اعتبار

: المعرفة أحد الأبعاد الثلاثة للكفاءة و التي قام بتحديدتها Thomas Durand :

- ❖ المعرفة (Savoir) (Head)
- ❖ التطبيق (Savoir Faire) (Hard)
- ❖ السلوك (Savoir être) (Heart)

وبالتالي فالتوافقية تقديم للمعارف عن طريق تكوين مهندس بأهداف واضحة وبيان للكفاءات

مبني على دراسة مناصب العمل، من خلال مجموعة مساعي، سيرورات، طرق وتقنيات للملاءمة في الزمن

الحقيقي مع تكيف في المستقبل لبلوغ قابلية استخدام

2.2.1 العلاقة كفاءة شغل:

بعد سنوات السبعينات اختلف التحليل كليا فبعد البحث عن العلاقة بين الشهادة المحصل عليها والشغل أصبح طرفي العلاقة أكثر تحديدا، لتصبح الكفاءة بالنسبة للشغل، وكانت أولى أهداف البحث عن تجسيد العلاقة تحديد المتغيرات الحساسة التي تسير تغيير عرض وطلب اليد العاملة فأهم التفاعلات بين عرض وطلب التأهيل كانت محور الدراسات النظرية وأبحاث لمختلف الدارسين، فالاقتصاد بحاجة إلى مؤهلات ونظام التكوين هو السبيل لسداد مختلف هاته الاحتياجات، ولكن التعقيد والصعوبة تجسد على أرض الواقع مما قاد الباحثين إلى التبسيط في استعمال المتغيرات بتثبيت معظمها، مع الاعتماد على أن تأهيل اليد العاملة تكملة طبيعية للتعليم.

فكانت الكفاءة تحمل تسمية التأهيل بالنسبة لكل فرد، ولكن بعد فترة زمنية من خلال اكتساب خبرات مهنية بعد التوظيف والحصول على تكوين منصب العمل بدأ التباين بين المصطلحين في الظهور خاصة مع التغير البنوي للوظائف وتطور سبل وتقنيات التنظيم العام للعمل وتداخلها وكذا تعدد وتنوع تخصصات التأهيل وتشابحها.

ومن هنا تشبكت وتشعبت فروع الموضوع، من خلال التخصص في كل نوع من التكوين ودراسته على حدا، خاصة مع التطور التكنولوجي وعالم المعلومات والاتصال، وما كان يجمع بين هذه الدراسات التسليم بوجود بعد وصلة بين امتلاك واكتساب المعارف وتوظيفها لبلوغ كفاءة عامة كانت أو خاصة وكذا الصلات المعقدة التي تفصل المحصل عليها وممارسة المهام المطلوبة منه.

2. التسيير التقديري تحاك للتوافقية

بالرغم من أن فكرة التسيير التقديري ترجع إلى سنوات الستينات إلا أنها أخذت رواجاً واهتماماً من طرف الباحثين، خاصة وأنها مرت بثلاث مراحل أساسية كانت بداية بفترة التسيير التقديري للأفراد وهي أول مرحلة خلال سنوات الستينات لتليها مرحلة التسيير التقديري للمسار المهني سنوات السبعينات، لتأتي مرحلة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات سنوات الثمانينات والتي قسمها الباحثين إلى مرحلتين، مرحلة التسيير التقديري للوظائف ثم مرحلة التسيير التقديري للكفاءات

1.2 التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ضرورة حتمية للتوافقية

إن التسيير التقديري للمسارات استجابة لمطلبين أساسيين أولهما تحديد العدد الكافي من الأفراد لكل وظيفة في المنظمة مع امتلاك هؤلاء الأفراد للكفاءات الضرورية لأداء المهام الموكلة. والمطلب الثاني الحفاظ على هذه الكفاءات من خلال تنميتها على مستوى المؤسسة مع ضمان ولاء الأفراد وبالتالي فالتسيير التقديري مواءمة كمية ونوعية مع استشراف للمهن والكفاءات.

1.1.2 تسيير تقديري للوظائف

فمع بداية سنوات الثمانينات بدأت موجة البحث في تطوير الوظائف لتشكّل نموذجاً بديلاً عما سبق طرحه، فكان ظهور التسيير التقديري للوظائف ضرورة حتمية من خلال تحليل محتويات الوظائف والمهن و البحث في احتياجاتها من جهة وتطوير قدرات الفرد ومؤهلاته من جهة أخرى لتنمية المؤسسة وتحديد نشاطها.

فالتسيير التقديري للوظائف أداة وتقنية تسمح بوضع أساسيات الوظيفة ومعالمها مع تحديد مفصل وواضح لمختلف متطلباتها وبالتالي كان الهدف من ممارسة التسيير التقديري للمهن بلوغ التكيف والتأقلم مع المتغيرات التي تواجهها المؤسسات بصفة عامة والقطاع العام بصفة خاصة من خلال تتبع كل ما يحدث في الوظيفة من زوال، تغير، تطوير أو استبدال، وأحد معالم هذه الأداة الفرد باعتباره الحامل للمعرفة والكفاءة القابلة للتأقلم والتكيف مع متطلبات الوظيفة مما استدعى وجود تسيير تقديري لهذه الكفاءات تماشياً مع التغيير.

2.2.2 التسيير التقديري للكفاءات:

إن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بحث عن مواءمة وتوافق بين حجم العمل والتغيرات المتوقعة في المؤسسة من خلال تكيف ومطابقة عدد الأفراد والكفاءات المطلوبة من خلال إعداد ومراقبة

السياسات والممارسات الكلية والجزئية على حد سواء للسعي لتقليص الفجوة وبصورة مسبقة للفوارق الخاصة باحتياجات المؤسسة ومواردها بالكميات الملائمة (عدد الأفراد) وكيفا من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة من خلال إتباع طرق وأساليب لمتابعة التغيير في وظائف المنظمة وهو الشق الأول " التسيير التقديري للوظائف" أما الشق الثاني فيخص الإجراءات التي تسعى لتطوير مؤهلات الأفراد وتكييفها مع متطلبات هذه الوظائف بحثا عن الكفاءات الملائمة "التسيير التقديري للكفاءات".

مما تم تقديمه عن التسيير التقديري للوظائف، والتسيير التقديري للكفاءات فإننا لا يمكن الفصل بين التسييرين بالرغم من وجود فاصل زمني دقيق بين الأولى والثانية، وذلك بمجرد بداية البحث عن تحليل الوظيفة وتحديد المهام والأدوار الواجب تضمينها نبدأ مباشرة وبالموازاة بالبحث عن تحديد المعرفة والكفاءة اللازمين توفرهما لإنجاز ذلك. وهذا ما يؤكد تزامن العبارتين معا وجمعهما في المرحلة الأخيرة من تطور التسيير التقديري للموارد البشرية.

2.2 المدونات المرجعية للكفاءات والتكوين

فالتوافقية تحتاج إلى مرجعية للقياس والتعديل والتسوية في حالة الخلل أو التغيير وبذلك تعتبر المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات مرجعا لتصميم مدونات التكوين بما يتلاءم واحتياجات الوظائف النموذجية والعائلات المهنية، الأمر الذي يجعل من بناء العلاقة تكوين شغل بتوافقية في صورها أمرا واردا وممكنا خاصة مع ما يعرفه محيط الأعمال من تغيرات مهولة.

فلتتمين الموارد البشرية لا بد من الاعتماد على أدوات فعالة تسمح بتنظيم محكم للعمل مع دراسة لوضعياته بما يتلاءم مع التطور المهني ، والتي تعتبر المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات الأهم فيها.

1.2.2 المدونات المرجعية للكفاءات

فالمدونات المرجعية للوظائف والكفاءات وسيلة لإعداد ومرافقة المسارات المهنية بمرافقة واستجابة لاحتياجات الوظائف مع إدراك تام وواضح للكفاءات المعبر عنها بأداء الأنشطة، من خلال جمع وتكييف

بين مرجعية الوظائف ومرجعية الكفاءات والتي تتم بوصف دقيق وتحليلي لما تضمنته كل وظيفة من بيانات مفصلة مع تحديد للمواصفات والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة ومن ثم بلورة إطار مرجعي للكفاءات يمكن من معرفة وضبط خرائطية الوظائف الموجودة وكذا تحديد للبيانات المكونة لها من جرد للمعايير التي تتطلبها كل وظيفة.

فالمدونات المرجعية للوظائف والكفاءات تحديد دقيق ومفصل ومأخوذ بعناية لأدق التفاصيل لمجموعة من العناصر والمفاهيم ذات الصبغة التقنية والمكونة من: منصب العمل، الوظيفة، المهنة، الأسرة المهنية و الكفاءات

فالمدونات المرجعية للكفاءات دراسة وتحليل لثلاث أزمنة متتالية تسمح بعملية التكيف المترجمة في تجسيد لواقع توافقي من خلال تحديد للفوارق النوعية والكمية التي يمكن حدوثها نتيجة تطور للزمن الماضي والمطلوب في الزمن الحاضر مع توقع تغييره مستقبلا. والتكوين هو الوسيلة لبلوغ ذلك من البحث من خلاله على اكتساب الكفاءات المحددة بيانا في المدونات المرجعية للكفاءات والمطلوبة آنيا ومستقبلا.

2.2.2 من مدونات الوظائف إلى مدونات للتكوين

بعد التأكيد على ضرورة وجود مدونات مرجعية للوظائف والكفاءات والتي تسمح بتجسيد توافقية كمية ونوعية على حد سواء، إلا أن هذه الأخيرة تحتاج إلى مدونات مرافقة للتكوين تسمح بتحديد ومطابقة كل احتياج أو تغيير جزئي أو بنيوي في مكونات الوظيفة أو ما تتطلبه من معارف أو كفاءات جديدة يتم اكتسابها عن طريق التكوين المحددة طبيعته من خلال مدونة التكوين، ليكون هناك تكامل واندماج ثلاثي يتم فيها الانتقال من مدونات الوظيفة إلى مدونات التكوين مروراً بمدونات الكفاءات الواجب بلوغها.

فمدونات التكوين مقارنة كفاءاتية تسمح بتحديد المعارف الواجب تقديمها لمزاولة دور أو نشاط معين من خلال تحديد دقيق وهندسة ثنائية للتكوين، حيث تكون الأول في تصميم برامج تكوينية موافقة لاحتياجات مهنية محددة والثانية هندسة هذه البرامج ضمن تخصصات واضحة ومتشعبة تسمح ببناء كفاءاتي قادر على التطوير والتنمية.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية و توصياتها

خلال سنوات الستينات والسبعينات لم تكن نواجه إشكالية التوافقية تكوين شغل, حيث أن الديناميكية الاقتصادية التي كانت الجزائر تسير وفقها آنذاك قد فتحت مجال أوسع لإمكانية حاملي الشهادات والحاصلين على التكوين من الحصول على مناصب عمل دون التدقيق في إمكانية ملاءمتها, من منظور نقص أو قلة اليد العاملة المؤهلة, بالإضافة إلى الاعتماد على تخطيط اليد العاملة في المجتمع, فمرجعية المهن « Référentiels des métiers » كانت محددة, أما مناهج التكوين فكانت مرتبطة بمناصب العمل القائمة آنذاك, أي أن العلاقة بين نظام التكوين واحتياجات التشغيل كانت نوعا ما توافقية, في حين بدأت المشكلة في الظهور والتفاقم سريعا مع بداية سنوات الثمانينات عالميا والتسعينات محليا, مما أفرز فجوة بين مخرجات أنظمة التكوين ومتطلبات سوق العمل.

1. نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال البحث في توافقية التكوين الأولي أو التكميلي للشغل, وكذا احتكاكنا المباشر سواء في إعداد الدراسة التطبيقية مع المشاركة في التكوين التكميلي كمكون بهدف تكوين متكونين أو الاتصال المباشر مع الأساتذة والطلبة بما تحكمه مهنتنا, جعل منا لعب الدورين في هذه الدراسة متكون من جهة ومكون من جهة أخرى, فكانت الرؤية للتوافقية أكثر وضوحا بالنسبة إلينا, الأمر الذي جعلنا نخلص إلى مايلي:

1.1 غياب أسس بناء التوافقية

فكما أسلفنا سابقا فالتوافقية بناء وتحاك لمختلف الفاعلين في العلاقة تكوين شغل, من خلال تأدية الأدوار ببراعة, فالتوافق تكوين شغل بداية عملية إدراك بين المكون والمتكون لكفاءات واجبة البلوغ ضمن منظومة تكوين أولي مهندس يستجيب للاحتياجات الحالية ومكيف مع المستقبلية منها من خلال هندسة ثانية وتسويق تكويني يكون فيه الفرد الحامل للكفاءات ذات المستوى العالي منها قلب الرحي, الأمر الذي لاحظنا غيابه والتي كانت نتائجه كالتالي:

1.1.1 إدراك الكفاءة مكون/ متكون

➤ إن البحث في العلاقة مكون / متكون في الممارسة نجدها تعرف نوعا من الهشاشة لسطحيتها وغياب الانتماء الحقيقي لكل طرف في منظومة التكوين خاصة بعدم وجود ثقافة إدراك لدى الطرفين الأمر الذي توصلنا إليه من خلال غياب تأثير للمتغيرات الشخصية لكل منهما على العملية التكوينية مع غياب لمعظم الكفاءات الواجب توفرها لدى المكون من خلال البقاء في الحياد أو الانتقال إلى الموافقة فقط في التعبير عن الفقرات المعبرة عن الكفاءات ليتم بنائها عند المتكون

➤ غياب الكفاءات العليا عند المكونين واعتمادهم على الكفاءات الدنيا والمتوسطة في تقديم برامجهم التكوينية

➤ غياب لثقافة التعاون والتشاور لدى المكونين مما يلغي العمل كفريق لبناء بيان كفاءات متوفرة وأخرى مبرمجة للبناء، فأساس التكوين الأولي القاعدي وجود منظومة متكاملة لعملية البناء والتراكم من خلال التنسيق بين مختلف أطرافها.

➤ غياب كفاءة الالتزام بالنسبة للمكونين والتملص من مسؤوليتهم اتجاه فجوات الاكتساب

➤ غياب لكفاءة التخطيط من خلال الفصل والتوضيح للمكونين بين الدور النظامي للتكوين والدور الخاص

➤ غياب ثقافة التقييم من خلال عدم إعداد بيان للكفاءات واضحة بنود تقييم اكتساب معارفه مما يمنع ويجول دون جمع معلومات عن معوقات الاكتساب.

➤ غياب ثقافة التصميم لهندسة تكوين ملائم ومستجيب للتطلعات.

➤ غياب لثقافة الكفاءة لدى المتكون وغيابه تماما عن تحديات سوق الشغل خاصة بوجود حظوظ توظيف وليس فرص لذلك مع اعتباره التكوين وسيلة للحصول على الشهادة والتأهيل فقط

➤ غياب جميع الكفاءات الغائبة عند المكون لدى المتكون باعتبار أن فاقد الشيء لا يعطيه مما يبقى احتمال الاكتساب الذاتي لها من طرف المتكون في حالة توفر الفرصة.

2.1.1 توافقية التكوين التكميلي مع متطلبات الشغل

- غياب التصميم الفعلي للتكوين مع تحديد ملائم للمحتوى، الأدوات والنشاطات التكوينية الواجب أداؤها.
- غياب العلاقة هدف/ محتوى مما يجعل من التكوين غير موافق تماما للاحتياجات مع غياب التحديد الملائم للمدة والذي يوافق البرنامج والأهمية المتفاوتة لمكوناته.
- عدم التحديد الجيد للفئة المستهدفة من التكوين مما يلغي فكرة تجانس الفريق وبالتالي وجود التفاوتات في الاكتساب وفي مردودية التكوين.
- وجود حالات الرضا بعد التقييم الساخن للتكوين وغيابها بمجرد أول تصادم مع المهام المطلوبة.
- عدم أخذ البرنامج التكويني ككل مأخذ الجد، وذلك بالبقاء ضمن الممارسة التقليدية له.
- عدم أخذ التوجيه والتخصص لدى التلميذ بداية وصولا للطالب أو المتكون أخيرا بناء على رغبة وملاءمة للقدرات والإمكانيات الفعلية لديهم، ليكون التكوين بعد ذلك بناء حقيقي مستند على قاعدة متينة.
- غياب تام للهندسة الدقيقة للتكوين والتي تأخذ مختلف المتغيرات بمأخذ ترتيبي أهميائي بين كل ما هو مثبط وآخر محفز لاكتساب كفاءات قابلة للاكتساب لمدة أطول وتنمية بدرجة أكبر وأوسع.
- غياب لثقافة التميز بالتكوين الحقيقي المكسب لخصائص وامتيازات تسمح بالخلق، المبادرة، والابداع.... الخ

2.1 غياب مرجعية التوافقية

لا يمكن البحث عن التوافقية تكوين شغل دون وجود مرجعية لذلك هو الأمر الذي لا زلنا نكرر فيه للتأكيد على أهميته في دراستنا، فالتوافقية ببساطة دراسة لمناصب عمل لتحديد المهام الواجب أداؤها مما يحدد ما يجب توفره من معارف وكفاءات لذلك، مما يشكل الحاجة إلى اكتساب هذه الأخيرة، وهو الأمر الذي نجسده بالتكوين أوليا كان أو تكميليا. وبالتالي فإن هذه السيورة

الواجب اتباعها لتجسيد الموازنة لا بد من تحديثها مرجعيا بوجود مدونات للوظائف والكفاءات وكذا مدونات للتكوين.

1.1.2 المدونة الوطنية للوظائف والمهن

بالرغم من أن الوكالة الوطنية للاحصاء قد تبنت منذ سنة 1998 مدونة للوظائف وقام مركز الدراسات والبحوث حول الوظائف والمؤهلات بتطورها وإعادة تسميتها المدونة الوطنية للوظائف والمهن والتي ضمت 10 مجموعات كبرى مقسمة إلى 28 مجموعة فرعية كبرى والتي تضم 116 مجموعة فرعية كبرى و330 مجموعة قاعدية والتي تم الاعتماد في تأسيسها على التصنيف الدولي المعياري للمهن* Classification internationale type des professions في نسخته لسنة 1988.

1. وظائف القيادة واتخاذ القرار (60 وظيفة)
2. الوظائف الفكرية والعلمية (103 وظيفة)
3. الوظائف الوسيطة (119)
4. مستخدمون إداريون (39 وظيفة)
5. مستخدمو الخدمات وباعة المحلات التجارية والأسواق (46)
6. المزارعون والعمال المؤهلون في الفلاحة والصيد البحري (46)
7. الحرفيون وعمال المهن ذات الطابع الحرفي (144 وظيفة)
8. مسيرو التجهيزات والألات وعمال التجميع (146 وظيفة)
9. العمال والمستخدمون غير المؤهلون (55 وظيفة)

فالتصنيف كان مجوفا وغير دقيق وواضح وغير معبر عنه بشكل دليل يمكن استعماله وهذا ما جعل من تطبيقه أملا لا زلنا بانتظاره.

* إن التصنيف الدولي المعياري للمهن أحد التصنيفات العالمية المعتمدة والمسؤول عنها المكتب الدولي للعمل، والتي تم إصدار أول نسخة منها سنة 1957 خلال المؤتمر التاسع لإحصائي العمل تحت إسم CITP58 والذي يتم تحديثه كل

2.1.2 المدونة الوطنية لتخصصات التكوين المهني

بالرغم من أن المدونة في طبعها الأولى كانت سنة 2005، إلا أنها حملت قصورا كبيرا في التصميم والترتيب للشعب المهنية مما استدعى إجراء مجموعة من التحريات و التحقيقات الميدانية المنجزة على مستوى المؤسسات الأكثر تمثيلاً لقطاع النشاط المعني، لتعزيز و تدعيم أشغال مراجعة مُدونة 2005، و لهذا الغرض، نظمت مديرية التنظيم و متابعة التكوين (DOSFP) بالتعاون مع شبكة الهندسة البيداغوجية في الفترة الممتدة من 19 ماي 2007 إلى 04 جويلية 2007، عدّة لقاءات جهوية كان الغرض منها المصادقة الأولية على نتائج أشغال مُراجعة هذه المدونة، و ذلك بمُشاركة مجموعة من المتعاملين الإقتصاديين و المكوّنين.

أ. المدونة الوطنية للتكوين المهني طبعة 2007

فكان نتاج ذلك المدونة الوطنية للشعب المهنية و تخصّصات التكوين المهني - طبعة 2007 مُوزعة على (عشرين 20) شعبة مهنية تشمل جميع مجالات النشاطات الأساسية. و هي تضمّ 301 تخصّصاً لكلّ أنماط التكوين المختلفة و تشمل مُستويات التأهيل الخمس، طبقاً لأحكام المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 99 - 77 المؤرخ في 11 أفريل 1999 المتعلق بتنظيم التكوينات والاختبارات المهنية و المصادقة عليها.

حيث شملت هذه المدونة على الأنماط التكوينية الثلاث (التكوين الإقامي، التكوين عن طريق التمهين، و التكوين عن بعد) و كلّ تكوين مُحدّد ب :

- الرمز و تسمية الشعبة المهنية و التخصّص.
- مُستوى التأهيل المستهدف بعد نهاية التكوين.
- الشهادة المتّوّجة للتكوين المتّبع.
- شروط القبول في التكوين.
- المدة الإجمالية للتكوين، مُعبّر عنها بالشهور و الساعات.
- نمط التكوين المفضّل.

حيث ضمت المدونة خمس مستويات تأهيل ضمت 300 تخصّصاً في مجموعها:

المستوى الأول:	03	تخصصات
المستوى الثاني:	93	تخصصا
المستوى الثالث:	38	تخصصا
المستوى الرابع:	59	تخصصا
المستوى الخامس:	107	تخصصا

بالرغم من اللقاءات والتشاورات وتعدد الجهات الفاعلة في مراجعة مدونة 2005 ليتمخض عنها مدونة 2007 إلا أن هذه الأخيرة كانت مجرد تبويب للتخصصات التكوينية المتواجدة بالقطاع المعني مما أفرز قصورها خاصة مع غياب التخصصات الجديدة وعدم استجابتها للتغيرات المستجدة في سوق العمل، وهو ما دعى إلى المراجعة و التحيين لتكون هناك طبعة أخرى سنة 2012.

ب. المدونة الوطنية لتخصصات التكوين المهني طبعة 2012

فلتحيين مدونة 2007 تم تشكيل أفواج تقنية على مستوى مؤسسات شبكة الهندسة البيداغوجية ، للاستجابة للاحتياجات المعبر عنها من قبل مختلف الدوائر الوزارية، والقطاعات الاقتصادية و المؤسسات التابعة للدوائر الوزارية مع تنظيم اجتماعات بالتشاور مع مختلف القطاعات قصد توضيح الاحتياجات و التعرف على المواصفات بمشاركة مركز الدراسات والبحث حول المهن والتأهيلات (CERPEQ) والمعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين (INFEP) وتم إدراج الهمن التالية:

- مهن السمعى البصري.
- الحرف التقليدية.
- المهن الغابية و زراعة الغابات.
- صناعة الأغذية الزراعية.
- مهن المياه.
- الفنادق والسياحة.
- المناجم والمحاجر... إلخ.

مع الأخذ بعين الاعتبار النصوص القانونية المسيرة لبعض المهن ومختلف الاتفاقيات المبرمة مع مختلف القطاعات ليتم المصادقة على المدونة الوطنية لتخصصات التكوين المهني طبعة 2012

شملت المدونة الوطنية طبعة 2012 اثنين و عشرون (22) شعبة مهنية مع إدراج شعبتين مهنتين

جديديتين :

- المناجم و المحاجر
- الصناعات البترولية

مع إدراج تخصصات جديدة مُرتبطة بالمجالات التالية :

- الطاقات المتجددة
- الغابات
- الاتصالات
- النظافة و المحافظة على البيئة إلخ

تضم المدونة الوطنية لتخصصات التكوين المهني 422 تخصصا موزعة كالاتي:

- المستوى الأول : 21 تخصصا
- المستوى الثاني : 114 تخصصا
- المستوى الثالث : 54 تخصصا
- المستوى الرابع : 100 تخصصا
- المستوى الخامس : 133 تخصصا

بالرغم من محاولة تدارك الأخطاء والتجاوزات التي حدثت في إعداد مدونتي 2005 و 2007 والتي لم يتم تجاوزها وتداركها في مدونة 2012 ، لأن البناء الأولي الذي يتم تعديله فقط والمقصود به هنا مدونة 2005 والتي لم تكن سليمة في بناء القاعدة الأساسية لخلق مدونة حقيقية مبنية على تشخيص وتحديد لمختلف التخصصات الحالية وتصنيفها للثابتة، المتغيرة وطبيعة التغيير الممكن حدوثه، والتي ستزول مع تقدير فترة الزوال، إضافة إلى تحديد إمكانية الاستبدال إن وجد.

فالمدونة لم تؤسس على الإجراءات السليمة و الواجب إتباعها فهي مجرد جداول وصف سطحي فقط للتخصصات وشروط التسجيل فيها مع طبيعة التكوين ومدته، حيث يتعدى الأمر ذلك لبلوغ القواعد الأساسية الواجب توفرها في التكوين والوحدات المعرفية المرجحة ضمنها مع تحديد توزيع الحجم الساعي المقرر في التكوين بين مدته والتربصات التطبيقية وغيرها (يوجد في خانة الحجم الساعي للتكوين في مدونة 2012 عبارة: مدة التكوين بما في ذلك العطل والتربص التطبيقي في الوسط المهني)

2. توصيات الدراسة:

إن أهم توصيتين واللذان اعتبرتهما الأولى بالطرح والتنفيذ لوضوح الرؤية وبداية تصحيح الاختلالات القائمة في التكوين، الشغل والأداء وغير ذلك:

1.2 اقتراح تجسيد مدونتين مرجعيتين للتكوين وظائف وكفاءات

لا يمكن البحث عن العلاقة تكوين وشغل دون وجود مرجعية لذلك لتحديد الفوارق والاختلالات حيث يجب تجسيد دليلين متكاملين متمثلين في:

1.1.2 مدونة مرجعية وظائف - كفاءات

يجب إعداد مدونة مرجعية للوظائف والكفاءات اعتمادا على التصنيف الدولي المعياري للمهن والذي كانت نسخته الأخيرة سنة 2008 والذي يعتمد في تصنيفه للمهن على خاصيتين أساسيتين: الشغل والكفاءة.

حيث كانت هناك تجربة عربية (الأردن، مصر، فلسطين، سوريا ولبنان) ناجحة قام بها مكتب العمل العربي سنة 2003 لتطوير التصنيف المهني العربي الذي قام بتأسيسه سنة 1989 ضمن مشروع إقليمي بتمويل من طرف وكالة الإنماء الألمانية للتعاون الفني GTZ والتي اعتمد فيها على التصنيف الدولي المعياري للمهن في نسخته لسنة 1989 والتي أسفرت عن صدور التصنيف المهني العربي.

حيث تولى الأردن إدارة وتنفيذ مشروع التطوير بجهود خبراء عرب متخصصين في مختلف قطاعات العمل من الدول العربية المشاركة في المشروع، وشارك في عملية التطوير 159 خبيراً يمثلون القطاعين العام والخاص، منهم 132 خبيراً من الأردن، و 27 خبيراً من الدول العربية .

وقد تم أخذ التصنيف الدولي المعياري للمهن 2008 بالاعتبار في عملية تطوير التصنيف مع إجراء تعديلات لتتوافق مع مضامين التصنيف المهني العربي بحكم خصوصيتها في المنطقة العربية من جهة، ولدواعي فنية جاءت بسبب امتداد التصنيف المهني العربي إلى مستوى العمل بدلاً من المهنة (Unit Group)، كما هو الحال في التصنيف الدولي المعياري للمهن .

وأخيراً تم تعديل مسمى " التصنيف المهني العربي " ليحمل اسم "التصنيف العربي المعياري للمهن 2008". وتولت منظمة العمل العربية مهمة توزيع وثيقة المشروع إلى الدول العربية بهدف تسجيل وملاحظاتها واقتراحاتها لتعديل المشروع.

وبعد ذلك عقدت منظمة العمل العربية اجتماعاً لخبراء عرب في التصنيف المهني لدراسة الردود وإدخال التعديلات المناسبة، وكذا إعداد قوائم ربط ومقارنة بين حدود التصنيف العربي المعياري للمهن 2008، وبين حدود التصنيف الدولي المعياري للمهن 2008. وقد تم اعتماد التصنيف العربي المعياري للمهن في مؤتمر العمل العربي الذي عقد في عام 2009 في عمان بالأردن.

وعليه فإننا نوصي بأخذ التصنيف المهني المعياري العربي والدولي 2008 كمرجعين لإعداد تصنيف وطني للمهن والكفاءات أو فتح المشروع على الدول المغاربية للبحث في سبل إجراء تصنيف مهني معياري مغاربي.

2.1.2 مدونة مرجعية تكوين - كفاءات :

إن المدونة المرجعية للتكوين مقارنة كفاءاتية في إطار منهجي لبناء، تصميم وهندسة التكوين من خلال الاستشراف والبصر في نموذج عملي . نظري . عملي، حيث:

المرحلة العملية الأولى: البداية تكون بالمشروع العملي، وهو المدونات المرجعية للكفاءات والوظائف بتحديد الكفاءات اللازمة والملائمة لكل مهمة ودور مع تحديد متطلبات الحصول على الكفاءات والمعارف والتي يكون التكوين أحدها.

المرحلة النظرية: يتم خلال تصميم التكوين ووضع مخططات له بداية من طبيعة التكوين، أهدافه، محتواه، مدته، النشاطات الممكن إنجازها من خلاله وغيرها، باعتبار أن تصميم التكوين يتعدد في منهاجه وطرقه وبالتالي مراحل.

المرحلة العملية الثانية: يتم خلالها وضع المخططات التكوينية قيد التنفيذ مع تبني مرحلة المتابعة والتقييم بمراحله الثلاث قبلي وأثناء وبعد المرحلة التكوينية مع الاعتماد على التكوين بالتناوب مع التركيز على الوضعيات المهنية

2.2 اقتراح وضع تقنيات ومؤشرات تقييم التكوين وتحديثه

بعد الاعداد للمدونات المرجعية للوظائف كفاءات وتكوين من خلال توصيف وتصنيف حقيقي لجميع الوظائف، الكفاءات اللازمة وكذا التخصصات التكوينية الواجب متابعتها لابد من بناء نظام تكوين حقيقي يكون فيه تقييم حقيقي يلعب دورا التحديد والقياس من خلال:

1.2.2 متابعة الأداء وتحديد مؤشراتته:

ف تقييم الأداء من بين النشاطات المهمة في المنظمة وفي إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص ، إذ تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والإدارية للمنظمة ، وكذا الأهداف المتعلقة بالفرد نفسه وهذا من خلال تعرفهم على نقاط القوة ومدى وصولهم اليها ، مما يساعدهم على تطويرها وتصحيح نقاط الضعف أو القصور في الأداء.

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة ، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة نذكر منها

1. **وضع توقعات الأداء :** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم ، وعندها يتم وضع سياسة لذلك ، بالتعاون مع الطرفين ، المؤسسة والعاملون ، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم ، وكذا القائمون به ، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة ، والنتائج التي ينبغي تحقيقها ، مع تحديد الفترات التي يتم فيها ذلك .

2. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد ، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم ، لان العملية مستمرة وتستلزم المراقبة ، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات ، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت .

3. وضع خطط تطوير الأداء : تمثل آخر مرحلة ، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس ، وبشكل ايجابي على التقييم ، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات ، وكذا قيم العاملين .

2.2.2 متابعة دورية لاحتياجات التكوين

من خلال متابعة الأداء ومؤشراته وكذا التغيرات والتطورات المهنية وكذا ماتم استحداثه من طرق وتقنيات جديدة، ومواكبة ذلك ببرمجة التكوين كنشاط استثماري هام وضروري وحتمي لابد من احترامه.

إضافة إلى منح التوجيه نحو التكوين الأولي أهمية بالغة من خلال التجسيد الفعلي والحقيقي لمبدأ القدرات والامكانيات الفردية كمتغير فاصل في تحديد تخصصات التكوين وإلغاء سياسة ملاءم الفراغ والمحدد بالمناصب المفتوحة، مع وضع نظام لتقييم التكوين الأولي للرفع من ممارسة وثقافة إدراك الكفاءة.

خاتمة

إن التوافقية تكوين شغل موضوع بغاية التعقيد والتشابك بين متغيراته، والتي تعرف جميعها بصعوبة إجراء دراسة ميدانية لها، حيث أن تناول الموضوع ميدانيا على المستوى الجزئي خاصة نادر وهو ما صعب علينا الموضوع أكثر خاصة مع عدم وجود مرجعية كفاءاتية أو وظيفية تمارس على أرض الواقع

فارتأينا أن نبدأ من منبع الإشكالية والذي اعتبرناه إدراك المكون والمتكون للكفاءة على مستوى التكوين الأولي وتوافقية التكوين التكميلي مع متطلبات الوظيفة لرسم واقع ممارسة وتنفيذ لبرامج تكوينية تكاد تكون مجوفة، تحمل من الإجراءات أكثر ما تحتويه هدفا ومحتوى.

شهد التكوين في عدد من البلدان منذ أواخر ثمانينات القرن المنقضي حركة إصلاحية عميقة واکبت التحولات الاقتصادية الكبرى للاقتصاد العالمي، وقد برز جليا في ظل هذه المتغيرات مدى خطورة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في إكساب المؤسسات القدرة التنافسية اللازمة و في تأمين أوفر حظوظ الاندماج للأفراد وتحسين مستويات معيشتهم.

ولما أصبحت المعارف العلمية والكفاءات الفنية من أقوى مقومات "الاقتصاد الجديد" إلى جانب تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أقدمت عديد البلدان على إجراء إصلاحات على النظم التربوية ما انفكت تتجذر وتطغى على الساحة الدولية، وفي نفس السياق شهدت نظم التكوين المهني تحولات موازية واکبت بدورها التغيرات السريعة التي ما فتئت تطرأ على نظام الإنتاج بالمؤسسات تحت وقع التطورات التكنولوجية المتلاحقة و بروز أنماط إنتاجية جديدة وأنشطة غير مألوفة وأساليب تصرف وتنظيم مستحدثة.

وفي هذا السياق، أصبحت الموارد البشرية عنصر تميّز أساسي بين الاقتصاديات وبين المؤسسات باعتبارها حاملا للجودة والبحث والتطوير، فهي لم تعد عبئا على المؤسسة بل مصدر قيمة، وبالتالي تأهيل رأس المال البشري ورفع أدائه في مختلف المجالات هو المدخل الأساسي لرفع التحديات وكسب الرهانات. وفي هذا السياق وسعيا إلى التعامل الإيجابي مع الاقتصاد المعولم وما يقتضيه من مقومات المنافسة سارعت الدول كل حسب نسقها إلى صياغة خطط وبرامج لخلق توافق بين تكوين الفرد و الشغل الذي يزاوله.

فالتوافق صيرورة ديناميكية معقدة، مركبة جزئيا بميكانيزمات السوق (رأس المال البشري، الأجور، الأسعار....) وإرادة الفاعلين فيما يخص سياسات التكوين والشغل، ولكن أيضا طبيعة عمل

المؤسسات، الذي يجب أن يمتاز بالوضوح والشفافية، الأمر الذي يقود إلى معرفة سلوكها بالنسبة للشغل والتكوين، وأيضا وسطاء سوق العمل الذين يلعبون دور التنظيم بين العرض والطلب وكذا الشباب في حد ذاتهم باعتبارهم فاعلين ضمن العلاقة.

فتطوير المهارات كما ونوعا يقودنا إلى التوافق بنوعيه مما يرفع من نسب تشغيل الشباب، وإدماجهم ضمن الحياة العملية، ويتم تجسيد ذلك من خلال إنتاج أنظمة الربط بين تخصصات التكوين، وتحديد السياسة الجهوية التي تستجيب لمتطلبات الشباب والمؤسسات. فوضعية بعض المشاكل كإدماج الشباب تكون أقل توتر على المستوى الإقليمي منه على المستوى الوطني، فتدخل الإقليميين المحليين أو الجهويين يقود لعلاج إشكاليات ليس لها طبيعة مماثلة لنتائج المركزية لإدارة الدولة.

والجزائر كغيرها من دول العالم تحاول تحقيق هذا النوع من التلاحم بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية من مختلف التشريعات، الإصلاحات وعلاقات الشراكة والتعاون مع بعض دول العالم، ولكن هذا التلاحم لا زال افتراضيا بعيدا عن الواقع، وذلك لاحتياجه إلى سياسة كلية تجمع بين الجهاز الإنتاجي والمنظومة التكوينية وكذا الشباب على المستوى المحلي، ليس بغرض زيادة الكم وإنما مع الاهتمام أكثر بالتنوع أو الكيف من خلال طرق التقييم التي تسجل غيابها في الجزائر.

فغياب القدرة المؤسساتية على امتصاص التضاد على مستوى سوق العمل، مع صعوبة التحول إلى اقتصاد السوق بسبب الصلابة البنوية و التطبيقية غير المنافسة والتي دامت مدة تفوق 25 سنة من التخطيط المركزي و بالتالي فالإصلاحات غير كافية لقلب الاتجاه مما خلف حالة التدهور الاقتصادي فترة 1989/1994.

إضافة لعدم وجود عدم تناظر المعلومات في سوق العمل نتيجة لعدم المعرفة الكاملة للمؤسسات بمستوى المؤهلات و الطالبين للشغل، إضافة إلى كل هذا فإن أحد أهم وأخطر نتائج قانون الحماية كان تحريض المؤسسات على اللجوء إلى العقود ذات الفترات المحددة. كذلك استمرارية الدولة في اعتبار التكوين على أنه نظام مستقل تقيمه من خلال عدد المسجلين ضمنه، مع غياب الشركاء الفعليين مع صعوبة البحث عن تجسيد حالة التوافق بين الشغل والتكوين بتحول فرص الشغل لدى الشباب التي يجب على المتخرج من مؤسسات التكوين الحصول عليها إلى حظوظ، يحصل عليها بالعلاقات الشخصية.

✓ غياب اللامركزية في تجسيد التوافق بين الشغل والتكوين، مع اعتبار البرنامج الجهوي لتهيئة إقليم الشمال الغربي مجرد حبر، بدليل أن مكتب أجنبي قام بوضعه اعتمادا على إحصائيات من مختلف الوزارات والمؤسسات المعنية دون زيارة لأرض الواقع.



الكتب باللغة العربية

- أحمد مصطفى (2001) مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية، المركز العربي للتدريب المهني.
- بوعبد الله لحسن، محمد مقداد (1998): تقويم العملية التكوينية بالجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- بوفلحة أغيث (1981): الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- جمال الدين محمد مرسى (2006): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسين الدوري (1985): الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الشهاب، القاهرة.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل محمود (2000): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- زكي محمود هاشم (1999): إدارة الموارد البشرية، دار الكويت للنشر، ط الثانية.
- زكي محمود هشام (1991): الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، السلاسل للطباعة والنشر و التوزيع، مصر .
- سونيا محمد البكري (2003): إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، مصر
- عبد الرحمان الشقاوي (1995): التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر.
- عبد الرحمان عبد الباقي عمر (1998): إدارة الأفراد، عين الشمس للنشر، مصر .
- عبد الكريم درويش، ليلي تكلا (1996): أصول الإدارة العامة، الانجو المصرية للطباعة.
- عقيد جمال برعي (1988): التدريب والتنمية، دار نشر عالم الكتاب، القاهرة .
- علاقي مدني عبدالقادر (2007): إدارة الموارد البشرية، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.
- علي السلمي (2002): تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة
- علي رزاق جياذ العابدي (2012): رشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، العدد 24، الإصدار 08.
- علي محمد عبد الوهاب (2004)، التدريب والتطوير، دار النهضة العربية، مصر
- عماد عبد الله صباغ (1997)، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن
- عمر وصفني عقيلي (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة — بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر.

- كلوديو دي موراكاسترو (2001): التكوين المهني والفني، تصحيح السياق، ترجمة د أحمد عطية أحمد، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، .
- مالكوم بيل (1997): التدريب الناجح، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت .
- محمد حافظ حجازي (2007): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- مصطفى محمود أبو بكر (2004): الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية مصر.
- منال طلعت محمود (2003): الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
- مؤيد سعيد السالم (2009): إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- نجم عبد الرحيم (2010): إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية عمان.
- نعمة الله نجيب إبراهيم (1997): نظرية اقتصاد العمل، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية.
- وائل صبحي إدريس، طاهر منصور الغالي (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- وليم ر. تريس، ترجمة سعد أحمد الجبالي (1999): تصميم نظم التدريب والتطوير.
- يلور، جاك وآخرون (1998): التعلم ذلك الكنز المكتوز، تقرير اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين، اليونسكو، مركز الكتب الأردنيكلود يودي.

مراجع أخرى باللغة العربية

- د كولن ن. بور (1999): التعليم الفني والمهني للقرن الواحد والعشرين، ترجمة حسين حسين شكري مجلة المستقبليات، مكتب التربية الدولية جنيف، المجلد 29 العدد 01 مارس.
- ثابتي الحبيب (2013): تحديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب لعمل، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان.
- شيلان فاضل محمود (2010): دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي، دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في شركة اسياسيل للاتصالات
- فريد فلويتمان (1999): إصلاحات التربية المهنية والتدريب، ترجمة محمد كامل لطفي، مستقبليات، مركز منطوبات اليونسكو، المجلد 29 العدد 01.

الكتب باللغة الأجنبية

- Alain Fernandez (2000) : Les Nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition organisation, Paris.
- Amadiou, J.F (1999) : Les syndicats en miettes, édition Seuil.
- Aubert J., Gilbert P Pigeyre F (2002) : Management des compétences : réalisations, concepts et analyses, Paris, Dunod.
- Barillot.P (2001) : Pilotage de la performance, Economica, Paris.
- BATAL C. (1997) : La gestion des ressources humaines dans le secteur public Editions d'Organisation, Paris
- Bernard Martoury et Daniel Crozet (2005) : Gestion des ressources humaines, édition d'organisation. Paris.
- Bernard Gazier (1992) : Economie du travail et de l'emploi, Ed Dollaz.
- Bernard Gillet (1973) : Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail, Les éditions d'organisation Paris
- Bernard Marais, Maire Ange Andrieux et Rodolphe Durand (1997) : Chômage et relance de l'emploi, édition Economica.
- Boterf. G & Barzucchetti. FN (1992) : Comment manager la qualité de la formation. Edition Organisation. Paris.
- C.L. Leboyer (2009) : La gestion de la compétence, Edition d'organisation. Paris.
- Carre P. et Caspar P. (1999) : Traité des sciences et technique de la formation, et Dunod, Paris.
- Cécile Dejeux (2001) : Les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris.
- Charles Heni Besseyre (1998): Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Ed Organisation, Paris.
- Charron Jean Luc , Separi Sabine (2001) : Organisation et gestion de l'entreprise manuel et application ,Dunod, Paris.
- Chevalier J(1961) : organisation administration de l'entreprise, Ed Dunod, Paris.
- Citeau J.P. (2000) : Gestion des ressources humaines, Ed Armand Cotin, Paris.
- Claire Beyou (2003), Manager les connaissances, Editions Liaisons.

- [David Hindley](#) , [Peggy Aparisi](#) (2008) : GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise Broché Ed. organisation Paris
- De Witte S., La notion de compétence. Problèmes d'approche, in Minet E. & al. " La compétence: mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995, p. 26. 22 CNPF , op. cit. , Tome 4 ,
- Demarest, M. (1997): Understanding knowledge management, Journal of Long Range Planning, Vol. 30 No. 3.
- Desrenmeaux Alain (1993) : Introduction a la gestion des entreprises, Ed Armand Colin, Paris.
- Didier Noyo et Jacques Piveteau (2002), Guide pratique du formation, Insep Consulting éditions.
- Dimitri Weiss (1999 , 2000, 2005) : Gestion des R.H, Ed D'Organisation, Paris.
- Dolan S.H. et autre (2002) : La gestion des RH : Tendances et enjeux et pratiques actuelles, Ed Pearson Education, Paris.
- Dominique Thierry, Christian sauret (2010), La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition l'Harmattan.
- Donnadieu G(1999) : La pyramide des rémunérations, in Weiss D., Les Ressources Humaines, Editions d'Organisation, Paris,.
- E ZUTTER Pierre (1994) : Des histoires, des savoirs et des hommes: l'expérience est un capital, Paris.
- E. Lecoœur (2008) : Gestion des compétences : Le guide pratique , Editions De Boeck.
- Estelle M. et Géraldine S. (1993) : La gestion des ressources humaines, Ed Didact, Paris
- Ewan Oiry et Alain D'Iribarne (2001) : La notion de compétence : Continuités et changement par rapport a la notion qualification, Sociologie du travail Vol 43, N°01, Ed Elsevier Masson.
- Finot. A (2000) : Développer l'employabilité, Paris, Insep Consulting Éditions.
- François Dupuich Rabasse (2002), Gestion des compétences et Knowledge management, Edition Liaisons, Paris.
- Françoise Kerlan (2002), guide de la GPEC, 2 eme édition, édition d'organisation, Paris
- Françoise Kerlan (2012): Guide pour la GPEC , Ed. d'Organisation, Paris.
- Friedberg E (1993) : Le pouvoir et la règle, Edition du Seuil, Paris.

- G. Faure (1991), structure organisation et efficacité de l'entreprise, Ed Dunod,.
- G. Locano (2004) : Gestion des Ressources Humaines, Ed. Casbah.
- Gilbert P. (1980) : Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Ed d'organisation, Paris.
- Gilbert P. Et Parlier M. (2005) : La gestion prévisionnelle des ressources humaines : fondements, bilan et mise en œuvre, Éditions d'Organisation, Paris
- Gilbert P. et Perlier M (2003) : La gestion prévisionnelle des ressources humaines et organisation, Paris.
- Gille Ferréol et Philippe Dembel (1990) : Economie du travail, Armand Colin Editeur, Paris
- Guy Bruzy (2005) : Regard historique sur l'adéquation, des Formation pour quel emploi?, La Découverte.
- Guy le boterf (2005) : Ingénieur et évaluation des compétences, 4eme ed, Ed d'organisation. Paris.
- Guy Le Boterf (2008) : Repenser la compétence ; Éditions d'Organisation
- H. Matmati et M. Le Berre (2005) : Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise, Ed Liaisons.
- Heagel A. (2012) : La boîte à outils des R.H, Ed Dunod, Paris.
- Henry A. & Monkam Daverat I (2001) : Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique. Ed. d'Organisation.
- Hocine Bessad (1991) : La réforme économique en Algérie, OPU Algérie.
- Horner p (2001) : Gestion des compétences, édition d'organisation, paris.
- Igalens J (1999) : Audit des Ressources Humaines, éd. Liaisons, 1994
- J. L. Magarian (2003) : 50 Fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, Edition Breal.
- Jack J. Phillips (2003): Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs, ed Heinemann.
- Jacques Bahry (2001.), Nouveaux besoins de compétences, nouveaux enjeux de formation, nouvelles technologies et nouveaux systèmes de formation, Mondialisation et modernisation, CREAD, casbah édition
- Jacques Chaize (2002) : Le Knowledge management, Editions d'Organisation,.
- Jacques Soyer (2002), Fonction formation, édition Organisation .
- Jean christophe. L (1998.) : Demain l'emploi, les éditions Ouvrières, Paris
- Jean Jacques Paul (1989) : La relation formation emploi, édition Economica.

- Jean Jacques Paul et Jose Rose (2008) : Les relations formation emploi en 55 questions, Ed Dunod, Paris.
- Jean Luc Charron, Sabine Sépari (2001) : Organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et application, Paris Dunod.
- Jean marie Peretti (1998) : ressources humaine, 5eme édition, édition Vuibert paris.
- Jean Marie Peretti (2000) : Ressources Humaine, 5e éd, Edition Vuibert, Paris :
- Jean Pierre Citeau (2002) : Gestion des ressources humaines, 4e édition, Edition Dalloz.
- Jean Vincens (2005) : L'adéquation formation emploi, Livre collectif, des formations pour quels emplois?, Edition la Découverte
- Kerlan F. (2004) : Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Ed D'Organisation, Paris.
- Koenig G (1993) : Management Stratégique, Paris, Nathan.
- Laberge M. et T. Labelle C. (2001) : La formation un a tout en période de la forte,
- Lafay E. C (1996) : La sociologie des organisations, Ed Nathan, Paris.
- Lakhdar Sekiou (1990) : Gestion du personnel, les éditions d'organisation.
- LE BOTERF G. (2005), "Construire les compétences individuelles et collectives", éditions d'Organisation, Paris.
- Le boterf Guy (2013) : Construire les compétences individuelles et collectives, Ed Eyrolles, Paris.
- *LE Boterf, Guy (2000). L'ingénierie des compétences, édition d'Organisation, Paris*
- Levy leboyer (1988), la gestion des compétences, édition d'organisation,
- Levy Leboyer, C. K. Sperandio J. C (1987), Traité de psychologie du travail, PVF Paris,
- Loïc Codin et autres (2005) :gestion des ressources humaines, ED dunod, Paris,
- M. Bruyere, J.M. Espinasse et B. Fourcade (2005) : Trajectoire professionnelles, compétences et construction de signal, Livre collectif: Des formations pour quels emplois; édition la Découverte.
- Malassingne (2007) : Mesurer l'efficacité de la formation ; Évaluer le résultat et la rentabilité , édition organisations.
- Meignant, A. (2003) : Évaluer et utiliser les résultats. Manager la formation. Éditions Liaisons, Paris.

- Michel Authier et Pierre (1992) : Les arbres de connaissances, Editions La Découverte.
- Michel Crozier et Erhard Freidberg (1977) : L'acteur et le système, édition Le Seuil, Paris.
- Michel Sandra, Lendru Michel (1991) : Capital compétence dans l'entreprise une approche cognitive, édition ESF.
- Mohamed Bayad (2004): Gestion stratégie des R.H, Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, Vol 02, N°01, Paris,.
- Morin, P. & Delavallée, E. (2000) : Le manager à l'écoute du sociologue, Editions d'organisation.
- P. Hassot et D. Feisthammel (2005) : Pilotage des compétences et de la formation des méthodes et outils inédits, AFNOR edition, Paris.
- P. Zarifian (2005) : Compétence et stratégie d'entreprise, Ed Liaison, Paris.
- Parmentier C (2005) : L'Essentiel de la formation, Éditions d'Organisation, Paris.
- PARMENTIER C (2011) : Encadrer et sécuriser les parcours professionnels, Dunod.
- PARMENTIER C (2012) : Ingénierie de formation seconde édition. Editions d'Organisation.
- Patrick Gilbert (2006) : La gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition La Découverte, Paris.
- Philippe Lorino (2000): Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. Organisation
- Phillipe Zarifiane (2001) : Le modele de la compétence, Edition liaison, Paris.
- Plane J. M. (2003) : « La gestion des R.H, édition Economica. Paris.
- R. Brosquet (1989) : Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, Ed d'organisation, Paris.
- Reinbold. M.F et Breillot. J.M (1993) : GÉRER LA COMPÉTENCE DANS L'ENTREPRISE , Edition Harmattan.
- Robbins, S.P (1990): Organisational theory: structure, design and applications, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 3rd Edition.
- Sainsaulieu R. et Le Cesi (1991) : « L'effet de formation dans l'entreprise. Dunod Paris.
- Shimon Dolan, Randall.S.Schule Mucchielli R (2008) : L'étude des postes de travail, Les éditions ESF.

- Shimon L. D & Randall S. S (1995): La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 . Edition [E.R.P.I](#)
- Taylor F. W (1992) : La direction scientifique des entreprises, Edition ENAG.
- Thierry D (1993) : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Ed L'Harmattan, Paris.
- Thierry D. et Sauret C (1993) : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, nouvelle édition revue et augmentée, L'Harmamattan.
- Thomas et Bonoma (1983) : Segmenting the Industrial Market, Édition Reprint.
- Ulrich D (1998): HR with attitude, People Management, 13 August.
- Villemus P (1999) : Motivez vos équipes, 2ditin d'organisation, Paris
- VINCENT CH (1990) : La formation , relai de la stratégie de l'entreprise éd. d'Organisation.

المراجع الأجنبية الأخرى (مقالات، دراسات وتقارير)

- Acemoglu and Jorn-Steffen Pischke (1998): Why Do Firms Train? Theory and Evidence, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 113, No. 1.
- Alan Mumford (1995): Learning styles and mentoring", Industrial and Commercial Training, Vol. 27.
- Alcouffé S., Berland N., Levant Y., « Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative », Comptabilité - Contrôle - Audit, numéro spécial, mai 2003.
- Alexandre Ottevaere (2006) : Philosophie et management, Université d'aufrine, paris.
- Alfred P. sloan Jr (1963): My Years with General Motors, doubleday New york
- Arcand M., Arcand G., Bayad M. et Fabi B. (2004). Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle : le cas des coopératives du secteur financier canadien. Annals of Public and Cooperative Economics,
- Aubert. J et P. Gilbert (2013) : Les Notions des compétences dans les différentes disciplines.
- Badaracco, J. (1991): The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances, Harvard Business School Press, Boston.
- Baharat Wakhlou (1994) : Total quality, excellence through organization.
- Baldwin T. et Ford J.K. (1988) : Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology; n 41
- Barbour R. & Kitzinger J (2006): Can Focus Groups be Analysed as Talk?" in. eds, Developing Focus Group Research, Sage publications Beyond Becker: Training in Imperfect Labor Markets," Working papers 98-12, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Department of Economics.
- Bolman L. G. et Deal T. E (1984) : Modern Approches to understanding and managing organization, San Francisco. Josey-Bass..
- Boudoin E. (2005) : La formation un espace social négocié, Actes de congrès de l'association francophone de GRH (AGRH), Paris.
- Brooking. A (1996): Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium

- Brown D. (2002) : The role of work and cultural values in occupational choice satisfaction and success a theoretical statement Journal of counseling and development. V80.
- Bruyère M. et Lemistre P. (2004) : Adéquation formation emploi, le rôle de la spécialité. Lirne, note 394 Toulouse.
- Card. D & Krueger .A. B (1995): Minimum Wages and Employment: A Case Study of the Fast-Food Industry in New Jersey and Pennsylvania: Reply
- Carolyn (2002) : Validating a unified framework for knowledge management.
- Carriou Y. et Jeger F.(1997) : La formation continue dans les entreprises et son retour sur l'investissement, Economie et statistique N°303.
- Casper P. et Meignant A. (1988) : L'investissement formation éducation permanent N°95.
- Céline Leduc (2005) : Quels métiers à la sortie d'une formation, Colloque "Le lien formation- emploi" du 22 novembre, Centre de documentation de la DEPP.
- CNPF (1992): Bilan de compétence et gestion des ressources humaines
- D.L. Kirkpatrick et J. D. Kirkpatrick (2006): Evaluating Training Programs, Published by Berrett-Koehler Publishers.
- Daniel Beaupré & autre (2009) : L'évaluation du rendement de la formation, Université du Québec à Montréal.
- Daniel Helde (1983) : Le marché de l'emploi, structure locales et segmentation, thèse doctorat en science économiques université de Neuchâtel Daron.
- Daniel Helde (1983) : Le marché de l'emploi, structure locales et segmentation, thèse doctorat en science économiques université de Neuchâtel.
- Davenport, T. and Prusak, L. (1998): Working Knowledge: Managing What Your Organisation Knows, Harvard Business School Press, Boston.
- De Witte S (1995) : La notion de compétence. Problèmes d'approche, in Minet E. & al. " La compétence: mythe, construction ou réalité ?
- Demarest, M. (1997): Understanding knowledge management, Journal of Long Range Planning, Vol. 30 No. 3.
- Dominique D (2003): Une histoire de l'enquête Emploi, Economie et statistique n° 362.
- Dunberry, A. et Péchard, C (2007) : L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives. Montréal, Canada, UQAM, CIRDEP.

- Dunberry. A (2006) : Analyse des pratiques d'évaluation de la formation et de son rendement dans des entreprises performantes : Rapport détaillé. Montréal : UQAM/CIRDEP.
- E ZUTTER Pierre (1994) : Des histoires, des savoirs et des hommes: l'expérience est un capital, Paris.
- Elisabeth Chatel (2006) : Qu'est-ce qu'une éducation de « qualité » ?, Education et société; n° 18/02
- Elisabeth Fichez (1993) : Du marketing de la formation naturalisation, genèse et enjeux d'une notion, Etude de communication N°14.
- Emery, F E. and Trist, E.L. (1965): The Causal Texture of Organizational Environments Human, Relations N 18.
- Eric Lamarque (2000) : Peut-on Identifier les compétences d'une organisation, IX IXème conférence internationale de management stratégique, perspectives en management stratégique AIMS, Montpellier 24.25.26 Mai.
- Ewan Oiry et Alain D'Iribarne (2001) : La notion de compétence : Continuités et chargement par rapport a la notion qualification, Sociologie du travail Vol 43, N°01, Ed Elsevier Masson.
- Finot. A (2000) : Développer l'employabilité, Paris, Insep Consulting Éditions.
- Follett, M.P. (1924): Creative Experience. New York, Longman, Green and Company.
- Fred Emry and Eric Trist (1965): « The causal texture of organizational environnements, Human relations, Vol 19, N°32.
- Freyssinet (2005) hétérogénéité du travail et organisation du travailleurs, document du travail N°05.01, IRES, Janvier.
- Gartiser N, C. Lerch et al (2004) : Appréhende la dynamique d'évolution des organisations, vers une opérationnalisation de modèles de Mintzberg, VIII eme de conférence international de management stratégique, France.
- Gartiser, N., C. Lerch, et al. (2004). Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg. XIII ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Normandie-Vallée de Seine, France.
- Gavini. CH (1997) : Vers un droit interne d'entreprise ; Sociologie du travail, vol. 39, n° 2.
- Gilbert P. & Parlier M (1992) : La gestion des compétences, in Personnel n° 330 , Février.

- Gilbert P. (1999) : La GPRH : Histoire et perspectives, revue Française Jacques.
- Godelier E (1998) : le changement dans les entreprises, crise ou mutation, Revue française de gestion n°120.
- Godet M (1998) : Les métiers changent, les compétences demeurent", Societal, Avril.
- Grundstein M (1994) : Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise, IIIA COMETT Tutorials, INSTN , Paris 15 – 16 Décembre.
- Guide pour l'élaboration des profils d'emplois ITA (2001) : CNRS-DRH, CEDIP14a, Paris.
- Guthrie. J (2000) : Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management, Journal of Intellectual Capital, Volume:01.
- Hall D.T (2004) : The protean career: A quarter-century journey, Journal of Vocational Behavior 65.
- Hall I. Torrington (1998): Human resources management, Prentice Hall Europe.
- Hall T. D, Briscoe J. P. and Demuth R. F (2005) : Protean and boundary less careers, An empirical exploration, Journal of vocational behavior, N°69.
- Hanchane Saïd et Clément Lemelin (2000) : Le Débat autour de l'efficacité des systèmes éducatifs et de formation En France, Document de travail – L.E.S.T.-CNRS Janvier.
- Held et J.M. Riss (1998) : Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante, Revue employeur, Suisse N°13.
- Holton, E.F., Baldwin, T.T. (2003). Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems. San Francisco : Jossey-Bass.
- Jacques Brosius (2001) : A la recherche des déterminants de la durée de chômage au Luxembourg, Document PSELL, n°126 Décembre.
- James Rilay (1993) : Just exactly what is total quality management personal journal FB.
- Janine Dufour, (1987). L'étude des postes de travail : cas du poste d'agent de stage à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Rapport. Rouyn-Noranda, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Sciences de l'éducation
- Jean Dechez Lepretre (2003) : Vers une autre relation formation emploi, Conseil économique et social de Haute Normandie.

- Jean-François Godin (2005) : Immigrants et travail à Montréal : la dynamique de l'établissement professionnel des dix premières années, Thèse Doctorat en sciences humaines appliquées Janvier.
- Jillinda J. Kidwell, Karen M., Vanderlinde and Sandra L. Johnson, (2000): Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education, Educause Quarterly, No. 4.
- Joraslov G, Peter G (2013) : Model for leadership style evaluation management, Vol 18.
- L. C. Pigage et J. L. Tucker (1952) Job evaluation, ILIR publication bulletin series, vol 05, N°03.
- L.G. Bolman, T.E. Deal (1984): Reframing organizations: Artistry, choice and
- La lettre du CEDIP (2000) juin N :14a
- Laberge M. et T. Labelle C. (2001) : La formation un a tout en période de la forte,
- Lamarque E (1999) : Les activités clés des métiers bancaires: une analyse par la chaîne de valeur, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 2 N° 2, Juin.
- [Le Répertoire des emplois-types du CNRS - DGDR](#) Les notes de l'observatoire des métiers (2002) : Présentation du répertoire des emplois-types ITA et des aires de mobilité professionnelle ; CNRS septembre
- leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. Strategic Management Journal, 13.
- Leontiades J (2001): Managing the Global Enterprise: Competing in the Information Age FT/Prentice Hall; London.
- M. Lecardez (1999) : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Expérience au centre hospitalier universitaire de Nice.
- Magali Jaoul (2004) : Enseignement supérieur et marchés du travail: Analyse économétrique, Économie et Prévision n°166.
- Mariells Anne M ; Danelle R et Clermont G (2001) : La formation à l'enseignement ; ministère de l'éducation ; Gouverneman du Quebec .
- Marquardt M.J (2002) : Building the learning organization, Davio black public company, USA.
- Mathieu G. (1988) : Investissons nous dans la formation ? Education permanente N°95.

- Meignant A.(1997) : Le savoir et l'entreprise : un nouveau paradigme Personnel n° 378, mars – avril
- Michaux. V (2005) : Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 58, octobre-décembre.
- Michèle Favreau-L'hôtelier (2002) : Le marché interne du travail et le capital humain : l'exemple de l'institution militaire, Université d'Angers, GEAPE
- Morgan G (1999) : Les images de l'organisation, De Boeck Université Management. Bruxelles.
- Morin, E. M. & Cherré, B (1999) : Les cadres face au sens du travail, Revue Française de Gestion, 126.
- Morin, E. M. (2006) : Sens du travail. Définition, mesure et validation. Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel. Vol. 2, Actes du 12^e Congrès de psychologie du travail et des organisations, Presses universitaires de Louvain.
- Morse, N. L. & Weiss, R. S. (1955): The function and meaning of work and job. American Sociological Review, 20.
- Myers, G., MacNaghten, P (1999): In Developing focus group research: politics, theory, and practice. London.
- N Bontis, NC Dragonetti & autre (1999): [The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources](#), European management journal 17 .
- Nicole A, Jean Pierre G. et autres (2005): Management aspects humains et organisationnelles, Ed PVF Fondamental.
- Nolan R. et Crosan D (1995) : Adaptiveness in Virtual Teams: Organisational Challenges and Research Directions, Group Decision and Negotiation January 2001, Volume 10.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press: New York.
- Nonaka, I. and R. Toyama (2002), 'Firm as a dialectic being: toward the dynamic theory of the firm,' Industrial and Corporate Change n 11.
- Norma M. Riccucci et autre (2007) : Personnel management in government politics and process, 6th edition, Ed CRC press.

- Otanoghene Peretmode (2012): Situational and contingency theories of leadership : Are the same ?. Journal of business and management, V4.
- Parker, P & Arthur, M. B. (2004): Coaching for Career Development and Leadership Development: An Intelligent Career Approach. Australian Journal of Career Development n 13.
- Paul A. David and Dominique Foray (2002): An introduction to the knowledge society, International social science journal, Vol 54, March.
- Pershing, J. A. & Lee, S. H. (1999). Employment profiles and compensation for educational technologists. TechTrends, 43.
- Pharand Francine (2001) : Le recrutement et la sélection dans Recruter et garder son personnel : trois guides pour sélectionner rémunérer et intégrer le personnel, Québec, Emploi-Québec, 2001.
- *Philippe Perrenoud (2001) : Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle, Université de Genève,*
- Philippe Trouvé (2002) : Les nouvelles approches de la relation formation emploi en Europe, Office des publications officielles des communautés européennes.
- Philips, Jack J. & Philips, Patricia P. (2003) National Crushed Stone Company. ROI on Competency Based Pay. ROI Institute, Birmingham, Alabama.
- Phillips J. J. (2000) : Measuring the return on investment for your dollars, Apractical approach, Center for research.
- Phillips J. J. (2003) : 11 reasons why training, learning fails conférence et exposition internationale ASTD, San Diego.
- Pierre Louart (2002): Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, Les cahiers de recherche, CLAREE.
- Pierre Toussaint et Gabriel Fortier (2002) : Les compétences interculturelles en éducation Quelles compétences pour les futures Enseignantes et futurs enseignants ? Rapport de recherche ; groupe de recherche sur la formation initiale et continue.
- Piette S. A. et Reynders G. (2004) : Gestion des compétences de la théorie à l'action, personnel et gestion, 13eme année, N°1, Ed Kluwer, Holland.

- Pigage. L.C & Tucker. J .L (1955): Job evaluation, University of Illinois bulletin, v. 53, no. 29.
- Porter M.E. (1998) : Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance, Free Press.
- R. Sainsaulieu et Françoise Piotet (1984) : Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, Presses de la fondation nationale des sciences politiques et ANACT, Paris .
- référentiel, Afnor (2005), paris .
- Rich, Bruce Louis and another (2010): Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance, Academy Of Management Journal, Vol. 53, No. 3.
- Rodney. Mc and Sandra. Mc (1999): A Critique of Knowledge Management: Using a Social Constructionist Model". New Technology, Work and Employment 15.
- Roos, R. et al. (1997) : "Measuring your Company's Intellectual Capital", Long Range Planning, Vol. 30 No. 3.
- Roubelat F. (1997): "Méthodologie prospective et recherche en management stratégique", Actes de la 7^o conférences de l'AIMS.
- S. Michel, M. Ledru (1991) : Capital compétence dans l'entreprise : une approche cognitive, ESF.
- Schein, Edgar H (1994): Organizational culture and leadership, 1st ed, The Jossey-Bass business & management series.
- Schuler, R.S. (1992): Linking the People with the Strategic Needs of the Business. Organisational Dynamics.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E (1995): Strategic human resource management: a reader. Blackwell, London.
- Skyrme, D.J. and Amidon, D.M. (1997): Creating the knowledge-based business, Business Intelligence, London.
- Super, D.E (1995): values and careers: International findings of the work importance study. San Francisco: CA, JosseyBass
- Thévenot D (1997) : Le partage des connaissances, Editeur technique de documentation, Paris.
- Thierry Colin, Benoit Grasser (2003) : La gestion des compétences, vraie innovation ou trompe-œil, Colloque Dares 27/02/2003, Cérèq, Paris.
- Thomas Durand (2006) : L'alchimie de la compétence, Revue Française de gestion, numéro spécial. Vol 32, N° 160.

- Tovstiga George & Tulugurova Ekaterina (2009): Intellectual capital practices and performance in Russian enterprises, Journal of Intellectual Capital N 8(4).
- V. Cannac Y, L. C. EGOS (1985) : La bataille de compétence : L'éducation professionnelle permanente au cœur des stratégies de l'entreprise, Hommes et technique.
- Vincens (2001) : Définir l'expérience professionnelle, Travail et emploi n 85.
- Weber, K and Ladkin. A (2008): Career identity and its relation to career anchors and career satisfaction: The case of convention and exhibition industry professionals in Asia. Asia Pacific Journal of Tourism Research.
- Wiig K (1993): Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How Organizations Create, Represent and Use Knowledge, Texas Schema Press.
- Wiig, K (1994): The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations Schema Press.
- Without Author (2002) : Help employees take charge of their careers, work force, v 81.
- Xera, I, A (2001): A Framework to Audit intellectual capital, Journal of Knowledge Knowledge Management Practice, August.
- Yannick Fondeur (2005) : L'emploi des jeunes au coeur des dynamiques du travail, Colloque "Le lien formation- emploi" du 22 novembre 2005, Centre de documentation de la DEPP

جدول المحتويات

01

مقدمة

القسم الأول: الاقتصاد العالمي الجديد وتحديات رأس المال البشري

الفصل الأول: التحولات الكبرى في عالم الشغل و التكوين

المبحث الأول: اقتصاد المعرفة: توجه نحو المجتمع المعرفي

08

المطلب الأول: بين الاقتصاد المعرفي والاقتصاد المبني على المعرفة

1 . المعرفة والهرم المعرفي

1.1 المعرفة بيانات ومعلومات

2.1 مصادر المعرفة وخصائصها

3.1 هرم المعرفة

2. مجتمع المعرفة والاقتصاد المبني عليها

1.2 مجتمع المعرفة مفهوم وسمات

1.1.2 التولد التاريخي لمجتمع المعرفة

2.1.2 خصائص مجتمع المعرفة ومستوياته

2.2 دواعي الانتقال إلى اقتصاد المعرفة

3.2 عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة

1.3.2 العولة

2.3.2 الثورة التكنولوجية

المطلب الثاني: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

1 . إدارة المعرفة ومسؤولياتها اتجاه رأس المال الفكري

1.1 من إدارة الملموسات إلى إدارة المعرفة

19	1.1.1 بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري
21	2.1.1 أهمية رأس المال الفكري ومكوناته
24	2. إدارة المعرفة بمجالات، نماذج ومداخل
24	1.2 مجالات وعناصر إدارة المعرفة:
27	2.2 نماذج إدارة المعرفة
26	1.2.2 نماذج تصنيف المعرفة
27	2.2.2 نماذج رأس المال الفكري والقائمة على البعد الاجتماعي
31	3.2 مداخل إدارة المعرفة التنظيمية
31	1.3.2 المدخل الاجتماعي
34	2.3.2 المدخل الاقتصادي

المبحث الثاني: الفكر التنظيمي وتحولات عالم الشغل

35

35	المطلب الأول: تنظيم العمل وتطور الفكر التنظيمي
35	1. القواعد العامة لتنظيم العمل
35	1.1 العمل والشغل مدلول وإشكالية دلالة
35	1.1.1 محاولة تعريف العمل والشغل
37	2.1.1 مقومات العمل وخصائصه
38	2. خصائص العمل
38	1.2 مدلول العمل
40	1.1.2 نماذج العمل
42	2.1.2 قيمة العمل
44	2. 2 تنظيم العمل ومرتكزاته

44	1.2.2 ماهية التنظيم
46	2.2.2 مبادئ التنظيم
47	المطلب الثاني: تطور الفكر التنظيمي
47	1. تصنيفات نظريات المنظمة
47	1.1 تصنيف A. Scott 1978
48	2.1 تصنيف Bolman et Dea
48	3.1 تصنيف Morgan 1989
50	2. عرض لنظريات المنظمة
50	1.2 النظرية الكلاسيكية
52	2.2 النظريات السلوكية
57	3.2 النظريات الحديثة

الفصل الثاني: الكفاءة والأداء متغيرات لبلوغ التوافقية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية تسيير وتطوير للكفاءات لبلوغ تميز في الأداء

62	المطلب الأول: الإدارة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
62	1. مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية
62	1.1 ماهية إدارة الموارد البشرية
63	1.1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
63	2.1.1 من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
66	2.1 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
69	2. وظائف إدارة الموارد البشرية وأدوارها
69	1.2 التقييم وفق الهدف . القسم

70

2.2 الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: تسيير وتطوير الكفاءات لبلوغ تميز في الأداء

72

72

1. الكفاءة بعد بشري واستراتيجي

73

1.1 ماهية الكفاءة

73

1.1.1 الكفاءة والمفاهيم المرتبطة

75

2.1.1 أنواع الكفاءات وتصنيفها

79

3.2.1 تسيير الكفاءات وإدارتها

81

2. الأداء: إدارة وتميز

81

1.2 الأداء وصعوبة التأطير

82

2.2 الأداء منظماتي و بشري

86

المبحث الثاني: التوافق تكوين شغل . إشكالية بناء وقياس

البشري

المال

رأس

في

استثمار

التكوين

الأول:

المطلب

86

86

1. التكوين تعدد مفاهيمي وتنوع

86

1.1 ماهية التكوين:

86

1.1.1 مفهوم التكوين

87

2.1.1 بين التكوين والتعليم

88

3.1.1 رسالة التكوين

89

2.1 أشكال التكوين مبادئ وأسس

89

1-2-1 التكوين الأولي والمستمر

91

1.1.2 التكوين والمستوى المراد إحرازه

92	3.2.1	مناهج وأساليب أخرى للتكوين
94	2.	التكوين كاستثمار
94	1.2	الاستثمار بين المادي والمعنوي
94	2.2	الاستثمار في التكوين
96	3.2	تكلفة التكوين وقيمة رأس المال البشري
وأشكال	المطلب الثاني:	التوافق تكوين شغل مؤشرات وأشكال
	98	
98	1.	العلاقة بين التكوين شغل وأهم مؤشراتها
98	1.1	العلاقة بين الشغل والتكوين
100	2.1	مؤشرات العلاقة
101	2.	التوافق إشكالية تحديد وتشكيل
102	1.2	التطور التاريخي
103	2.2	أشكال التوافق

القسم الثاني: التوافقية تسيير تقديري لبناء نماذج التقييم

الفصل الثالث: المرتكزات الأساسية للتوافقية

105	المبحث الأول:	دراسة مناصب العمل لتصميم التكوين
والمكانة	المطلب الأول:	دراسة مناصب العمل بين المفهوم والمكانة
	105	
105	1.	تحليل وتوصيف الوظائف وأهميتها
106	1.1	تحليل مناصب العمل
107	2.1	مناهج تحليل وتوصيف الوظائف

107	1.2.1	عملية تحليل وتوصيف الوظائف
109	2.2.1	التحليل الوظيفي وبطاقات التوصيف
110	2.	توصيف مناصب العمل
110	1.2	تقييم الوظائف
111	1.1.2	الطرق غير الكمية (النوعية)
112	2.1.2	الطرق الكمية
114	2.2	تصنيف الوظائف
114	1.2.2	مفهوم التصنيف
114	2.2.2	كيفية تشكيل الفئات
115		المطلب الثاني: التكوين أشكال وهندسة
115	1.	التكوين التكميلي تلبية احتياج
116	1.1	التكوين الأولي رأس مال بشري وتجزئة سوق
116	1.1.1	نظرية رأس المال البشري
118	2.1.1	نظرية تجزئة السوق
119	2.1	نظريتي المصفاة والبحث عن الشغل
119	1.2.1	نظرية المصفاة والإشارة
120	2.2.1	نظرية البحث عن الشغل
122	2.	التكوين نظام، سياسة وممارسة
122	1.2	نظام التكوين
123	2.2	سياسة التكوين
123	1.2.2	التحديد الملائم للاحتياج
التكوين	2.2.2	اختيار وتصميم وسائل وبرامج

126

3.2.2 تنفيذ ومراقبة التكوين

128

المبحث الثاني: التكوين، وظائف، مستويات ونماذج تقييم

تقييمه

ومستويات

التكوين

وظائف

الأول:

المطلب

128

128

1. وظائف التكوين بين مردودية الاستثمار وآثاره

128

1.1 الوظيفة الاجتماعية للتكوين

129

2.1 الوظيفة الاقتصادية للتكوين

130

1.2.1 على المستوى الفردي

130

2.2.1 على مستوى المنظمة

131

3.1 الوظيفة الثقافية للتكوين

132

2. تقييم التكوين عزوف ومستويات

132

1.2 عزوف عن تقييم التكوين

132

1.1.2 خوف من التقييم

134

2.1.2 جودة التكوين

137

3.1.2 تسويق التكوين

138

2.2 مستويات تقييم التكوين

138

1.2.2 تقييم ردود الأفعال

140

2.2.2 تقييم التعلم

141

3.2.2 تقييم السلوك

143

4.2.2 تقييم النتائج

144

5.2.2 مردودية الاستثمار

المطلب الثاني: نماذج تقييم التكوين

149

- 149 1. النماذج المبنية على الأهداف
- 149 1.1 نموذج Kirkpatrick (1959)
- 150 2.1 Doring Peter (1978) نموذج
- 151 3.1 نموذج تقييم التعليم والتكوين (ETEM) (2000)
- 152 4.1 نموذج فعالية التكوين (Mulder) (2001)
- 152 2. النماذج المبنية على النظام (السيرورة)
- 152 1.2 نموذج CIRO (1970)
- 153 2.2 نموذج CIPP (1971)
- 155 3.2 المقاربة النظامية لـ Wang et li
- 155 3. النماذج الجامعة بين الهدف والسيرورة
- 156 1.3 الفعالية والكفاءة
- 157 2.3 المطابقة

الفصل الرابع: التوافق تسيير تقديري لبلوغ قابلية استخدام واستغراق وظيفي

- 158 المبحث الأول: تسيير تقديري من الأفراد إلى الكفاءات
- 158 المطلب الأول: التسيير التقديري للموارد البشرية أساسيات ومقاربات
- 159 1. التسيير التقديري للأفراد والمسارات
- 159 1.1 التسيير التقديري للأفراد (1960)
- 160 2.1 التسيير التقديري للمسارات (1970-1975)
- 160 1.2.1 المسار المهني
- 164 2.2.1 المسار المهني المتنقل والمتقلب

167	2	التسيير التقديري للمهن والكفاءات
167	1.2	التسيير التقديري للمهن
167	1.1.2	أساسيات التسيير التقديري للمهن
168	2.1.2	دواعي الانتقال إلى إدارة المعرفة التوقعية
168	2.2	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
169	1.2.2	مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
170	2.2.2	أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
171	3.2.2	أساسيات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

المطلب الثاني: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة لبلوغ التوافقية

173

173	1.	جرد الموارد البشرية المتوفرة
173	1.1	تعداد العمالة وتدققها
175	2.1	المسارات المهنية، خرائط النمو الوظيفي والإحلال
175	2.	تحليل وتطور الموارد البشرية مستقبلا وتقدير الوظائف
175	1.2	أدوات الملاحظة والمحاكاة
176	2.2	أدوات تحليل التشغيل ومتابعة الموارد
177	3.	تحديد الفروقات واقتراح التعديل
178	1.3	حالة العجز
178	2.3	حالة التوازن
178	3.3	حالة الفائض

المبحث الثاني : مرجعية الوظائف و الكفاءات هوية لبلوغ قابلية الاستخدام
180

المطلب الأول : مدونات الوظائف كأساس المرجعية الوظيفية
180

180 1. مدونات الوظائف مرجعية مهنية

180 1.1 دفتر الوظيفة النموذج

180 1.1.1 مميزات الوظيفة النموذج

181 2.1.1 بين دفتر الوظيفة النموذج و خريطة الوظائف النموذجية

2.1 مراحل إعداد دفتر الوظائف النموذج

183

184 1.2.1 تحديد الوظائف النموذج

185 2.2.1 تصديق دفتر و صيانه

187 2. مرجعية الكفاءات

187 1.2 أهداف مرجعية الكفاءات و تصنيفها

187 1.1.2 ماهية مرجعية الكفاءات

188 2.1.2 التصنيف المرجعي للكفاءات

189 2.2 قواعد مرجعية الكفاءات و مراحل إعدادها

189 1.2.2 قواعد مرجعية الكفاءات

190 2.2.2 مراحل إعداد مرجعية الكفاءات

المطلب الثاني : قابلية الاستخدام و استغراق وظيفي لبلوغ التوافقية
191

191 1. ماهية قابلية الاستخدام

191 1.1 من المقاربة التقليدية إلى المقاربة الحديثة لقابلية الاستخدام

191	1.1.1 النظرية التقليدية
193	2.1.1 النظرية الحديثة
194	2.1 قياس قابلية الاستخدام
195	2. الاستغراق الوظيفي
195	1.2 ماهية الاستغراق الوظيفي
195	1.1.2 تعريف الاستغراق الوظيفي
197	2.1.2 أبعاد الاستغراق الوظيفي
198	2.2 محددات الاستغراق الوظيفي ومستوياته وأنواعه
198	1.2.2 محددات الاستغراق الوظيفي
199	2.2.2 مستويات وأنواع الاستغراق

القسم الثالث: الدراسة التطبيقية لواقع توافقية التكوين شغل

الفصل الخامس: تقديم الدراسة الميدانية والبحث في إدراك الكفاءة

201	المبحث الأول: الدراسة الميدانية، منهج ومرجعية
201	المطلب الأول: المنهج التطبيقي وأدوات البحث
201	1. المنهج العلمي في العلوم الاجتماعية
201	1.1 المنهج العلمي
202	2.1 مناهج العلوم الاجتماعية
203	2. أدوات البحث
203	1.2 أدوات الدراسة الميدانية
205	2.2 متغيرات الدراسة الميدانية
205	1.2.2 المتغير الكامن للعلاقة التوافقية الأولية

206	2.2.2 التمثيل التوافقي للتكوين التكميلي
207	المطلب الثاني: التقسيم المنهجي للدراسة الميدانية
207	1. أسباب ودوافع اختيار الدراسة الميدانية
207	1.1 التكوين الأولي وإدراك الكفاءة مكون . متكون
208	1.1.1 مرجعية متغيرات دراسة إدراك الكفاءة مكون . متكون
208	2.1.1 متغيرات دراسة إدراك الكفاءة مكون . متكون
213	3.1.1 تقديم مجتمع الدراسة
214	2.1 التكوين التكميلي وتوافقه مع الشغل
215	1.2.1 مرجعية متغيرات توافقية التكوين التكميلي شغل
217	1.2.2 متغيرات توافقية التكوين شغل
218	2. تقديم تصميم الاستبيان وعينة الدراسة
218	1.2 تصميم استبيان إدراك الكفاءة
218	1.1.2 استبيان إدراك الكفاءة عند المتكويين (الطلبة)
218	2.1.2 استبيان إدراك الكفاءة عند المكويين
218	2.2 تصميم استبيان التوافقية وتقديم عينة الدراسة
219	1.2.2 تصميم استبيان التوافقية
219	2.2.2 تقديم عينة الدراسة
220	المبحث الثاني: تحليل لإدراك الكفاءة مكون/ متكون
220	المطلب الأول: التقسيم الوصفي لإدراك الكفاءة مكون/ متكون
220	1. التقسيم الوصفي للمتكونين
220	1.1 تقديم المتغيرات الشخصية
220	2.1 التقسيم الوصفي لمفهوم وإدراك الكفاءة

229	2. التقديم الوصفي للمكونين
229	1.2 تقديم المتغيرات الشخصية
232	2.2 التقديم الوصفي لمفهوم الكفاءة
234	المطلب الثاني: تحليل التباين الأحادي لإدراك الكفاءة
235	1. تحليل التباين الأحادي متعدد الاتجاه
235	1.1 أثر المتغيرات المستقلة للمكونين والمتكونين على إدراك الكفاءة
235	1.1.1 تحليل التباين الأحادي للمتكونين
239	2.1.1 تحليل التباين الأحادي للمكونين
241	2.1 تحليل التباين الأحادي لإدراك الكفاءة
242	2. تحليل التباين الأحادي للمكونين
243	1.2 تحليل التباين الأحادي لمفهوم الكفاءة
244	2.2 تحليل التباين الأحادي لإدراك الكفاءة

الفصل السادس: توافقية التكوين التكميلي ونتائج الدراسة

المبحث الأول: توافقية التكوين التكميلي ومتطلبات الشغل

245

المطلب الأول: الدراسة الوصفية لتوافقية التكوين التكميلي شغل

245

1. تقديم الخصائص الشخصية للمتكونين

1.1 تقديم العينة حسب السن والجنس

2.1 تقديم عينة الدراسة حسب الوظيفة

247

248	2. التقديم الوصفي لمتغيرات الدراسة
248	1.2 التقديم الوصفي لتصميم التكوين
248	1.1.2 التقديم الوصفي لمحتوى التكوين
250	2.1.2 التقديم الوصفي لدرجة الموافقة على التكوين
245	2.2 التقديم الوصفي لمحيط التكوين مستويات الرضا
254	1.2.2 التقديم الوصفي لمحيط التكوين
256	2.2.2 التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين
258	المطلب الثاني: تحليل التباين الأحادي في ن اتجاه
258	1. دراسة تأثير المتغيرات الشخصية على التقييم الذاتي للتكوين
258	1.1 أثر المتغيرات المستقلة الشخصية على تقييم تصميم البرنامج التكويني
258	1.1.1 تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على التقييم الذاتي للتكوين
259	2.1.1 تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على تقييم أدوات البرنامج التكويني ونشاطاته
261	2.1 أثر المتغيرات المستقلة الشخصية على تقييم درجات الرضا
261	1.2.1 تحليل تأثير المتغيرات الشخصية لبلوغ المكون تطلعات المتكويين
262	2.2.1 تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على درجة الرضا عن العلاقة في الفريق
262	2. دراسة تأثير المتغيرات المستقلة للبرنامج التكويني على المتغيرات التابعة له
262	1.2 أثر تصميم البرنامج التكويني على الأدوات والنشاطات التكوينية
التكوين	1.1.2 تأثير محتوى البرنامج التكويني ومدته على تقييم أدوات التكوين
	262
263	2.1.2 تأثير محتوى البرنامج التكويني ومدته على تقييم نشاطات التكوين
264	2.2 أثر تصميم البرنامج التكويني على الحاجة إلى تكوين آخر

المبحث	الثاني:	نتائج	الدراسة
265			
	المطلب الأول: نتائج الدراسة النظرية		265
	1. التوافقية مواءمة نظرية متعددة المتغيرات		265
	1.1 التوافق نوعي وكمي		266
	1.1.1 التوافق النوعي		266
	2.1.1 التوافق الكمي		
	2.1 معرفة و كفاءة لبلوغ التوافقية		269
	1.2.1 المعرفة والكفاءة للتعبير عن التأهيل		269
	2.2.1 العلاقة كفاءة شغل		271
	2. التسيير التقديري تحاك للتوافقية		271
	1.2 التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ضرورة حتمية للتوافقية		272
	1.1.2 تسيير تقديري للوظائف		272
	2.1.2 تسيير تقديري للكفاءات		272
	2.2 المدونات المرجعية للكفاءات والتكوين		254
	1.2.2 المدونات المرجعية للكفاءات		273
	2.2.2 المدونات المرجعية للتكوين		274
	المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية و توصياتها		275
	1. نتائج الدراسة التطبيقية		255
	1.1 غياب أسس التوافقية		275
	1.1.1 إدراك الكفاءة مكون/ متكون		276
	2.1.1 توافقية التكوين التكميلي مع متطلبات الشغل		277
	2.1 غياب مرجعية للتوافقية		277

278	1.2.1 المدونة الوطنية للوظائف والمهن
279	2.2.1 المدونة الوطنية لتخصصات التكوين المهني
257	2. توصيات الدراسة
282	1.2 تجسيد مدونتين مرجعيتين للتكوين ووظائف وكفاءات
282	1.1.2 مدونة مرجعية ووظائف - كفاءات
283	2.1.2 مدونة مرجعية تكوين كفاءات
284	2.2 تقنيات ومؤشرات تقييم متابعة الأداء وتحديد مؤشرات
284	1.2.2 متابعة الأداء وتحديد مؤشرات
285	2.2.2 متابعة دورية لاحتياجات التكوين
286	خاتمة عامة
	قائمة المراجع.
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول.
	قائمة المخططات.
	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	المراحل الثلاث للمجتمع البشري	01
14	التحول إلى الاقتصاد المعرفي	02
15	مجتمع المعرفة	03
20	مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي	04
22	أصناف وعناصر رأس المال الفكري	05
26	نموذج نوناكا	06
36	تصنيفات لمفهوم العمل	07
39	لمصادر المرجعية لمدلول العمل (1974، 2006)	08
42	خصائص العمل	09
49	الصور المجازية حسب Morgan G.	10
54	مدرج ماسلو للحاجات والعوامل المؤثرة فيها	11
55	مدرج الحاجات عند ماسلو الديفر وهارزبرغ	12
66	نظرة إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية للفرد	13
69	: مسميات وظائف إدارة الموارد البشرية حسب الهدف	14
69	وظائف إدارة الموارد البشرية حسب الأقسام	15
78	تصنيف الكفاءات حسب Quelin B. et Arregle (1999)	16
81	الأبعاد المفاهيمية للأداء	17
85	مكونات الفعالية البشرية	18
95	ملخص عن أجهزة تكوين/ استثمار	19

108	المناهج المباشرة لتحليل العمل	20
133	أسباب عدم ممارسة تقييم التكوين	21
137	التسويق غير الربحي	22
139	بنود تقييم التكوين حسب Lee et Pershing	23
139	تقييم التكوين حسب Meignant	24
148	مؤشرات مردودية التكوين	25
150	تعديلات لنموذج kirkpatrick	26
154	عرض لنماذج مماثلة لنموذج SIRO	27
162	احتياجات الفرد خلال مراحل المسار المهني	28
165	مقارنة المسار المهني التنظيمي والمسار المهني المتنقل	29
165	مقارنة المسار التقليدي والمسار المتغير	30
172	مقارنة بين مراحل التسيير التقديري للموارد البشرية	31
174	عرض مقارن للأهرام العمرية	32
182	خريطة الوظائف النموذجية	33
183	الفرق بين دفتر الوظيفة النموذج و خريطة الوظائف النموذج	34
192	المقاربة التقليدية لقابلية الاستخدام	35
194	معايير النجاح الفردي	36
196	ماهية الاستغراق الوظيفي	37
216	البرنامج التكويني للوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية	38
217	المجموعة البؤرية	39
220	التقديم الوصفي للمتكونين حسب الجنس	40

221	التقديم الوصفي للمتكونين حسب السن	41
222	التقديم الوصفي للمتكونين حسب المستوى الدراسي	42
223	مفهوم الكفاءة	43
224	إدراك مفهوم الكفاءة حسب الجنس (الاقتصاد)	44
225	إدراك الكفاءة حسب المستوى التكويني	45
226	إدراك مفهوم الكفاءة حسب الجنس (علوم دقيقة)	46
228	إدراك الكفاءة حسب المستوى التكويني	47
228	العرض الوصفي لإدراك الكفاءة	48
229	التقديم الوصفي للمكونين حسب الجنس	49
230	التقديم الوصفي للمكونين حسب السن	50
230	التقديم الوصفي للمكونين حسب الرتبة المهنية	51
231	التقديم الوصفي للمكونين حسب الخبرة المهنية	52
232	مفهوم الكفاءة	53
234	شرط التجانس للمكونين والمتكونين	54
235	تحليل التباين الأحادي لمكوني العلوم الاقتصادية	55
236	تحليل التباين الأحادي لمكوني العلوم الدقيقة	56
237	تأثير المتغيرات المستقلة على إدراك الكفاءة بالنسبة لطلبة الاقتصاد	57
238	تأثير المتغيرات المستقلة على إدراك الكفاءة بالنسبة لطلبة العلوم الدقيقة تأثير المتغيرات المستقلة على إدراك الكفاءة بالنسبة لطلبة العلوم الدقيقة	58
239	التقديم الوصفي لرغبة إعادة التوجيه	59

240	(: تحليل التباين الأحادي لمكوني العلوم الاقتصادية	60
240	تحليل التباين الأحادي لمكوني العلوم الدقيقة	61
241	تأثير المتغيرات المستقلة على إدراك الكفاءة بعينة العلوم الاقتصادية	62
243	تأثير المتغيرات المستقلة على إدراك الكفاءة بعينة العلوم الدقيقة	63
246	التقديم الوصفي للمكونين حسب الجنس	64
246	التقديم الوصفي للمكونين حسب السن	65
247	التقديم الوصفي للمكونين حسب الوظيفة	66
248	التقديم الوصفي لدرجة الموافقة برنامج تكويني /محتوى التكوين	67
249	التقديم الوصفي لدرجة الموافقة أهداف تكوينية/ محتوى	68
250	(: التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ أدوات	69
251	التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ استعمال التكنولوجيا الحديثة	70
252	التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ نشاطات محتوى تكويني	71
253	التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ مدة التكوين	72
254	التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ مكون	73
255	التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ العلاقة داخل فريق التكوين	74
256	التقديم الوصفي لدرجة الموافقة تكوين/ درجة الرضا العام	75
259	تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على البرنامج التكويني	76
260	تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على التقييم الذاتي لأدوات البرنامج التكويني	77
260	تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على التقييم الذاتي نشاطات البرنامج	78

	التكويني	
261	تحليل تأثير المتغيرات الشخصية لبلوغ المكون تطلعات المتكويين	79
262	تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على درجة الرضا عن العلاقة في الفريق	80
263	تحليل تأثير البرنامج التكويني ومدته على التقييم الذاتي لأدوات التكوين	81
263	تحليل تأثير البرنامج التكويني ومدته على التقييم الذاتي لنشاطات التكوين	82
264	تحليل تأثير البرنامج التكويني ومدته إلى الحاجة إلى اكويين آخر	83

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	Beckman et Liebuits الهرم المعرفي حسب	01
12	Raddund et Alan: الهرم المعرفي حسب	02
16	المستويات الخمس لمجتمع المعرفة	03
22	تقسيمات رأس المال الفكري	04
23	Leif Advinsson. نموذج رأس المال الفكري لـ	05
24	Wiig مجالات إدارة المعرفة عند	06
25	بناء شبكة المعرفة	07
27	Leonard Barton نموذج	08
28	من النموذج الأساسي إلى النموذج المعدل	09
29	Marquardt : نموذج إدارة المعرفة	10
31	لولب المعرفة البعد المعرفي	11
32	هرم التعلم	12
68	العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	13
74	الأبعاد الأساسية للكفاءات	14
76	أبعاد الكفاءة الفردية	15
79	تسيير الكفاءات	16
80	أعمدة تسيير الكفاءات	17
82	Gilbert مثلث الأداء لـ	18
83	الأداء في سياسات المؤسسة	19

93	تموقع مختلف مقاربات التموين المفتوح وعن بعد	20
106	تحليل الوظائف والعلاقات الناتجة عنه	21
127	هندسة التكوين	22
136	مراحل عملية التكوين ISO 10015	23
142	أشكال الصيانة	24
145	سيرورة التقييم عند phillips	25
155	المقاربة النظامية لـ Wang et li	26
161	دورة حياة المسار المهني	27
163	مستويات التلاقي فرد-منظمة	28
170	التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	29
177	فروقات بين الاحتياجات وبين العرض الداخلي المستقبلي من الموارد البشرية	30
224	مفهوم الكفاءة حسب الجنس عند متكونين كلية العلوم الاقتصادية	31
225	مفهوم الكفاءة حسب المستوى التكويني لمتكوني كلية العلوم الاقتصادية	32
226	مفهوم الكفاءة حسب الجنس لمتكونين كلية العلوم الدقيقة	33
227	مفهوم الكفاءة حسب المستوى التكويني لمتكوني كلية العلوم الدقيقة	34
233	مفهوم الكفاءة حسب الخبرة المهنية لمتكوني كلية العلوم الاقتصادية	35
233	مفهوم الكفاءة حسب الخبرة لمتكوني كلية العلوم الدقيقة	36
256	طبيعة التكوين المطلوب	37

ملخص:

إن التوافق تكوين شغل هدف لسياسات التعليم والشغل، فتكوين الفرد يكون بغرض حصوله على كفاءات خاصة تسمح بحصوله على شغل، لمزاولة مهنة معينة. فالعلاقات بين التكوين والشغل غير طبيعية بل بناء وتحاك بين مختلف الممثلين المؤسساتيين. إن المنظمة مكان للتوافق تكوين شغل، فهي تسمح بتحديد الاحتياجات من الأفراد المؤهلين، التكوين لمختلف القطاعات وتجسيدها على أرض الواقع. ليس فقط إعداد وتأهيل الأفراد لمزاولة مهنة وإنما خلق الإنسان المواطن.

الكلمات المفتاحية: الشغل، التكوين، التوافقية، الكفاءات المنظمة.

Résumé:

Adéquation formation emploi conçue comme un objectif de la politique de l'éducation et de l'emploi, si un individu de forme c'est-à-dire acquiert des compétences spécifiée, en vue d'occuper un emploi donne, d'exerce un profession déterminée. Les correspondances entre les formations et les emplois n'ont rien du naturel et se construisent donc entre les divers acteurs institutionnels.

L'organisation lieu d'adéquation formation emploi, vise à identifier les besoins en personnel qualifier, former les différents secteurs de l'emploi, et mettre en place ce genre de dispositifs. La finalité n'est plus seulement de préparer les jeunes à l'emploi, mais aussi et surtout à préparer l'homme, le citoyen.

Mots clés : Emploie, Formation, Adéquation, Compétence, Organisation.

Summary

Adequacy training employment are conceived as the policy's objective of education and employment, if an individual is trained I-e acquires specific competencies in order to have a given job, to practice a definite profession. The correspondences between trainings and employment are not natural; they are constructed between the different institutional actors.

Organization place of Adequacy training employment aims to identify the needs within skilled staff forms the different sectors of employment, The finality which does not only prepare the youth to the job, but also prepare the citizen.

Keyword : Employment, Training, adequacy, competencies, Organisation