



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير
قسم « التسيير »

أطروحة ماجستير

« تخصص: مناخمت الموارد البشرية »

الموضوع:

سياسة التكوين بالمؤسسة

في إطار اقتصاد السوق
(حالة بعض مؤسسات ناحية تلمسان)

إعداد الطالب: شليل عبد اللطيف

تحت إشراف:

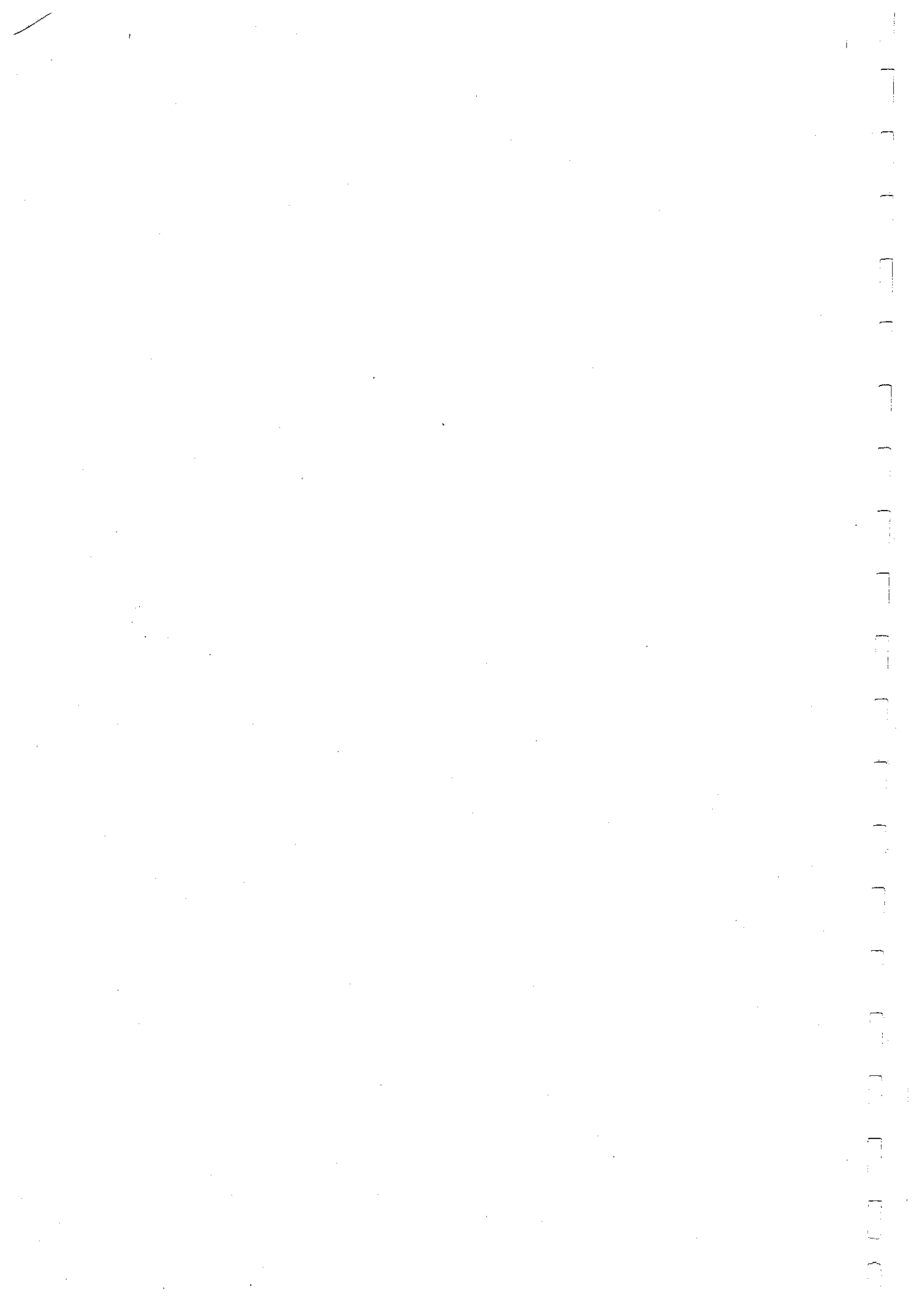
الأستاذ عبد السلام بندي عبد الله
(مدير البحث في مناخمت الموارد البشرية)

أعضاء اللجنة:

البروفيسور: ع. بن حبيب	رئيسا
البروفيسور: ع. بندي عبد الله	مقررا
البروفيسور: م. بلنمقدم	ممتحنا
البروفيسور: ش. بونوة	ممتحنا

السنة الجامعية 2000/2001

ماي 2001



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

إلى الأستاذ : عبد السلام بندي عبد الله

(المسؤول العلمي لماجستير تخصص : مناجمت الموارد البشرية)

طالباً منه أن يجد هنا كل اعترافي الكامل من أجل قبوله تسيير هذا العمل المتواضع ،
و كذا لكل الوقت الذي منحه لي خلال أشهر طويلة ، و أخيراً من أجل قبوله وضع تحت
تصرفي وثائقه الثمينة .

*

إلى الأستاذ : عبد الرزاق بن حبيب

(عميد كلية العلوم الاقتصادية و التسيير)

من أجل قبوله ترأس لجنة المداولات .

*

إلى الأستاذ : محمد بلمقدم

(نائب رئيس الجامعة مكلف بما بعد التدرج و البحث)

الذي قبل فحص هذا العمل المتواضع .

*

إلى الأستاذ : شعيب بونوة

(رئيس اللجنة العلمية لقسم " التسيير ")

الذي قبل المشاركة في لجنة المداولات .

*

إلى كل أفراد هيئة التدريس بالكلية

على تشجيعاتهم الخالصة .

إلى أفراد مكتبة الكلية .

إهداء

إلى والديّ

*

إلى زوجتي

*

إلى أولادي :

سارة

أسامة منير

هدايات ريم

الفهرس

الباب الأول: تكوين الأفراد :

(طريقة منهجية و سياق عقلاى)

الفصل الأول : وظيفة التكوين : أهدافها و سياستها.

القسم الأول : أهداف التكوين و أهم إيجابياته .

القسم الثانى : سياسة التكوين فى المؤسسة .

الفصل الثانى : العمليات الأولية فى عمليات التكوين .

القسم الأول : استشارة التكوين .

القسم الثانى : تقييم الأفراد : المرحلة الأولية فى كل عملية تكوين .

القسم الثالث : شروط نجاح التكوين و كفاءة المؤسسة .

الفصل الثالث : مبادرات التكوين و مراحلها الأساسية .

القسم الأول : مبادرة التكوين .

القسم الثانى : المراحل الأساسية فى خطة تكوين عقلاى .

الفصل الرابع : خطة التكوين .

القسم الأول : نظرة خاطفة عن المراحل الأساسية لخطة التكوين .

القسم الثانى : مشروع رزنامة تحضير خطة التكوين .

القسم الثالث : خطط التكوين .

الفصل الخامس : معرفة احتياجات التكوين بالمؤسسة .

القسم الأول : صعوبة تحديد احتياجات التكوين .

القسم الثانى : تحديد حاجيات التكوين .

القسم الثالث : تقنيات تحديد حاجيات التكوين .

الفصل السادس : طرق و تقنيات التكوين .

القسم الأول : مميزات الطرق الكبرى للتكوين حسب المدارس الأساسية .

القسم الثاني : أنواع و مميزات التقنيات الرئيسية في التكوين .

الفصل السابع : مصلحة التكوين و مسؤول التكوين .

القسم الأول : مسؤول التكوين .

القسم الثاني : مصلحة التكوين .

الفصل الثامن : مميزات و تكاليف التكوين.

القسم الأول : الشروط المسبقة لتحضير تكاليف التكوين .

القسم الثاني : تكاليف غياب التكوين .

القسم الثالث : طبيعة تكاليف التكوين .

القسم الرابع : تخطيط و مراقبة تكاليف التكوين .

الفصل التاسع : تقييم و مراقبة و متابعة التكوين .

القسم الأول : تقييم و مراقبة التكوين .

القسم الثاني : تقييم و تحليل القيمة .

القسم الثالث : طرق التقييم و متابعة التكوين .

القسم الرابع : نماذج تقييم نتائج التكوين .

الباب الثاني : حقيقة التكوين في المؤسسة الجزائرية

الفصل الأول : دراسة وظيفة التكوين .

القسم الأول : ENCG (المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة) .

القسم الثاني : SITEL (الشركة الوطنية الصناعية للاتصالات) .

الفصل الثاني : مكانة التكوين .

القسم الأول : مكانة أجهزة الأفراد و التكوين في الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات لولاية تلمسان .

القسم الثاني : فهم مكانة التكوين : بواسطة الأفراد لعينة من مؤسسات ولاية تلمسان .

مقدمة عامة

مقدمة عامة

إن من الوظائف الثلاث الكبرى التي توضع عادة تحت إشراف المناجمت الفعّال لتسيير الموارد البشرية : اكتساب العنصر البشري و الحفاظ عليه و تطويره. وظيفتين يبدو أنهما لا تطرحان مشاكل كبيرة بالنظر إلى أهميتهما و تأثيرهما الذين يظهران بوضوح على السير الجيد للمؤسسة.

بالفعل ، فهناك عدد كبير من رؤساء المؤسسات أصبحوا اليوم يدركون أهمية عملية " اكتساب الرجال " و بالتالي ، نوعية الاختيار المبدئي لأفرادهم ، حيث أن الفائدة من اختيار الرجال ، تتجسد في القوة الحية للمؤسسة خلال سنوات عديدة ، و يكون ذلك ثمرة سياسة توظيف و اختيار منهجية ، فعالة و منظمة . من ناحية أخرى ، بفضل تطور التشريع الاجتماعي بمجال العمل ، و تطور البحوث المرتبطة بتنظيم العمل تنظيماً منهجياً (Ergonomie) أدرك رؤساء المؤسسات هؤلاء أن العامل البشري مثله مثل الموارد المادية و المالية يعتبر رأسمال يجب الحفاظ عليه أكبر مدة ممكنة و ذلك بخلق جو و إطار للعمل محفز ، و هذا لا يتم إلا عن طريق تنمية علاقات العمل التي تفضل الحوار و التشاور ، و كذلك بتوفير شروط العمل التي توفر للأفراد الأجر المناسب ، و تضمن لهم الأمن بالعمل .

بينما نجد أن الوظيفة الثالثة الكبرى لمناجمت الموارد البشرية ، و هي " تطوير الأفراد " تبدو أقل وضوح في نظرهم . هذه الوظيفة تعاني من غموض كبير ، في هذا الاتجاه ، في العديد من الدول ، تميل المؤسسة إلى التهرب من التزاماتها في مجال تكوين أفرادها ، و تحاول أن تترك هذه المهمة على عاتق الدوائر المؤسساتية الكلاسيكية من : مدرسة ، ثانوية ، جامعة ، و هياكل التكوين المهني .

أي ، بمعنى ، سياسة " الفرد - المنتج الجاهز " (L' homme - produit fini) التي تميل إليها المؤسسات ، في هذا الاتجاه تفضل السعي وراء قطف ثمار التكوين الصادرة عن مؤسسات التربية و التكوين بسوق العمل عوض أن تقوم هي بالتكوين ، أو على الأكثر تقبل بإعداد الأفراد إعداداً سريعاً ليكونوا في مستوى منصب العمل .

هذا الإجراء يسود على الخصوص بالبلدان التي لا يفرض فيها القانون على المؤسسة التكفل بمصاريف تطوير أفرادها .

هذه النظرة المتشائمة ، لا تمنعنا من الإشارة إلى أن بهذه الدول المتطورة وعيا متزايدا لدى عدد كبير من رؤساء المؤسسات بضرورة الحفاظ على مستوى هذا المنتج (الذي لن يكون أبدا جاهزا) ، بصفة مستمرة .

و الحقيقة اليوم ، أن التحديات الجديدة تفرض على المؤسسة (من خلال مهنها ، تقنيات إنتاجها ، وطرقها التنظيمية) أن يكون لأفرادها مرونة و قدرة على التكيف شبه دائمة .

هذه المرونة ، أصبحت بالفعل اليوم ، أداة هامة في العلاقات التنافسية الشرسة المفروضة بسبب عولمة الأسواق و المبادلات و هذا يفرض استثمارا دائما لموارد المؤسسة ، و خاصة رأسمالها البشري بفضل سياسات تكوين منتظمة .

كما ذكرنا سابقا ، أصبح بالفعل من المعترف به اليوم ، على الأقل رسميا ، أن الموارد البشرية تشكل (رأسمال - تجرية) .. بالنسبة للمؤسسة ، كما أنها تشكل أيضا (رأسمال - مهارة) . بالغ الأهمية ، هذه القدرات تمثل غالبا نقاط ارتكاز حقيقية تقوم عليها استراتيجيات المؤسسة ، حيث تظهر أهمية توظيف تنمية هذه القدرات في سياق منظم و دائم .

و مع ذلك ، كما ذكر العديد من الكتاب ¹ ، باستثناء مجموعة المؤسسات التي اتخذناها كمرجع و التي تمتاز بمستوى عال بالمهارات (خاصة المؤسسات الدولية الكبرى) ، نرى أن الحقيقة التي تفرض نفسها اليوم ، تتمثل بصفة عامة في أن هذه الوظيفة الثالثة هي في الحقيقة ، العنصر الأكبر المهمل بسياسات مناجمت الموارد البشرية ، و الأسباب الداعية إلى ذلك تتمثل فيما يلي :

¹ - On y reviendra en détail, plus loin .

+ أولا : يبدو ، غالبا أن المؤسسات بكل بساطة ليست مقتنعة بأهمية هذه الوظيفة ، خاصة ببعض المؤسسات الأوروبية حيث يتردد المسيريون في الاستثمار بهذه الوظيفة و الذين لا يرون فيها نتائج آتية ، و الذين يقومون بها بشكل سيئ ، لأنهم غير مقتنعين بها ، فهم مجبرون بقانون ردي².

+ ثانيا : هناك بعض المؤسسات لا تملك موارد كافية لتغطية مختلف الحاجات ، فتميل إلى التضحية بالتكوين لصالح وظائف أخرى ، بجعل التكوين في آخر أولوياتها ، هذه الحالة ، بصفة عامة ، خاصة بالكثير من مؤسسات الدول النامية .

+ ثالثا : هناك مؤسسات تجمع بين هذين النوعين من الحجج ، أي ، غياب القناعة و غياب الموارد في آن واحد ، في إطار هذا الصنف يمكننا ترتيب عدد كبير من المؤسسات العمومية الجزائرية ، كما يظهر في الجزء الثاني (التطبيقي) من دراستنا .

غير أنه على المستوى الرسمي ، فإن مختلف التيارات الفكرية التي نجدتها بأدبيات اليوم ، متفقة على أهمية تكوين الأفراد حيث تعتبره إحدى الوسائل الأساسية التي تسمح بضمان مناسب و مدعم لكل شكل من أشكال التنظيمات في زمن تصل فيه الموارد الأخرى (المادية - المالية - التنظيمية) إلى درجة قصوى لم تصل إليها في السابق .

لذلك ، في إطار توحيد الأسواق تحت تأثير العولمة المتسارعة للمبادلات ، عدد كبير من الكتاب متفقون على أنه بالإضافة إلى العوامل الأخرى ، فإن الموارد البشرية تعتبر أهم وسيلة ، بيد المؤسسة ، وسيلة تسمح بضمان استمرار وجودها و تطورها ، إذا سعت إلى الاستثمار في مجال تطوير قدراتها البشرية بشكل متواصل لا بصفة ظرفية .

فيما يخص الحالة الجزائرية ، من المهم الإشارة إلى أنه إذا كان تعديل المستوى في إطار التعديل الهيكلي المعمم ، غالبا ما يعمل به في مختلف وظائف المؤسسة (المالية ، الماركيتينغ ، التكنولوجيا ، الإمداد ..) قصد مواجهة مختلف التحديات التي يرسمها انفتاح المبادلات بالسوق العالمي³ ، فإن تعديل

² - C'est l'exemple de certaines entreprises françaises qui se résolvant à « former » à hauteur de l'indice imposé par la loi de 1971 sur la formation (taux de 1 %)

³ - accords en cours d'élaboration avec l'union européenne et avec l'OMC.

المستوى الوحيد المهمل ذلك الذي يتعلق بالموارد البشرية . بالفعل ، فالأهمية الوحيدة الممنوحة لهذه الموارد تترجم في إرادة مسؤولي المؤسسة في تقليص تعدادهم بواسطة الطرد الجماعي ، فكل شكل آخر من أشكال تعديل المستوى منعدم بانشغالاتهم . غير أن هذا ما تحتاجه المؤسسة الجزائرية بالتأكيد ، كما ذكرنا ذلك سابقا .

بالفعل ، فالنموذج الجزائري يتميز بحالة انتقالية بين نمطين من التنظيم الاقتصادي متناقضين ، التحدي الذي يفرض طبع نشاط المؤسسة بطابع جديد تفرضه ميكانزمات السوق الذي يحرر المبادرة و يدعو إلى استقلالية القرار و بالتالي يعطي قيمة للكفاءات البشرية .

واقعيًا ، بفضل التكوين ، يتعلق الأمر في آن واحد باكتساب المهارات و المؤهلات و أيضا التأثير على العقليات و الثقافات الجامدة السائدة بالمؤسسة الجزائرية (ثقافات موروثية عن عهد الاقتصاد الموجه و الريعي) ، و ذلك لتنمية مواقف جديدة و بالتالي تطوير سلوكيات الفرد لتتاسب متطلبات مهمته ، و كذلك لتتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

من خلال ما ذكرنا ، نظن أننا، رسمنا الإطار العام لإشكاليتنا ، كما أننا وضحنا أهمية هذه الإشكالية خاصة من وجهة نظر التحديات التي تواجهها مؤسساتنا .

و من المهم الآن ، رسم حدود و أهداف هذه الإشكالية قبل تحديد الطريقة المنهجية فيها :

سيتم التمييز بين جزأين كبيرين

الجزء الأول النظري : من خلاله نحاول أن نقوم بدراسة معمقة و شاملة لمختلف المساهمات في هذا المجال ، هذا الجزء يسمح لنا باعتبار التكوين ، بنظرة استراتيجية " عملية منهجية و إجراء عقلائي " ، في هذا الاتجاه ، عدد من المؤلفين⁴ يرون أن هذه الطريقة تتم وفق سياق نظامي مكون من عدة مراحل محددة . لقد قدمنا هذا الجزء الأول من رسالتنا بشكل ركزنا فيه على المراحل الأساسية باستراتيجية التكوين ، و التي هي :

⁴ – Nous développerons plus loin les modèles de chacun de ces auteurs.

- الفصل الرابع : مخطط التكوين .

- الفصل الخامس : معرفة حاجات التكوين .

- الفصل السادس : طرق و تقنيات التكوين .

- الفصل السابع : مصلحة التكوين و مسؤولو التكوين .

- الفصل الثامن : ميزانية و مصاريف التكوين .

- الفصل التاسع : تقييم و مراقبة و متابعة التكوين .

غير أنه ، قيل تقديم هذه المراحل الأساسية لاستراتيجية التكوين ، بدأنا بتحديد مفهوم التكوين وأهدافه ، ثم العمليات المسبقة لكل عملية تكوين ، و أخيرا البحث عن مصدر مبادرة التكوين ، هذه الأمور المسبقة تم تفصيلها في الفصول الثلاثة التالية :

- الفصل الأول : وظيفة التكوين : أهدافها و سياساتها .

- الفصل الثاني : العمليات المسبقة للتكوين (استشارة و تقييم) .

- الفصل الثالث : مبادرة التكوين و مراحلها الأساسية .

هذا الجزء الأول النظري ، تم انطلاقا من مساهمات عدد من الكتاب ، و على ضوء النتائج جد الحديثة في مجال تطوير المهارات ، لقد حددنا مجال تحليلنا في نظرة Microéconomique (اقتصاد جزئي) . مقتصرين في ذلك على عمليات التكوين المعدة حسب الحاجات الخاصة بالمؤسسة ، و بالتالي استبعدنا النظرة الـ Macroéconomique (اقتصاد كلي) التي تفضل التكوين الصادر عن الهياكل المؤسساتية التقليدية (التعليم المدرسي و الجامعي و التكوين المهني) .

إن هدف هذه المرحلة الأولى يسعى أساسا إلى الكشف عن سلم تحليلي شامل يسمح لنا بصفة منهجية بتفهم إشكالية التكوين في إطار اقتصاد متفاعل مع ميكانزمات السوق . هذا السلم التحليلي قابل للاستخدام كنموذج مرجعي يترجم في الإطار الجزائري الخاص أكبر متطلبات الإرادة في جعل المؤسسة الجزائرية تضع استراتيجية حقيقية لتطوير المهارات .

الجزء الثاني من هذه الدراسة : إنه بعنوان " حقيقة التكوين بالمؤسسة الجزائرية " ، إن طموحنا

في إظهار المكانة الحقيقية للتكوين بالمؤسسة الجزائرية ينطلق من عدد من المؤسسات بولاية تلمسان .

هناك فرضية أساسية تتمثل في الاهتمام المتواضع بهذه الوظيفة المركزية لمناجمت الموارد

النشورية في المؤسسة الجزائرية و هي التي توجه دراستنا في هذا الجزء الثاني .

إن أهمية هذه الملاحظة واضحة ، فهي تترجم عدم قدرة رئيس المؤسسة على التعامل في هذه

المرحلة الاقتصادية الانتقالية المعقدة مع التحولات الضرورية على مستوى مواقف و سلوكيات أفرادها قصد

تناسب أكبر مع المتطلبات الجديدة التي تملئها الميكانيزمات الاقتصادية الجديدة .

لتأكيد ما ذكر عن المكانة المتواضعة لوظيفة التكوين بالمؤسسة الجزائرية ، سنكتشف خلال ثلاث

مراحل مكملة ، مراحل تطابق على المستوى المنهجي ثلاثة مستويات في تعقيدات عينتنا .

1 - المستوى الأول يتعلق بالفصل الأول من هذا الجزء الثاني ، فصل تحت عنوان " دراسة وظيفة

التكوين بمؤسستين في ولاية تلمسان " ، في هذا الفصل ، تتم دراسة وظيفة التكوين بكل تعقيداتها ، انطلاقا

من دراسة معمقة و شاملة ، نحللنا لهذا الموضوع في هذا المستوى سيكون انطلاقا من مؤسستين كبيرتين

بولاية تلمسان ، و هما SITEL - تلمسان ، و ENCG مغنية . و الهدف من وراء ذلك هو الاطلاع على

طرق التكفل بهذه الوظيفة ، الأهداف المسطرة ، أنماط السياسات المتبعة ، التقنيات و الطرق المستعملة...

أي ، إنها دراسة وصفية تهدف إلى الكشف عن التطبيقات المتبعة في مجال تكوين الأفراد .

2 - المستوى الثاني و المستوى الثالث في دراستنا في هذا الجزء الثاني ، مستويان مرتبان تبعاً

لدرجة التعقيد في عينتنا ، تتم دراستهما في هذا الجزء الثاني و الأخير ، و المُعنون بـ " مكانة التكوين في

عدد من مؤسسات ولاية تلمسان " إن ما يجمع هذان المستويان يتجلى في الهدف المقصود و الذي يتمثل في

إرادتنا في البرهان على صحة الفرضية التي انطلقنا منها ، و التي ذكرنا فيها بالاهتمام المتواضع الذي

يعطي لوظيفة التكوين بالمؤسسة الجزائرية .

هذان المستويان ، اللذان نتبعهما في قسمين مختلفين من دراستنا يهدفان إلى هدف واحد . لكن السبل

المنهجية التي يقوم عليها كل مستوى مختلفة اختلافا جذريا .

+ فبالنسبة للمستوى الثاني ، نرغب في الكشف عن الاهتمام المتواضع الذي يُعطى للتكوين بالمؤسسة الجزائرية . وذلك من خلال دراسة لعينة من 12 مؤسسة بولاية تلمسان بفضل نظرة وثائقية ، أي ، أن المعلومات المستثمرة في هذا الإطار صادرة أساسا عن الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات قصد الكشف عن مكانة الجهاز المكلف بوظيفة التكوين على مستوى السلم الإداري ، فهي حقيقية ، دراسة رسمية ذات طابع وثائقي .

+ و بالنسبة للمستوى الثالث ، فنفس الفرضية المتعلقة بالاهتمام المتواضع المعطى للتكوين صحيحة ، و المتعلقة ، أيضا بنظرة مختلفة و ذلك من خلال تحقيق (سبر الآراء) لدى الفاعلين الرئيسيين بالمؤسسة ، هذا التحقيق الذي يتم بواسطة استفسار يمس 30 مؤسسة بنفس الناحية ، و الذي يتعلق بالبحث عن الفكرة التي لدى المعنيين الرئيسيين حول التكوين و مكانته ، و هم مسؤولو التكوين .

الباب الأول

تكوين الأفراد :

عملية منهجية

و

إجراء عقلائي

مقدمة الباب الأول

منذ عشرينين تقريبا ظلت المؤسسات في الغالب تكتفي بتسيير إداري محض لأفرادها . لكننا نلاحظ اليوم مسؤولي التكوين يضعون عمليات تكوين معقدة ، عمليات تساهم في تطوير هياكل المؤسسات . في البداية ، كان سياق التخطيط يقتصر على عملية تنسيق بسيطة بين عمليات تكوين متواضعة ، بينما اليوم يتجه إلى وضع استراتيجية هادفة إلى جعل عمليات التكوين استثمارا حقيقيا يستجيب إلى حاجات المؤسسة و حاجات أفرادها .

إن الكشف عن خصائص سياق التكوين هذا ، هو موضوع هذا الجزء من رسالتنا . كما أن مختلف فصول هذا الجزء تحترم المنطق الكرونولوجي لسياق عقلائي للتكوين ، هذا السياق الذي يعطي الوظائف : المبادرة ، الإعداد ، التطبيق ، و مراقبة عمليات التكوين بفضل جهاز بالمؤسسة مخصص لهذا الغرض ألا و هو مصلحة التكوين .

بالضبط ، سنشرح المراحل الست الهامة التالية :

+ إحصاء حاجات التكوين .

+ تحليل هذه الحاجات .

+ تخطيط عمليات التكوين .

+ إعداد هذه العمليات و تحديد طرق تمويلها .

+ تنفيذ هذه العمليات .

+ تقييم نتائج التكوين .

غير أنه ، قبل دراسة سياق وضع خطة التكوين بالمؤسسة ، تبدأ أولا ، بالتعريف بوظيفة التكوين ، و تحديد أهدافها و سياساتها ، ثم الكشف عن العمليات المسبقة لكل عملية تكوين ، و أخيرا سنهتم بمصدر مبادرة التكوين آخذين بعين الاعتبار كل الفاعلين بالمؤسسة .

الفصل الأول :

وظيفة التكوين : أهدافها و سياساتها

مُقَدِّمَةٌ

إذا اعتبرنا مع H.SUET : " أن عنصرًا هامًا في توازن المؤسسة يكون في اختيار أفرادها و تكوينهم " يصبح من الواضح ما يذكره هذا الكاتب بأن " اختيار الأفراد و تكوينهم هما القطبان الأساسيان في سياسة الأفراد¹ " حيث تكمن أهمية تحديد هذه السياسة بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة للأفراد .

فمكانة الفرد في العمل و ما ينتجه في صالح حياة المؤسسة مشروط بـ : اختيار و تكوين الأفراد . فإذا كانت مسألة اختيار الأفراد مسألة أساسية ، يصبح تكوينهم قضية هامة في حياة المؤسسة سترتبط بها خلال سنوات طويلة .

لهذا يجب أن ينظم التكوين بدقة ، و ألا يكون بصفة ارتجالية تحت ضغط الحاجات الظرفية . و لهذا فإن بعض المكونات الهامة في كل سياسة تكوين يجب أن تكون موضوع دراسة مسبقة . و كذا بالنسبة لتحديد أهداف سياسة التكوين مثل الدراسات التي تتعلق بمستوى الحاجات... الخ .

- فتحديد أهداف التكوين هو المسألة الهامة التي نخصص لها القسم الأول من هذا الفصل . بعد أن أظهرنا أن كل سياسة تكوين تلبي بالفعل رغبة مزدوجة ، و هي رغبة المؤسسة و رغبة الأفراد . نطرح بعض التصنيفات لأهداف التكوين و التي توصل إليها مختلف المؤلفين ، ثم نفحص المزايا العديدة لكل سياسة تكوين عقلانية .

¹ -Ph. SUET "Choisir et former des hommes" éd. Chotard et Associés Paris 1971 p.11

- في القسم الثاني سنهتم بسياسة التكوين في المؤسسة .

إن التكوين في المؤسسة هو من ناحية موضوع لسياسة معينة ، و من ناحية أخرى موضوع لمنهجية و بيداغوجية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار . هذان الأمران منطقيان يسيران بالتوازي غير أننا سنهتم أساسا بسياسة التكوين ، تاركين فصلا لاحقا لخصصه (لتقنيات التكوين) . التطور الذي شهدته مناهج البيداغوجية و المنهجية ، سياسة التكوين و التي سنكشف عنها من خلال ثلاثة أبعاد :

- القسم الأول : العلاقة بين سياسة التكوين و السياسة العامة للمؤسسة .

- القسم الثاني : نتطرق إلى المشاكل التي يمكن أن تطرأ خلال تحقيق الغاية المزدوجة ، اقتصادية و اجتماعية ، ببرنامج تكوين في المؤسسة .

- القسم الثالث : نتطرق إلى التطبيقات التوفيقية بين المتعاملين الاجتماعيين الضرورية في وضع سياسة التكوين .

لكن قبل هذا ، نقدم بعض التعريفات لمفهوم التكوين انطلاقا من مئات وجهات النظر لبعض الباحثين الكبار في مجال تسيير الموارد البشرية .

تعريف التكوين

إن تعريف التكوين الذي يبدو أكثر شمولية هو ذلك الذي قدمه الكاتب RAYMOND VATIER الباحث البارز في تسيير الموارد البشرية . حيث أن هذا التعريف يحدد السمات الأساسية لهذه الوظيفة . حسب هذا الكاتب ، فإن التكوين هو " مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يكلفون بها لاحقا من أجل السير الحسن للمؤسسة بكل مهارة " ² .

²- Raymond VATIER " Développement de l'entreprise et promotion des hommes" Entreprise Moderne d'Édition (EMI) -4^eédit 1985 Paris -p.34

* **العنصر الأول** في هذا التعريف يبين أن التكوين يجب ألا يكون ظاهرة عابرة (موضة) تُتَجَرَّ في مدة محددة بنقل ما يحدث بمؤسسات أخرى ، إنما يجب أن يشكل " مجموعة من العمليات المتماسكة حيث نتائجها متكاملة يمكن تدوينها بمخطط محدد"³

* **العنصر الثاني** و الذي يعتبر هاما في هذا التعريف ، يدعو إلى تحسين مهارات الأفراد، مهارات تستدعي تدريباً يهدف إلى تعديل سلوك الأفراد ليتطابق مع توقعات المؤسسة و ذلك يتعلق بـ " المعرفة " ، بـ " المهارة " ، بـ " معرفة كيف يجب أن يكون " . بصفة عامة ، نقول أن التكوين يتعلق بالمتعاملين معا :

العامل : إن التكوين يُمكنُ العامل من تحسين معارفه و قدراته ليرفع من مستواه بمنصبه الحالي أو الارتقاء إلى منصب عال مستثمرا إمكانياته بشكل جيد .

المؤسسة: بالنسبة للمؤسسة ، يسمح التكوين بإمكانية تجديد و استخلاف أفراد التأطير ، و كذلك تحسين فعاليتها الشاملة و سيرها الداخلي على مختلف المستويات .

غير أن مفهوم التكوين يعيدنا إلى حقائق مختلفة ، بالنسبة لنا نتوقف عند التصنيف الكبير الذي توصل إليه الكاتب BELANGER⁴ .

حسب هذا الكاتب هناك مفاهيم عديدة لترجمة تنوع عمليات التكوين المطبقة حالياً . و كذلك بالنسبة للمعارف و الكفاءات و السلوكيات المرتبطة بشغل و وظيفة بسوق العمل ، يُعيدنا التكوين إلى حقيقة هامة جدا و التي تطرح إشكالية التربية كلها ، بصيغة أخرى ، و دائما حسب BELANGER " إن استيعاب ثقافة متبصرة تسمح للفرد بفهم الأحداث التي تجري في محيطه ، و تجعله يدرك معانيها ليتخذ موقفا منها " .

و في الختام نضم رأينا إلى رأي الكاتب SEKIOU بأن التكوين هو " مجمل النشاطات ، الوسائل ، الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم ، سلوكياتهم ، مواقفهم و قدراتهم الفكرية

³ - Raymond VATIER (op. Cité p.38)

⁴ -L. BELANGER – A. PETIT- J.L BERGERON "Gestion des ressources humaines:une approche globale et intégrée" Gaetan Morin éditeur- Montréal Canada 1981 pp.137-170

الضرورية في أن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة ، و لتحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية ، و بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية⁵.

القسم الأول

أهداف التكوين و أهم إيجابياته

أ - أهداف التكوين

1 - التكوين : استجابة لرغبتين

(رغبات المؤسسة و رغبات أفرادها)

كما ذكرنا ، إن كتابا كثيرين يقدمون التكوين كوظيفة من مميزاتا من ناحية الاستجابة إلى حاجة ملموسة عند المؤسسة تماشيا مع حصول أفرادها على تكيف أفضل ، و من ناحية أخرى الاستجابة إلى رغبة الأفراد في مجال التكوين ، حتى يكونوا في مستوى المهام التي يكلفون بها ، و بالتالي حتى يمكنهم أن يتطوروا .

فتكون مهمة مسؤولي المؤسسة البحث عن الوسائل التي بإمكانها الاستجابة إلى هذين الصنفين من الحاجات ، مهمة غالبا ما تكون معقدة ، وذلك بسبب الاختلاف بين رغبات الأفراد و رغبات المؤسسة في مجال التكوين .

فالعمال غالبا ما ينتظرون من مسؤولي المؤسسة أن يخصصوا للتكوين أكثر ما يمكن من موارد و وسائل و هذا ما يقرض على هؤلاء المسؤولين أن يعتبروا المؤسسة خلية اقتصادية بقدر ما يعتبرونها هيكلًا للترقية الاجتماعية . بينما هم يرون أن الهدف الوحيد للتكوين هو تغطية النقص في بعض المؤهلات عند الفرد ، و لهذا لا يتصورون تكويننا لا يحقق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة .

⁵ – Lakhdar SEKIOU et Louise BLONDIN « Gestion du personnel » Les Editions d'Organisation (collection Gestion) Paris 1986 (CH11-« La formation » pp.289-321)

في الحالة الأولى ، فعمليات التكوين كبيرة و دائمة ، وفي الحالة الثانية تكاد تكون مختصرة و محددة
بمدة معينة بين هذين الموقفين المتطرفين ، ترتبط مكانة التكوين في الواقع بالوضعية الاقتصادية للمؤسسة
أو بشخصية المسؤولين .

2 - التكوين ، إشكالية عامة

أمام المشكل العام بالتكوين ، يرى بعض المسؤولين أن الموقف الوحيد للمؤسسة هو الأخذ بعين
الاعتبار حتمية تطور التقنيات و الأفكار . في هذا الإطار يكون التكوين الوسيلة الممتازة التي تملكها المؤسسة
للتكيف مع هذا التطور من ناحية ، و استباقه من ناحية أخرى ، كما يلاحظ بحق Ph.SUET . يتعلق الأمر
باعتبار هذين المنظورين : 1 - التكوين كوسيلة تكيف ، 2 - التكوين "كوسيلة سبّوق" ⁶ .

أ - التكوين كوسيلة تكيف :

يسمح كما يرى Ph.SUET بمواجهة مسألة " قدم المعارف و الكفاءات " عند الأفراد . قدم ناتج عن
عوامل مختلفة نذكر منها على الخصوص :

* **التطور التقني :** و الذي يمس الكثير من مناصب الشغل ، و هذا ما يفرض ضرورة تحسين
الوسائل و التقنيات الحالية ، ضرورة القيام بعمليات تكوين أو رسكلة الأفراد ، هذا مثلا مع حالة : إدماج
الإعلام الآلي و الذي يستدعي تكويننا يهدف إلى تحقيق نتائج على المدى القصير .

* **تطوير تقنيات المناجمنت :** تحت ضغط المنافسة يقدم الكاتب سالف الذكر مثلا يخص إدخال
التسيير التقديري الذي يحدث تطورا واضحا في وظيفة المحاسبة نفسها ، أي يحدث تطورا في الدور التقليدي
لهذه الوظيفة " التسجيل الوفي للأحداث الماضية " بإضافة " دور التحليل " خاصة مع المحاسبة في الميدان
الصناعي حيث من الضروري منح " محاسب الأمس " القدرة على التكيف مع هذا النوع الجديد من التطور
الذي تشهده المحاسبة بفضل تكوين مناسب . هذا التكوين يسعى إلى النتيجة على المدى القصير جدا .

لكن كما سنرى ، هذه الحاجة الماسة إلى التكوين السريع (على المدى القصير) تكون أقل إلحاحا
عندما تقوم المؤسسة بتكوين أفرادها ليس فقط لتلبية الحاجات الحالية إنما لتلبية الحاجات التقديرية بالمستقبل .

⁶ -Ph. SUET (op. Cité)

ب - التكوين كوسيلة سبق :

* إن ضرورة السبق بواسطة التكوين يلبي بعض المتطلبات الخاصة . فأهمية المواقف و السلوكات بالمؤسسة لا تحتاج اليوم إلى تأكيد ، خاصة أثارها على الجو الاجتماعي و الذي يرتبط بالحالة الجيدة للمؤسسة .

كذلك ، عملية التكوين الخاصة بتحسين العلاقات الإنسانية تبدو ضرورية بالنسبة لمنصب المؤطرين ، و هذا رغم قلة فعاليتها ، و عشوائيتها نسبيا .

فالسبق بواسطة التكوين ضروري كذلك بالنسبة لمؤسسة نشطة (تمتاز بالديناميكية) لتكوين أفراد يشغلون مستقبلا مناصب حساسة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد .

* الحاجة إلى السبق بواسطة التكوين يهدف أخيرا إلى صيانة علاقات إنسانية من نوعية خاصة . فتكوين مختلف أفراد المؤسسة حسب نفس المبادئ وسيلة جيدة للوصول إلى هذه النتيجة ، و من جهة أخرى يُمكن التكوين من تحسين العلاقات مع ممثلي العمال ، و يشكل وسيلة حوار خاصة عندما يهدف إلى منح معارف جديدة .

ب - مختلف التصنيفات لأهداف التكوين

1 - أهداف التكوين الأساسية

حسب SEKIOU⁷

إن أهداف التكوين حسب هذا الكاتب ، يجب أن تحدد تبعا لاستراتيجيات المؤسسة . " مصلحة المستخدمين تقترح أهدافا تأخذ بعين الاعتبار الضغوطات الموجودة ، على سبيل المثال : الموارد المالية المخصصة للتكوين ، تبحث المؤسسة إذا ما كانت واقعية ، قابلة للتطبيق و التحقق " .

⁷ -SEKIOU (op. 302)

فحسب SEKIOU ، فإن برنامج التكوين بدون أهداف واضحة يصعب تنفيذه ، و القرارات التي تتخذ تكون تحت ضغوط لا معنى لها يمكن تلخيص الأهداف الأساسية لأي برنامج تكوين حسب تصنيف SEKIOU بالشكل التالي :

- 1- ضمان التطابق بين قدرات العمال و معارفهم .
- 2- تكيف المستخدمين مع مهام محددة ، و مع التغييرات بالوظائف .
- 3- المحافظة على درجة معينة من القدرة الضرورية لتقدم المؤسسة .
- 4- تحسين قانون المستخدمين بالترقية في المؤسسة .
- 5- دعم فعالية كل المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات ، و بتقليص عدد الحوادث ، و المغادرين للمؤسسة .
- 6- المساهمة في برنامج النمو و في سياسة توفير الموارد البشرية .
- 7- إحداث أحسن سلوك في العمل ، و دعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف و الخسائر بالإنتاج ، و كذا تحسين مستوى نوعية و كمية المنتوجات .
- 8- مضاعفة الإحساس بالثقة بالنفس لدى كل عامل .
- 9- المساعدة في تطوير الوقاية و حماية الأفراد في الوضعيات الخاصة .
- 10- مساعدة البطالين على الاندماج في مؤسسات جديدة .
- 11- دعم العلاقات بين الأفراد و تحليل الحالات التنظيمية .
- 12- التكيف مع متطلبات المحيط دائم التغيير .
- 13- تطوير القدرة على إصدار الحكم لدى المتكويين .

2 - تصنيف أهداف التكوين

حسب CHARLES VINCENT

إن الكاتب CHARLES VINCENT يميز بين الأنواع الأساسية للتكوين التالية⁸:

أ - يجب أولاً ، التمييز بين التربية الدائمة (المتواصلة) و التربية الخاصة بالكبار .

- التربية الدائمة (المتواصلة) ، تعني كل عمليات التكوين التي يقوم بها الشخص طيلة حياته .

و التي تتعلق بمبدأ تنظيم كل نشاطات التكوين و التي يمكن تطويرها خلال الحياة سواء كان الشخص عاملاً

أو غير عامل . و الذي يفرض تعاقب فترات العمل و فترات التكوين .

- بالنسبة للتربية الخاصة بالكبار : تتعلق بالأفراد المستخدمين بقطاع مهني ، أو أفراد تجاوزوا سن

التمدرس و الذين لا يستطيعون الاندماج حتى بوقت جزئي ، في هيكل تعليمي و مباشرة تكوين ابتدائي .

ب - لا بد من التمييز بين التكوين المهني و تكوين الإطارات .

- التكوين المهني : إنه تكوين يوجه على الخصوص إلى العمال و موظفي المكاتب ، يتضمن

الاحتياجات التي تهدف إلى تمكين الفرد من الحصول على المعارف و الكفاءات لممارسة مهنة معينة ،

أو للحصول على تأهيلات من مستوى رفيع .

- تكوين الإطارات : يتمثل في مجمل الإجراءات التي تسمح للإطار بالحصول على معارف في

مختلف المجالات : مجالات التسيير ، مجالات الاقتصاد - مجالات العلاقات الإنسانية في مناصب

القيادة... الخ. هذه المعارف و الكفاءات ضرورية بالنسبة للإطارات لتأدية وظائفهم في مختلف مستويات السلم

الإداري ، إنه يتجه إلى أفراد التأطير من المستوى الأولي ، والمستوى المتوسط و العالي . فحسب

BELANGER هذه الكفاءات تجمع في ثلاثة أصناف كبيرة :

* الكفاءات الذهنية : تحديد وضعية ضمن مجموعة من الوضعيات ، بالتعرف على المتغيرات

و العلاقات التي تربط بينها ، تصور لإمكانيات الحل الممكنة للمشكلة . هذه الميزات ضرورية في عمليات

التخطيط ، و التنظيم و المراقبة .

⁸ -Ch. VINCENT « La formation, relais de la stratégie » les Editions d'Organisation Paris 1990 (147p)

* كفاءات في إطار العلاقات بين الأفراد : الاندماج المريح ضمن فوج عمل ، ممارسة أسلوب من القيادة في وضعيات حقيقية

* كفاءات ذات طابع تقني : - استخدام جيد لتقنيات في التسيير (التخطيط و المراقبة) ، طرق عقلانية في اتخاذ القرار ... الخ .

ج- و أخيرا ، التمييز بين التكوين الأكاديمي و التكوين في إطار العمل :

- التكوين الأكاديمي : يتضمن مجموعة من البرامج التعليمية ، كل برنامج يسعى إلى نشر المعارف الضرورية لممارسة وظيفة أو مجموعة من الوظائف تؤلف صنفا من الأصناف المهنية ، على سبيل المثال : برنامج تعليمي في العلاقات الصناعية يُعدّ لممارسة وظيفة من الوظائف المرتبطة بتسيير الموارد البشرية ، لدراسة نزاعات العمل و إيجاد الحلول لها . هذا التكوين يختم بشهادة .

- التكوين في إطار العمل : إنه تكوين جد مختلف عن التكوين الأكاديمي ، يهدف إلى خلق شروط تمهين تسمح للفرد بتحصيل معارف و كفاءات تلبي متطلبات حقيقية و عملية بوظيفته .

3 - TALBOT و ELLIS يكشفان عن

التصنيف التالي:

هذان المؤلفان يميزان في مسألة التكوين بين الطرق التقليدية و الطرق الحديثة⁹:

منذ القدم كان يعتبر التكوين امتدادا لعملية التعليم ، فالتدريب كان بالصناعة و مؤسسات التكوين أمرا ضروريا يجري خارج المؤسسة لكن الانشغال الأساسي يتصل بالبحث أساسا في توفير وقت فراغ لإجراء التكوين خارج المؤسسة .

لكن باستثناء بعض الحالات الخاصة (مثل : نقص المعارف) فإن اللجوء إلى التكوين خارج إطار العمل ليس بالضرورة مقبولا .

هذا التغيير في التوجه يترجم تغيرا في مفهوم التكوين ، والذي يُحدّد كمر ضروري للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة بصفة شاملة عكس ما كان في السابق .

⁹ -J.R TALBOT-C. D. ELLIS « La formation dans l'entreprise » Entreprise Moderne d'Édition Paris 1982 p.9à13

هذا التغيير هو نتيجة للتطور الذي تشهده طبيعة المشاكل و الذي يفرض على التكوين أخذه بعين الاعتبار . و هذا يفرض تمييزا واضحا بين المشاكل التقليدية و المشاكل الجديدة التي يفرضها المستقبل ، كما سنرى لاحقا .

أ - فهم التكوين من زاوية المشاكل التقليدية :

منذ القدم كنا ننتظر من التكوين أن يقدم إجابة عن أربعة أنواع رئيسية من المشاكل : - نقص المعارف - الإعداد للترقية - التكيف مع هياكل جديدة بالمؤسسة - مردود غير كاف .

* سد النقص بالمعارف :

إن الوضعية الكلاسيكية تتميز بالتكفل بمسألة نقص المعارف ، لهذا تستجد بالطرق التعليمية التقليدية لأنها تساعد على تنظيم التكوين خارج إطار العمل غير أنه رغم الأهمية الدائمة لمثل هذه الطرق لا يجب أن تنقيد بصفة مفرطة بالنظرة التقليدية للتكوين و التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مشاكل أخرى .

* إعداد المستخدمين للترقية :

إن هذا النوع من التكوين يظل من الأهداف الأساسية للمؤسسة فهو يستجيب أولا لنقص بالمعارف ، إذ يبدو لنا أن التجربة المهنية عامل مهم في هذا المجال . فنبحت إذا في تغيير بعض المفاهيم التقليدية على سبيل المثال : أساليب التنقل بين الوظائف .

* تكيف القدرات و السلوكيات عند العمال بالهياكل الجديدة بالمؤسسة :

إن التغييرات بالمؤسسة تمثل منذ مدة الانشغال الدائم لمسؤولي التكوين بها . فالعديد من الكتاب يعتبرون أن عمليات إعادة التنظيم ، و التكوين جد مترابطة .

لكن يبدو أننا منشغلون أكثر بالبحث من خلال التكوين على الاستجابة إلى نتائج هذه التغييرات لا

للتأثير عليها .

بعبارة أخرى ، منذ مدة كنا نفصل بين التغييرات بهياكل المؤسسة و التغييرات عند الأفراد و هذا يفقد

فعالية جهود التكوين .

* تحسين المردود الفردي :

إن التكوين يجب أن يساهم في تحسين القدرات و المعارف و المهارات تماثيا مع المسؤوليات الفردية .

فهي أساسا عملية رسكلة . لكن مسؤولو التكوين في هذا الإطار لم يهتموا كثيرا بالعمل على تكييف الأفراد مع وضعيات واقعية تطورت إلى مستوى يفوق مهاراتهم .

لهذا فالتكوين الذي يتصدى إلى المشاكل التي يطرحها التغيير بالهيكل أهم بلا شك من التكوين الذي يسعى فقط إلى تكييف الأفراد مع مؤسسة حديثة .

فعلى مسؤول التكوين أن يقوم بتحليل جدي للمشاكل التنظيمية بالمؤسسة ، عوض السعي إلى وضع تكوين روتيني محض يتناسب مع مشاكل تقليدية .

ب - مفهوم التكوين من زاوية المشاكل الجديدة :

إذا ظلت تقنيات التكوين هي نفسها لم تتغير ، فالأمر يختلف مع الأهداف الجديدة التي تفرضها المتطلبات الجديدة التي يجب التكفل بها . بعبارة أخرى ، يجب الاعتماد دائما على التكوين كأداة لحل مشاكل جد معقدة . مع الأخذ بعين الاعتبار في الوقت نفسه فعالية المؤسسة و فعالية الأفراد .

* تكامل جهود الإدارة ، مسألة تهم كثيرا المسؤولين :

إن الكثير من ممارسات الإدارة و الهياكل التنظيمية على الخصوص لا تشجع الاستعمال الفعال للموارد البشرية ، و لا تهتم بالتوظيف الجيد للمجهودات . في هذا الإطار يفرض التكوين تغييرا عميقا في وجهات النظر .

* إبراز الأهداف الفردية و العلاقات التي تربطها بأهداف الإدارة :

إنه مشكل تنظيمي جديد ، يرتبط بشكل مباشر بمسألة تعميق التدريب و التوجيه الذي يراد للفوج .

* تطوير أساليب جديدة في التفكير :

يهدف إلى معارضة نوع من التكوين يميل إلى حفظ المعارف و يهدف إلى رفض أساليب جديدة في

التفكير و مواقف جديدة .

فالتكوين يجب أن يبتعد عن التصورات المألوفة و يُفضَّل أن توجَّه جهود التكوين إلى تقنيات تؤثر على المشاكل الأساسية للإدارة و المؤسسة .

مثل هذا التصور يغير كلياً نقطة البداية لدى مسؤولي التكوين ،فالتكوين لم يعد تعليماً بمجال الصناعة ، إنما يستخدم تقنيات بيداغوجية ، لكن مهارته الحقيقية تظهر في تطبيقها بالمؤسسة وأخيراً ، لا بد من التنكير أن الأهداف التي يسعى إليها التكوين عديدة ، و لا تقتصر على مسألة الترقية و التي تعتبر من نتائج هذا التكوين .

ج - فوائد (مزايا) التكوين

بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة للفرد¹⁰

1 - فوائد التكوين بالنسبة للمؤسسة

حسب WERTHER-DAVIS & GOSSELIN ، هذه الفوائد كثيرة يمكن تحديدها كما يلي :

- يعمل على ترقية المظاهر و المواقف التي تساعد على تحقيق المكاسب .
- يعمل على تحسين المعارف و المهارات الضرورية للعمل ، على كل المستويات بالمؤسسة .
- تحسين الجو التنظيمي .
- يساعد أكثر الأفراد على التعرف على أهداف المؤسسة .
- يساعد على خلق صورة حسنة عن المؤسسة .
- يشجع على الأصالة و الانفتاح و الثقة بالنفس .
- يحسن العلاقات بين الإطارات و مرؤوسهم .
- يساعد على التطور التنظيمي .
- يعمل على تحصيل المعارف .
- يساعد على إعداد قنوات التنفيذ و الطرق .

¹⁰ -Nous nous sommes largement inspirés des résultats des travaux des auteurs W. B WERTHER-K.DAVIS-H. Lee GOSSELIN « La gestion des ressources humaines » 2^eédit Mc GRAW-HILL Editeurs Montréal 1992 (ch.10 pp.295-322)

- يساعد على فهم و وضع السياسات التنظيمية .
- تساعد على إنتاج المعلومات الضرورية للمستقبل بكل قطاعات المؤسسة .
- يُحَسِّنُ فعالية المؤسسة في اتخاذ القرار و حل المشاكل .
- يسهل تطور الأفراد المرتبط بالترقية الداخلية .
- يسهل تطوير مهارات القيادة ، يعمل على التحفيز ، الصدق ، و تحسين المواقف و عدة مميزات يتصف بها الأفراد و المسيرون ذوي الفعالية .
- يحسن من المردودية ، و النوعية بالعمل .
- يساعد على مراقبة المصاريف في عدة قطاعات ، كقطاع الإنتاج ، الموارد البشرية - الإدارة .
- يُنمِّي روح المسؤولية إزاء المؤسسة مما يفرض تكوين الفرد ليكون مؤهلا و له إطلاع جيد .
- يحسن العلاقات بين أرباب العمل و العمال .
- يقضي على التصرفات السيئة كإخفاء لوازم العمل .
- يخلق جو يساعد على النمو و الاتصال .
- يساعد المستخدمين على التكيف مع المتغيرات .
- يسهل في معالجة النزاعات و هذا يسمح بالوقاية من القلق و الكثير من الضغوطات .

2 - فوائد التكوين بالنسبة للفرد :

- إن التكوين في نظر الفرد له منافع كثيرة منها :
- يساعد الفرد على اتخاذ أفضل القرارات و حل المشاكل بكل فعالية .
- بفضل التكوين و التطور تكون العوامل المحفزة على الاستكشاف و النجاح ، و النمو ، و المسؤولية ، و الإقدام ذاتية و عملية .
- يشجع على تطور الشخصية و الثقة بالنفس .
- يساعد الفرد على التعامل مع القلق و الضغوطات ، و الإحباطات و النزاعات .
- يزود بالمعلومات التي تساعد على تحسين معرفة عوامل القيادة ، و المهارت و المواقف .

- ينمي الشعور بالافتتاح بالعمل ، و الإحساس باعتراف الغير به .
- يسمح بالتطور اتجاه تحقيق الأهداف الشخصية بتحسين مهارات التفاعل .
- يعمل على تلبية الحاجات الشخصية للأفراد المتكويين و للمكويين .
- يمنح للمتكون إمكانات تنمية شخصيته و التحكم في مستقبله .
- يعمل على تنمية الشعور بالنمو عن طريق التدريب المهني .
- يساعد الفرد على تطوير مهاراته في التواصل كتابيا و شفويا سواء كانت التمارين كتابية أم

شفوية .

- يساعد على القضاء على التخوف من المهام الجديدة .

3- فوائد التكوين في إطار العلاقات بين الأفراد :

- إن فوائد التكوين في إطار العلاقات بين الأفراد داخل الأفواج و خارج الأفواج عديدة ، نذكر منها :
- تحسين الاتصال بين الأفواج و الأفراد .
- تسهيل توجيه العمال الجدد الذين تم تعيينهم أو تمت ترفيتهم .
- الإعلام ببرامج تفرض العدالة في العمل و المساواة في الحظوظ .
- توفير الإعلام حول القوانين و اللوائح الحكومية و حول السياسات الإدارية .
- تحسين المهارات .
- ضمان قابلية تطبيق السياسات التنظيمية و القوانين و الإجراءات .
- تحسين الجو التنظيمي .
- تطوير الترابط و الانسجام بالأفواج .
- خلق جو مناسب للتدريب المهني ، و النمو و التنسيق .
- جعل المؤسسة مكان العمل الجيد و العيش .

د - أسباب أخرى تشهد لصالح التكوين :

بالنسبة إلى M.J.TESSIN من الضروري القيام بالتكوين خاصة للأسباب التالية¹¹ :

- التكوين يرفع من مستوى الإحساس بالأمان في العمل : فالأمن بالعمل لازال من أهم إنشغالات الإنسان ، حيث يتحسن أداء المعدات ، تتطور التقنيات ، و تُنقذ الإجراءات بشكل جيد . لكن إذا لم تأخذ المؤسسة حذرها يجد العامل نفسه قد تجاوزته الأحداث غير قادر على مواجهة متطلبات منصب عمله . بالفعل ، حيث ستكون مظاهر نشاطه بعيدة عن سمات المنصب الذي يشغله . هذه الوضعية شائعة اليوم بالدول الصناعية حيث الإبداعات سريعة ، حيث نلاحظ أن في هذه المجتمعات أحد العوامل المباشرة في مسألة البطالة يتمثل في أن العامل كثيرا ما يجد نفسه مهمشا ، لكن إذا كان متكونا ، أو اتخذ المبادرة في أن يقوم بتكوين في الوقت المناسب ، يستطيع أن يستمر في القيام بمسؤوليات المنصب الذي كلف به مدة طويلة . فهنا النتيجة الفورية للتكوين تتمثل في دعم الإثقان عند العامل .

- يسمح التكوين كذلك بتحصيل المعارف الجديدة . بمختلف المجالات : كمجال التسيير ، و المجال الاقتصادي ، و مجال العلاقات الإنسانية بمناصب القيادة... الخ . في نفس الإطار ، ظهور الإعلام الآلي ، أحدث إرباكا بميدان العمل لدى بعض العمال ، و غير من مهام البعض .

- سبب آخر ، يتمثل في أن التكوين يهدف إلى الترقية ، سواء داخل صنف مهني ، أو من صنف إلى آخر . بعبارة أخرى ، هذه الترقية تتم في نفس المصلحة أو القطاع أو بشغل منصب مختلف .

¹¹ - M.J.TESSIN, "Once Again, why Training", Training , (février 1978).

القسم الثاني

سياسة التكوين في المؤسسة

أ - سياسة التكوين : عنصر من السياسة العامة للمؤسسة

إن سياسة التكوين يمكن اعتبارها كتعبير عن السياسة العامة للمؤسسة¹²، و نأخذ بعين الاعتبار ثلاثة

أمور¹³ :

- أولاً، المكانة الخاصة لتسيير الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

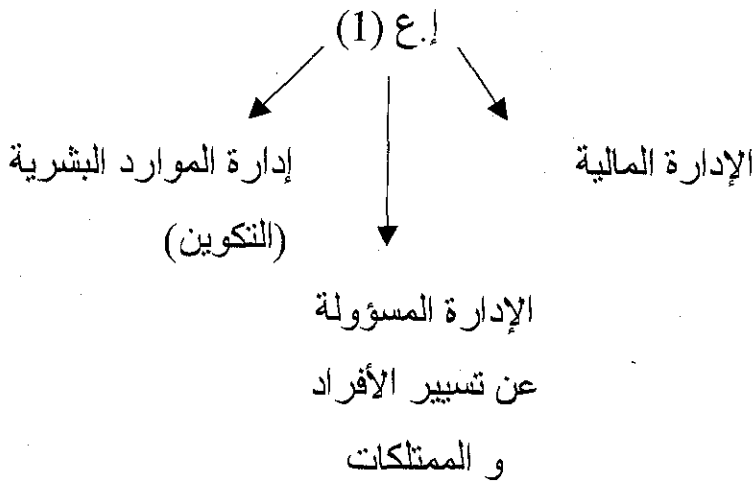
- ثانياً، المكانة التي يشغلها التكوين عند المسؤولين.

- ثالثاً، درجة انفتاح المسؤولين على المتعاملين الاجتماعيين.

1- تركيب الإدارة:

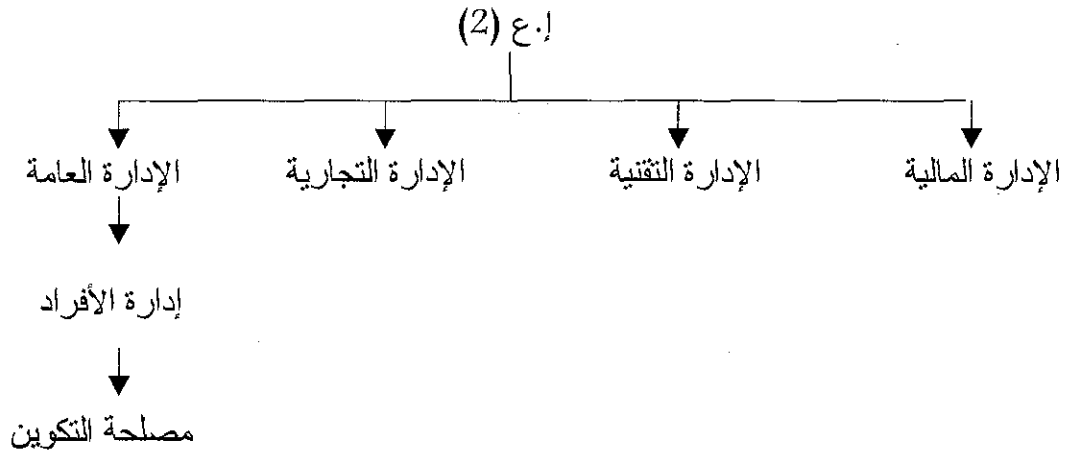
بالنظر إلى الهيكلين المشار إليهما أدناه، نلاحظ بوضوح انهما مختلفان حيث لا يعطيان نفس الأهمية

للمشاكل الإنسانية.



¹² -Par organisation, nous entendons tout ensemble de personnes ayant un but à atteindre et se structurant pour l'atteindre :une entreprise privé, une administration, une collectivité locale, un syndicat, etc.

¹³ -R. LEBEAU « la formation en entreprise »éd. Economie & Humanisme p. 54-61.



نلاحظ في الهيكل التنظيمي (رقم 1) اهتماما كبيرا بتسيير الموارد البشرية إذ تخصص لها إدارة كاملة بالمؤسسة وبالتالي المصلحة الخاصة بالمشاكل الإنسانية جد هامة عكس الهيكل التنظيمي (رقم 02) حيث التكفل بالمشاكل الإنسانية تناط به عدة أقسام ثانوية بالمصلحة الإدارية .

حسب النتائج الناجمة عن سير الآراء التي قام بها¹⁴ R.VATIER " سنة 1969 بالولايات المتحدة على [50 مؤسسة عرفت نجاحا كبيرا] تأكدت أهمية سياسة التكوين، حيث يعود نجاح هذه المؤسسات إلى عاملين أساسيين:

1- في كل هذه المؤسسات المسؤول عن مصلحة الموارد البشرية يشغل منصب نائب الرئيس .

2- يهتم الإطار السامي اهتماما كبيرا بإدماج الأطارات الشابة بالمؤسسة.

ومع هذا ظلت الكثير من المؤسسات لا تولي اهتماما بالعلاقات الإنسانية.

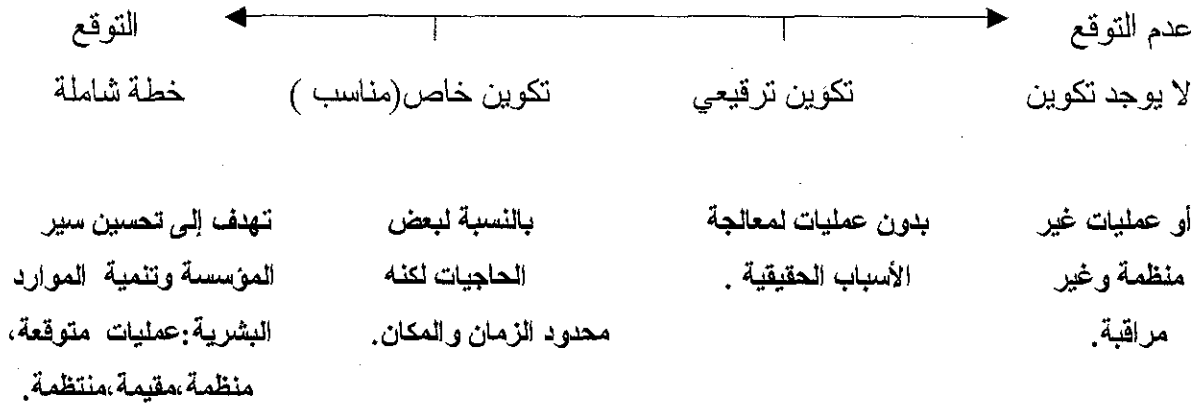
ويذكر نفس الكاتب أن 27 مؤسسة فقط من بين 100 مؤسسة فرنسية تمنح إدارة الموارد البشرية الى

مسؤول بمجلس الإدارة.

¹⁴ -rapportée par R. VATIER « développement de l'entreprise et promotion des hommes » in revue Entreprise du 31mars 1972.

2. أهمية التكوين في السياسة العامة للمؤسسة:

إن أهمية التكوين في السياسة العامة تقاس بمكانة التكوين ضمن انشغالات المسؤولين، فهي المؤشر الذي ينتقل من عدم التوقع الى التوقع. " انظر المخطط التالي "15.



ملاحظة :

يمكن إضافة مراحل أخرى لهذا التدرج .

(3) - كما أن تفتح أو عدم تفتح المسؤولين على المتعاملين الاجتماعيين ، يعد مؤشرا آخر للقياس، وهذا

يدعو إلى طرح التساؤلات التالية¹⁶:

- هل المتعاملون الاجتماعيون يتم إعلامهم فقط بما يخوله لهم القانون أم يشاركون في التنظيم و تسيير التكوين؟
- هل المسؤولون يفكرون أن لقاءات ما بين المؤسسات تتيح الفرصة لأفرادها للاطلاع على أفكار جديدة تعود بالنفع على مؤسساتهم؟
- و أخيرا بالنسبة لمحتوى التكوين، هل يعتبرونها وسيلة لتدارك النقص بتقنية مناسبة أم هم مقتنعون أن التكوين بصفة عامة هو الوسيلة الأحسن لاستثمار التقنيات الخاصة؟

¹⁵ -R. Lebeau « la formation en entreprise »op. cité p 56.

¹⁶ - R. Lebeau « la formation en entreprise »op. cité p 60.

و في الختام نستخلص أن وجهات النظر هته تعكس جيدا أسلوب " المناجمنت" الذي يأخذ بعين الاعتبار البعدين المتلازمين المؤسسة و الرجال.

كما أن هناك اختلاف جذري بين أسلوب " دعه يعمل" و أسلوب " اعمل أو مت" و أسلوب "الالتزام و المسؤولية" في بعض جوانب التسيير¹⁷.

لهذا من الضروري للإدارة في المؤسسة تحليل أسلوبها في " المناجمنت" لتحديد التناقضات بين الأسلوب النظري و الأسلوب المطبق في الميدان لوضع الوسائل المناسبة للوصول إلى الأسلوب المطلوب.

من ناحية أخرى يجب أن يقتنع المسؤولون بأن تكفل المؤسسة بتكوين أفرادها هو نفسه سياسة التكوين بالمؤسسة، لأن التعبير عن المشاكل، و الأسئلة المطروحة ترتبط أساسا بسياسات المؤسسة.

ب - الغاية الاجتماعية و الغاية الاقتصادية من التكوين بالمؤسسة¹⁸

بالنسبة لغاية التكوين، يجب أن نثير نقطة جد حساسة يجب أخذها بعين الاعتبار في تعريف سياسة التكوين.

فعندما نتطرق إلى الغاية الاجتماعية يبدو ذلك مناقضا للغاية الاقتصادية بالنسبة للنظرة التيلورية هذا نجده في المؤسسة ذات النظرة الضيقة.

بالفعل عندما نتطرق إلى موضوع التكوين يزول هذا التناقض لأن التكوين يأخذ بعين الاعتبار معا مصلحة المؤسسة و تنمية الموارد البشرية، فهذا التناقض بين الغاية الاجتماعية و الغاية الاقتصادية نقل أهميته مع التربية الشاملة المستمرة التي تدفع إلى الاهتمام بالرفع من المستوى الفكري و الثقافي خارج الإطار المهني، أو بالأحرى تكوين يهدف إلى إدماج اجتماعي أفضل للشباب. في هاتين الحالتين تكون الغاية اجتماعية فقط.

¹⁷ -Blake et MOUTON « Les deux dimensions du management » (Ed. d'organisation) ces deux auteurs font une description très intéressante des différents styles pour amorcer une réflexion chez les managers.

¹⁸ -voir sur cette question, notamment PERNIN, O., "Contraintes et objectifs des plans de formation des cadres," Hommes et techniques, no 300, 1969, pp 282-286. et LEMONIER, J., "Plan de formation :définir des objectifs". Revue de l'entreprise, N° 5,avril 1977,pp.9-15.

و التكوين المستمر الذي تتكفل به المؤسسة يُعنى بالإدماج الاجتماعي للفرد و تنمية شخصيته بما في ذلك الجانب المهني.

لهذا يمكن القول إن التكوين بالمؤسسة دائما و من الضروري أن يكون له غايات اجتماعية و اقتصادية. لهذا على المسؤولين بالمؤسسة و المتعاملين الاجتماعيين اعتبار أن التكوين يهدف الى:

- تنمية و تطوير الموارد البشرية.

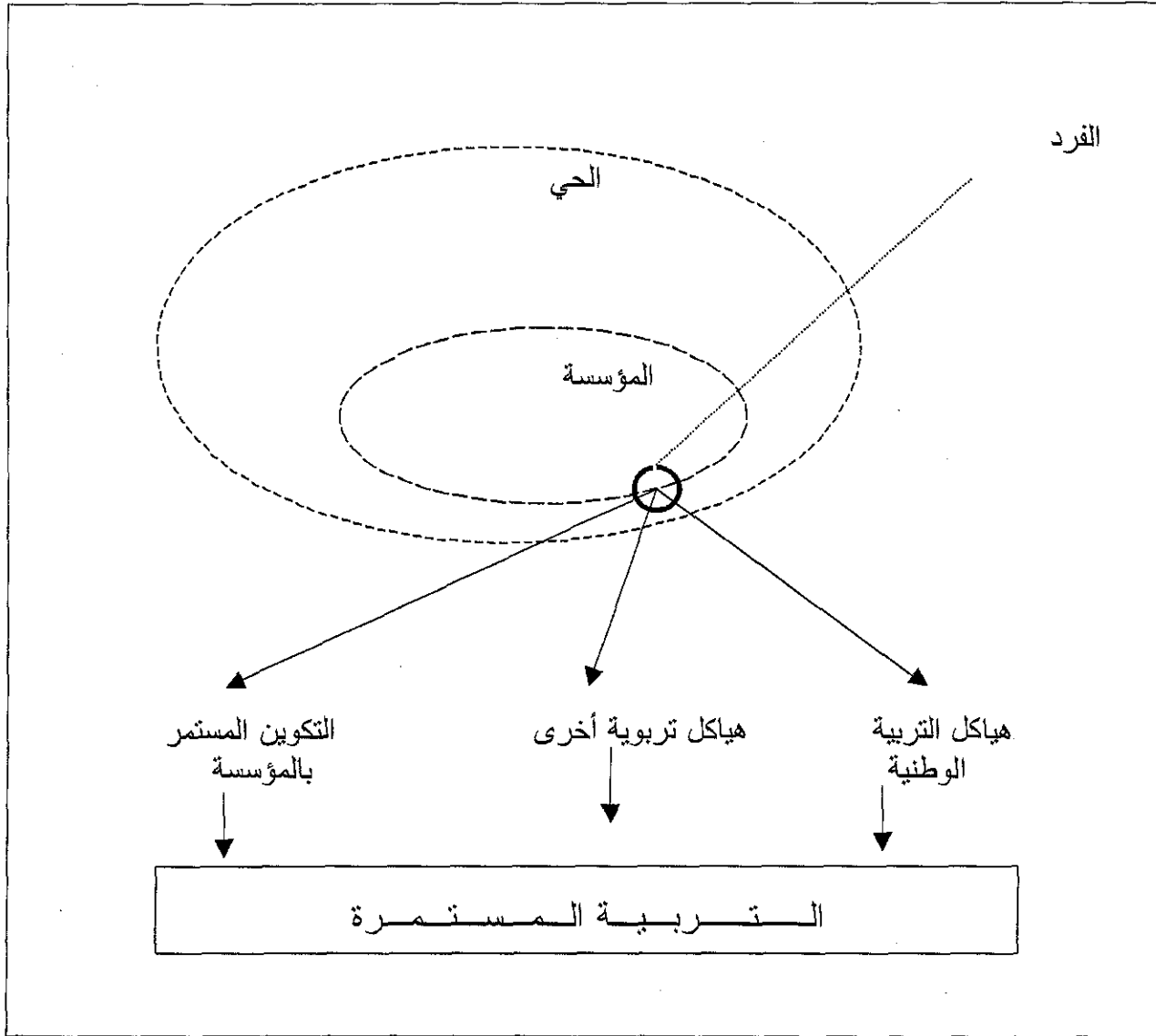
- السير الحسن للمؤسسة.

- مرونة كبيرة في الاقتصاد.

نستنتج مما سبق إلى اكتفاء المؤسسة بتكوين مهني بالمفهوم الضيق، تكوين يهدف فقط الى الربح،

تكوين لا يهتم إلا بالمعارف الضرورية المحدودة لتنفيذ المهام التي يتطلبها المنصب.

فعلى المؤسسة أن تتجاوز هذا المفهوم الضيق، فتأخذ بعين الاعتبار الهياكل التربوية الموجودة لتصل بينها و بين التكوين المهني المستمر.



المصدر: R.Lebeau " التكوين بالمؤسسة " - الاقتصاد و الإنسانية صفحة 62

¹⁹J. LEMONIER بالفعل فالتكوين الشامل يشكل مجموعة جد مترابطة، و هذا ما عبر عنه LEMONIER بقوله : « أغلب التناقضات الحالية - التعليم التقني أولا - التكوين العام أو المهني ... تجد حلا كلما أخذنا بنظام تربوي مستمر يعتبر التكوين و العمل و النشاط الثقافي يستمر مدى الحياة.»

¹⁹ - LEMONIER, J., "Plan de formation :définir des objectifs". Revue de l'entreprise, N° 5,avril 1977,pp.9.

لكن هذه الرغبة صعبة التحقيق لما نجده من عراقيل بالمؤسسات الحالية خاصة على مستوى مراكز القرار السياسي ! ليس من السهل معالجتها خارج نطاق القرار السياسي و على أعلى مستوى (مستوى الحكومات) . لا بد من وضع مجموعة من الوسائل على مستوى المؤسسات كفيلة بتخطي هذه العراقيل، خاصة وضع أساليب مرنة لنشر المعلومات المرتبطة بحاجات التكوين. كما أن هناك موضوعا كثيرا ما يطرح من قبل المعنيين بالمؤسسة (المسؤولين على مصلحة الموارد البشرية و التكوين - المسيرين - النقابيين - المكونين.) و المتمثل في الأهداف الأساسية للتكوين.

من بين وجهات النظر المتعلقة بالأهداف الأساسية للتكوين ننتقي ثلاثا منها:²⁰

فيما يخص التكوين الأساسي :

- تنمية التفكير لتحسين عملية الاستدلال قصد امتلاك ثقافة عامة.

- توفير مهارة مهنية بحيث يصبح كل فرد يتحكم بكفاءة في التقنية التي يحتاجها منصبه.

- تمكين العمال من تفهم علاقاتهم مع الآخرين ليقدروا على تهذيب سلوكياتهم قصد تحسين هذه

العلاقات.

فنجد أننا أمام ثلاثة أنماط من الأهداف و بالتالي ثلاثة أنماط من التكوين تنسم بفعالية اقتصادية

و سياسية و تقنية و ببيكولوجية.

و المسألة الجديرة بالاهتمام في زمن العولمة و التطور السريع المتعدد الأشكال المنتظر من مختلف

الاقتصاديات العالمية (اقتصاديات الصناعة - اقتصاديات التنمية) و التي تفرض على مسؤولي المؤسسات

الأخذ بعين الاعتبار ثلاث مهمات:

- تسهيل و تنظيم التغيير.

- تحميل أفراد المؤسسات (الرجال) المسؤولية.

- التحكم في التنظيم قدر الإمكان.

لنرى عن قرب مع الفريق CENTOR . مختلف الأهداف التي يفرضها التسيير اليوم²¹:

²⁰ - PERNIN, O., "Contraintes et objectifs des plans de formation des cadres," Hommes et techniques, no 300, 1969, pp 282-283.

1) تسهيل وتنظيم التغيير :

أصبح هذا الأمر حتميا، لأن التغيير لا يمكن تجنبه، فهو يختلف عن التغييرات السابقة، فالتقنيات تتطور بسرعة بينما لدينا بالمقابل أفراد لا يتابعون هذا التطور، لهذا فالتكوين يجب أن يجعلهم يحسنون الفهم و التحكم في هذه التقنيات .

أما اليوم و في المستقبل القريب يُصبح التطور الاجتماعي و الاقتصادي ضرورة تفرض نفسها، أسلوبيا جديدا في الحياة، أنماطا جديدة في العلاقات، تنظيمات اجتماعية جديدة في عالم الشغل تظهر للوجود . لهذا لا بد من التحضير الجيد لهذا التغيير، لا بد من تبديد الأوهام، بتنظيم الحركية الثقافية و المهنية باعتماد المرونة المطلوبة في كل الميادين .

2) تحميل الأفراد المسؤولية:

تأكد اليوم أن الفرد المسؤول يكون مؤهلا و أكثر فعالية بصفته عامل تغيير بالنسبة لشروط العمل في زمن [الطيلورية] .

3) التحكم في التنظيم:

سيكون من المهم بناء على الهدفين السابقين أن نلاحظ بأن الأساليب العقلانية لتحضير القرارات و التي لا تأخذ بعين الاعتبار عامل الإنسان غير فعالة . هذه الملاحظة تعني ببساطة بأن التحكم في التغيير يقوم على المعطيات العقلانية و لكن يأخذ بعين الاعتبار ردود الأفعال الإنسانية . إذا أخذنا بهذه الأهداف الثلاث (تنظيم التغيير، تحميل المسؤولية، التحكم في التنظيم) نستطيع أن نستخلص نتائج مهمة تتعلق بتوجهات (مقاصد) التكوين .

من أهم هذه النتائج :

- التكوين النوعي: ثلاثة أنواع ضرورية : الاقتصادي - السياسي - التكنوسوسيولوجي .

- التكوين يجب ألا يخص صنفا معينا من الأفراد، كالإطار الذي كان يعتبر عاملا وحيدا في التغيير،

بل يجب أن تستفيد منه كل فئات العمال .

²¹ - Ces développements sont empruntés à CENTOR, Le plan de formation dans l'entreprise, Paris, Ed. Chotard et Ass., 1972, 208-214 p.

- لا يمكن الفصل بين التكوين و التنظيم، فالتكوين يعمل على تطوير هياكل و أساليب التنظيم بمرونة تعمل على تأهيل الأفراد لتحمل المسؤولية و بالتالي يُمكنُ إيجاد الحلول للمشاكل ساعة ظهورها.

ج - التطبيقات التنظيمية أثناء وضع سياسة التكوين²²

بالنسبة للتطبيق الحالي خاصة بالدول ذات الاقتصاديات المتطورة نجد أن العلاقات بين المتعاملين الاجتماعيين الذين لهم صلة بالتكوين تقتصر غالبا على الجانب الإعلامي، حيث يتم إبلاغهم من خلال لجنة المؤسسة بمحمل عمليات التكوين المسطرة بالمخطط ، ثم تظمينهم خلال السنة أن الأمر على أحسن ما يرام . لهذا فالتكوين يحتاج الى مشاركة واسعة من طرف المتعاملين الاجتماعيين حتى نتفادى أخطار المعارضين للتغيير و نسعى الى جعل كل الأفراد يتحملون مسؤوليتهم و حتى يكون العمل جماعيا يملك كل المعطيات التي تجعله قادرا على حل المشاكل المشتركة.

و يظهر على مستوى المؤسسات الأوروبية حسب A. PAIN²³ أن الحاجة إلى التكوين و التطوير و التعليم و التنمية السريعة ضرورية ليكون الميدان خصبا لسياسة التنظيم.

عند الرجوع إلى المخطط الملخص لسياق تحضير خطة التكوين، يظهر أن التحليل السيسبولوجي يساعد إدارة المؤسسة على تحديد الحاجيات الضرورية للتكوين (بالمعنى الواسع) سواء على مستوى كل أصناف الأفراد أو على مستوى مختلف القطاعات، هذه الحاجيات خاصة بحاضر المؤسسة و بمستقبلها. هذا التحليل يساعد كذلك مختلف شرائح العمال على تجاوز الصعوبات التي تعترضهم أثناء العمل اليومي.

و إن كان هناك تباين في نظرة الإدارة و نظرة العمال الى التكوين، لكن هذا يساعد على تبادل المعلومات و يدعم التفاهم المثمر بين الطرفين

و بصفة عامة إن التوافق المرتبط بالتكوين يرتبط بالمواضيع التالية²⁴:

- ضبط حاجيات التكوين و دراسة الوسائل التي يجب استخدامها.

²² -une étude importante sur les pratiques de concertation, en matière de politiques de formation, dans les pays développés a été réalisée par A. Pain : « Bâtir mon plan de formation ». Ed. d'organisation 1990. Nous empruntons à cet auteur, ses principales conclusions.

²³ - A. PAIN Op. Cité p. 38.

²⁴ - A. PAIN Op. Cité p. 40.

- التخطيط العملي الذي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية.

- المكونون، القوانين التنظيمية الخاصة بهم، أدوارهم.

- مكانة التكوين ضمن وسائل تسيير الموارد البشرية.

و في الختام نستخلص أن فكرة التغيير ترتبط بفكرة التوافق، فالتغيير يعني أن تكون مبدعا أن تقبل

بالتحديات (الأخطار)

و تنمية التوافق يعني الأمر نفسه، فهياكل الحوار موجودة "لجنة التكوين" و الإجراءات يجب أن

تركز على هذا المجال.

الخلاصة

نستخلص أن التكوين عنصر هام في مناجمت المؤسسة ، حيث يوفر التكوين لهذا الأخير وسائل

العمل الضرورية بالنسبة لبعض التدخلات في مجال العامل الإنساني .

كما تشكل مشاركة المسؤولين (على مستوى السلم الإداري) في تحضير سياسات التكوين ، و في

بعض وجوه تنفيذها أحد المميزات الهامة لمناجمت التكوين .

بصفة أوضح ، ما يمكن التركيز عليه مما سبق ، أن من بين أهداف التكوين : بالنسبة للفرد يعد فرصة

لتطوير معارفه و تحسين سلوكه ، و بالنسبة للمؤسسة ، تحسين فعالية التنظيم في اتخاذ القرار و حل

المشاكل .

بصفة عامة ، أدركنا أن سياسة التكوين الناجحة يجب أن تحقق ثلاث غايات : تثبيت الموجود -

تسهيل التغييرات - تحضير المستقبل .

و من ناحية أخرى رأينا أن من بين مختلف التصنيفات في مجال التكوين ، تلك الخاصة بالتوفيقية ،

أي تتميز بالتوفيق بين الطرق التقليدية و الطرق الحديثة .

هذا التمييز يُمكنُ فعلا من ترجمة تغير محسوس في مفهوم التكوين كنتيجة لتطور طبيعة المشاكل

نفسها .

فمنذ زمن طويل كان ينظر إلى التكوين كنشاط يتم خارج المؤسسة هدفه أساسا حل أربعة أصناف من المشاكل :- نقص المعارف - التحضير للترقية - التكيف مع هياكل تنظيمية جديدة - مردود غير كاف .

غير أن الأهداف الجديدة التي برزت طرحت متطلبات جديدة و يصبح التكوين إذا وسيلة لحل مشاكل أكثر تعقيدا ، مثل :- ضرورة إدماج مجهودات الإدارة - ضرورة إظهار العلاقات التي تربط بين الأهداف الفردية و أهداف الإدارة أو كذلك - ضرورة ضمان تطوير أساليب التفكير الجديدة .

و بالتالي يبتعد التكوين عن المفاهيم التقليدية و يوجه مجهوده نحو البحث في التقنيات الملائمة لحل المشاكل الجديدة بالإدارة و بالمؤسسة .

بعبارة أخرى فإن المعرفة الجيدة للمؤسسة و حاجاتها تُمكن من المعرفة الجيدة لحاجات التكوين عند الأفراد فالمعرفة الجيدة لمنصب عمل الفرد ، و نوعية علاقات عمله تشكل عنصرين أساسيان في كل سياسة تكوين .

لهذا، كما سنبرز في الفصل القادم المخصص لدراسة العمليات المسبقة للتكوين ، أن الحصاة الكبيرة من التكوين يجب أن ينظم من طرف المؤسسة و للمؤسسة ، و لا يترك هذا إلى مبادرة العامل الوحيدة .

الفصل الثاني :

العمليات الأولية في عملية التكوين

استشارة التكوين و تقييم الأفراد

مُتَكَمِّمًا

إن عملية إعداد خطة التكوين في مجال الموارد البشرية يجب أن تسبق بعملية تقييم الأهداف،
و الحاجات و الشروط الواجب توفرها في ميدان التكوين .

و هذا يفرض بكل واقعية أن نبدأ بفحص دقيق يُمكننا من معرفة التوجهات و القرارات الخاصة
بمجال تنمية الموارد البشرية .

كما أن طرق التقييم و تقنياته متنوعة في مضمونها و شكلها، سنقدم طريقتين شائعتين تُمكن من
تصميم عمل تقييمي فعال : نعني بذلك : - استشارة التكوين - و تقييم الأفراد . هتان العمليتان ضروريتان
تسبقان إعداد برنامج تكوين الأفراد .

هذا الفصل يُنظَّم بالشكل التالي :

* في القسم الأول : سنتساءل عن المسائل الأساسية التي تطرحها استشارة التكوين .

* في القسم الثاني : سنتطرق إلى الطرق الأساسية لتقييم الأفراد و نكشف باختصار المشاكل التي
تطرحها هذه الطرق .

* في القسم الثالث : نتحدث عن بعض مشاكل التكوين و نكشف انعكاساتها على أداء المؤسسة .

القسم الأول : استشارة التكوين

إن الأسئلة الأساسية التي نسعى إلى الإجابة عنها في هذا القسم هي :

+ ما هي الأسباب الداعية إلى تطوير استشارات التكوين؟

+ لماذا الحديث عن التكوين عوض تقييم التكوين ؟

+ ماذا تعني استشارة التكوين ؟

+ ما هي أنواع معايير القياس التي تستخدم باستشارات التكوين ؟

1 - ما هي الأسباب الداعية إلى تطوير استشارات التكوين .

يظهر أنه منذ بداية الثمانينات ، بدأنا نلاحظ تطورا سريعا في استشارات التكوين بالمؤسسات . استشارات تهدف إلى صنع قرارات فعالة، من منظورين : أولا : بالنسبة لتحديد أهداف التكوين. و ثانيا : بالنسبة، لتحسين فعالية برامج التكوين .

كما يشير A. MEIGNANT¹ هناك أربعة أسباب أساسية تفسر تطور هذه الاستشارات :

أ - السبب الأول يتعلق بالنظرة الحديثة للتكوين :

لابد من الإشارة إلى أن التكوين في وقتنا الحاضر أصبحت النظرة إليه باعتباره مجرد إنفاق اجتماعي ثقل شيئا فشيئا . فهو من الآن فصاعدا يعتبر استثمارا منتجا حقيقيا هذا التغير يفسره التطور الاقتصادي .

ففي الفترات التي كانت تتسم بنمو اقتصادي منتظم ، عند التطرق إلى التكوين كان الاهتمام منصبا على النتائج التي يجب تحقيقها، لهذا لم يُهْتَم بالوسائل التي يجب أن تُؤَقَر لتحقيق هذه النتائج .

¹ - MEIGNANT (A.), manager la formation, Editions Liaisons, Paris, 4^e éd, 1997. p. 107-116.

أما اليوم ، فالعكس ، أغلب الاقتصاديات تعيش أزمة عميقة، لهذا فالمؤسسات لا تبحث فقط عن ضبط أهداف التكوين، إنما تهتم على الخصوص بالعلاقة بين (تكاليف / فعالية) التي تتطلبها هذه الأهداف ، لأن التكوين باهض التكاليف حاليا و قد أصبح من الضروري الاهتمام بعملية تسييره .
من بين أدوار استشارة التكوين تحديدا، الحكم على الجدوى من إجراء أي عملية تكوين و الكشف عن تكاليفها.

ب - السبب الثاني يتعلق بأهمية الموارد البشرية بصفتها عامل استراتيجي في المناجمنت المعاصر للمؤسسة .

إن تطوير الموارد البشرية يعتبر بالفعل متغيرا استراتيجيا في نجاح المؤسسة .

إن تطوير الأفراد يعتبر اليوم شرطا أساسيا في كل مشروع للتغيير في تنظيم المؤسسة ، و فيما تسعى إليه من تطوير تكنولوجي . لأداتها الإنتاجية . هنا يصبح التكوين متغيرا استراتيجيا فهو لا يقوم فقط بمتابعة هذا التغيير ، إنما يسبقه و يمهده له .

هذه النظرة المستقبلية تفرض على التكوين ضرورة معرفة الأهداف للتحكم الجيد في الوسائل و الإجراءات، هذا سبب ثان يدعو إلى استشارة التكوين .

ج) السبب الثالث يرتبط بالتكاليف المتنامية للتكوين .

اليوم ، أصبحت برامج التكوين غالية ، ما دامت تسعى أكثر فأكثر إلى المعارف المعقدة . فمشاكل التكوين بالمؤسسة لا يمكن حلها جميعا ببرامج موحدة (ذات نمط واحد) تستخدم كما هي ، لأن هذه البرامج النموذجية (تربية - دروس - دورات تكوين) لا يمكنها أن تلبي أهم الحاجات الخاصة بالتكوين و إعادة التأهيل .

فعلا ، إن الكفاءات المهنية ليست فقط " المعارف القاعدية " إنما هي المعارف الخاصة بحرفة أو مهنة .

و هذا ما يفسر اللجوء إلى استشارة التكوين ، لأنها تسمح بتحديد الشروط التي يجب أن تتوفر بالمؤسسة و التي تتناسب مع أوضاعها العامة .

د) السبب الرابع للاستشارة يتعلق بالعمل على مطابقة برنامج التكوين مع مشروع المؤسسة.
إننا نعلم، أن رؤساء المؤسسات يسعون إلى جلب أفرادهم و ربطهم و تحفيزهم إلى مشروع تطوير
محفز يدعو إلى التجنيد . عندها، تسمح استشارة التكوين بتقييم مساهمة التكوين في تنفيذ مشروع كهذا .
كما رأينا، مع الأخذ بعين الاعتبار الإطار السوسيواقتصادي للمؤسسة لاستشارة التكوين دور هام في
بناء استراتيجية جيدة في مجال الموارد البشرية .

2 الأسباب التي تفسر اللجوء إلى استشارة التكوين عوض تقييم التكوين ؟

فعلا ، إن فكرة التقييم قد شهدت تطورا خلال هذه العشرية الأخيرة عبر مرحلتين قبل أن تحل محلها
الاستشارة في المرحلة الثالثة² :

* أولا ، التقييم الذي يعني على الخصوص مقارنة النتائج بالنسبة إلى الأهداف كما يذكرها M.
SONNTAG " المسألة الأساسية التي كانت مطروحة هي : هل حصل المترشحون على المعارف
و الكفاءات المأمولة ؟ " ³ . فالفضية كانت إذا البحث على المؤشرات التي تدل على النتائج.

* ثانيا : كانت أنظمة التكوين تبدو معقدة، حيث لا يمكن تحليل الموضوع إلا بلغة النتائج، هذه النتائج
التي لا تشكل سوى جانبا من الآثار الناتجة عن نظام التكوين، آثار مرغوب فيها أولا.

إذن، لا يمكن الاقتصار على مقارنة النتائج بالنسبة إلى الأهداف كما يشير إلى ذلك.
" R VATIER " إن قرار التكوين تابع لنظام التقييم و لاستراتيجية الفاعلين " ⁴ . و هذا يعقد إذا مسألة
التقييم .

* ثالثا : " إن اختيار سير نظام التكوين له الأهمية الخاصة ، لأنه ليس فقط معرفة ماذا ينتج ؟ إنما
على الخصوص ، هل هو فعال ؟ " ⁵ أين تظهر تطبيقات الاستشارة .

² -Sur l'évolution du concept, voir notamment :M. SONNTAG «développer et intégrer la formation en entreprise»Les éditions LIAISONS-1994, ainsi que VATIER, R. Développement de l'entreprise et promotions des hommes. 3° éd. Paris Entreprise moderne d'édition, 1980.

³ - M. SONNTAG « développer et intégrer la formation en entreprise »op. cité p. 28.

⁴ - VATIER, R. « Développement de l'entreprise et promotions des hommes »op. cité pp. 154-156.

⁵ - M. SONNTAG « développer et intégrer la formation en entreprise »op. cité p. 29.

بهذه النظرة، فالتكوين يعتبر استثمارا حقيقيا، مما يدفع إلى اللجوء إلى استشارة التكوين من أجل تحليل جيد للشروط التي يجب أن تتوفر حتى يكون التكوين مثمرا.

إن متابعة هذا التطور، و هذا المرور من صورة التقييم إلى صور الاستشارة يسمح باستخلاص الألتاقتض بين هذين التطبيقين، إشكالية الاستشارة بكل بساطة أكبر من إشكالية التقييم.

3- ماذا ينتظر من استشارة التكوين ؟

ما الفرق بين استشارة التكوين و غيرها من المفاهيم القريبة منها، كالمراقبة ، التفيتش، التقييم، التحقق، الفحص ؟

نأخذ بالتعريف الذي يذكره : C. VERNOT GAUD :

" إن الاستشارة اختبار نظامي - انطلاقا من تعابير دقيقة - لنظام تكوين (مخطط العملية)، و كذلك لنتائجه و آثاره ، من أجل التعرف على المشاكل و اتخاذ القرارات الكفيلة بإيجاد الحلول لها" ⁶.

الأفكار الثلاث الأساسية في هذا التعريف :

+ أولا : فكرة الاختبار النظامي ، نعني به اختبارا شاملا، وظيفة، وظيفة. نشاطا، نشاطا. وسيلة، وسيلة. فكرة الكشف عن عناصر النظام .

+ ثانيا : فكرة استخدام المعايير الدقيقة ، يعني، توفير نقاط استدلال تسمح بالحد من النقائص و الانحرافات، يتعلق الأمر باستعمال المؤشرات و الحصص (حجم التكوين، الفئات المعنية....).

+ ثالثا : فكرة عملية على مستوى مصلحة المناجمنت : و هذا يعني أن الاستشارة لا تقف عند الحاضر إنما تساعد على حل المشاكل الحالية و المرتبقة ، و تقوم على الاقتراحات العملية فهي، تساعد على اتخاذ القرار و تنفيذ البرامج .

حسب C. VERNOT GAUD - حتى تكون الاستشارة فعالة يجب :

+ أولا : الكشف عن الوسائل (مجموعة أسئلة - حصص ...) تساعد على تحديد المشاكل .

⁶ - C. VERNOT GAUD :Détecter et gérer les potentiels humains en entreprise. Ed. Liaisons 1990. (p.193).

+ ثانيا : تحديد المشاكل الواجب حلها - الحالية و المرتقبة - (فوارق بالنسبة للمعايير - تناقض بين القرارات...) ، و كذا نقاط القوة بالموارد (البشرية - المادية - الثقافية - و بما يتعلق بالعلاقات...) و التي يمكننا الاعتماد عليها و التي تكون ذات أهمية.

+ ثالثا : اختيار المتغيرات التي على أساسها يمكننا حل المشاكل التي تم التعرف عليها مسبقا. التمييز بين القرارات الاستراتيجية و القرارات الثانوية ، شرح الظروف الواجب توفيرها على المدى المتوسط و القصير .

4- ما هي أصناف معايير القياس المستخدمة باستشارات التكوين ؟

سنسرد باختصار تبعاً لـ M. BROUET الأصناف السبعة للمعايير التي يمكن استخدامها⁷:

1- **معايير الملاءمة** : تهدف إلى تقدير إذا ما كانت الأهداف مناسبة مقارنة بالمشاكل المطروحة للحل أو المهام الواجب القيام بها .

2- **معايير الترابط** : تسمح بالتحقق من مستوى ملاءمة القرارات المتعلقة بالتسيير الداخلي لنظام التكوين للمحيط الخارجي (استراتيجية المؤسسة ، مشاريع الوحدات) .

3- **معايير المطابقة** : تسمح بالتحقق من التطابق الجيد على المستوى الإداري و المالي - لأساليب الاستشارة مع القوانين ، الاتفاقيات ، التنظيمات القانونية المعمول بها .

4- **معايير الفعالية** : تستخدم لمقارنة النتائج المحققة عن طريق برنامج تكوين بالنسبة للأهداف المحددة . و لتقدير الآثار الناتجة (المأمولة أو لا) عن عمليات تكوين مستشارة .

5- **معايير المهارة** : تسمح بممارسة رقابة شديدة حول الاستعمال الأمثل للوسائل (البشرية ، المالية ، المادية) ، و بالتالي تسمح بقياس العلاقة بين تكاليف / فعالية بالبرنامج .

6- **معايير المناسبة** : تسمح بملاحظة إذا ما كانت القرارات المتخذة و آثارها أتت في الوقت المناسب .

⁷ - BROUET. M., les attitudes du personnel à l'égard des politiques de formation, Humanisme et entreprise, n° 47, février 1988.

7 - معايير القبول : تسمح بتقدير إذا ما كان الفاعلون المعنيون بعملية التكوين معترفين بفوائد هذه

العملية.

القسم الثاني : تقييم الأفراد

المرحلة الأولى في كل عملية تكوين

(BELANGER)

بعد اطلاعنا على أهم طرق تقييم المستخدمين ، نشير باختصار إلى المشاكل التي يمكن أن تطرحها

هذه الطرق .

1 - طرق التقييم :

إن طرق تقييم المستخدمين يمكن تصنيفها إلى صنفين كبيرين ⁸ .

- فهناك أولا ، الطرق " التعاقدية" تركز حول تقييم سمات الشخصية ، من بين هذه الطرق التقليدية ،

تلك التي يمكن لها أن تزودنا بالمعلومات القادرة على الحكم على طبيعة الحاجات التي تليها عمليات

التكوين .

- ثم ، الطرق " الحديثة " التي تقوم على ملاحظة السلوكيات أو مستوى تحقيق الأهداف الخاصة

بوظيفة معينة .

أ - الطرق التي تركز على تقييم سمات الشخصية :

يمكننا أن نميز بين ثلاث طرق :- التقييم الحر - طريقة الاختيار المفروض - سلم التنقيط ⁹ .

⁸ -L. BELANGER « gestion des ressources humaines :une approche systémique »Gaétan Morin éditeur Québec-1979.

⁹ -Pour les méthodes axée sur la personnalité, voir L. BELANGER « gestion des ressources humaines »op. cité ;voir aussi sur la question :DIVERREZ, JEAN, "L'analyse méthodique des besoins et les inventaires", dans politiques et techniques de direction du personnel, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, ,1980, pp. 135-142.

الخاصة بالمستخدمين - و المحيط) و التي تفسر هذا الفارق . هذه الطريقة إذن ، تركز قبل كل شيء على تقييم النجاح .

إن استخدام هذه الطريقة من طرف إطارات الأفراد تفرض وضع إجراءات للتسيير تحت المديرية المساهمة في وضع الأهداف .

و تنفيذ هذه الطريقة تفرض غالبا التمييز بين " تقدير التفوق " و " تقييم القدرات " .

* تقييم مستوى التفوق : هو " إجراء يسمح للمقيّم بالتعريف بمساهمته الخاصة في تحقيق أهدافه من أجل تحسين مستوى مهارته مستقبلا " هذا الإجراء إذا يفرض مساهمة الشخص في تقييم نفسه .

* تقييم القدرات : يتعلق " بتقدير الكفاءات المهنية و الخصائص الشخصية للشخص قصد وضع الوسائل الضرورية التي تسمح لشغل مناصب تتطلب مسؤوليات كبيرة على مستوى مؤسسة معنية و متابعة حياته المهنية التي اختارها " .

2 - تقييم المستخدمين : عملية متنازع فيها :

إن تقييم المستخدمين تظل إلى يومنا هذا من العمليات الأكثر تنازعا في مجال تسيير الموارد البشرية للأسباب الأساسية التالية :

أ - أولا ، تقييم الأفراد يصلح لغايات غير تلك التي خصصت له، على سبيل المثال: إذا قمنا بتقييم لفرد غايته الرفع من أجره بينما نظام الأجور لا يتضمن اختلاف الأجور .

حسب اختلاف المهارات ، و بالتالي ، تتقيط الأفراد يصبح عملية .

حيث، إذا كنا نريد تقييما فعلا يجب أن يعمل إلى توفير معلومات من أجل أغراض دقيقة، على سبيل

المثال .

- إقرار ترقية، تحويل ، توقيف، الرفع من الأجر .

- إعطاء فرصة للمعنيين ليُعرّفوا بنفوسهم .

- إعداد جرد لنقاط القوة و نقاط الضعف للشخص في ميدان العمل لتوقع التصحيحات اللازمة .

بالنسبة لما يهمننا اليوم، هذه النقطة الأخيرة أساسية، على مستوى التكوين ليكون أداة تعطي للأفراد فرصة للتحسن، في هذا المعنى ، يُصبح تقييم الأفراد خطوة أولية لكل عملية تكوين .

(ب) عندما تستخدم طرق التقييم التعاقدية (تسوية ، اختبار مفروض ، سلم بياني... الخ..) يميل إلى إثارة انحرافات في عملية التقييم .

أولاً، فالتقييم له أثر على سمات الشخصية كما له أثر على مردود الفرد، ثم، إذا تم تقييم الفرد بـ " ضعيف " بناء على معيار خاص، يمكن له أن ينال نفس التقييط على مستوى المعايير الأخرى .

ثم ، يجد المُقيّم حرجاً في الإشارة إلى نقاط ضعف المساهمين حتى لا يتم المساس بهذه المعايير ، كما أن المعايير المستخدمة في عملية التقييم ليست دائماً متوازنة.

(ج) الموقف الغامض للمستخدمين أمام التقييم : يحب الفرد أن يعرف كيف يُقيّم عمله ، و كيف يتطور، و إذا كانت مساهمته مقيمة تقييماً صحيحاً، من ناحية، و من ناحية أخرى يجد تخوفاً دائماً من نتائج تقييم قام به الغير، ثم ، إذا كان التقييم سلبياً يميل إلى رفض كل طريقة في التقييم.

القسم الثالث :

شروط نجاح عملية التكوين و التحسين بالمؤسسة.

من المهم أولاً، إدراك أن التكوين ليس حلاً لكل المشاكل ، أي اللجوء إلى التكوين الذي يجب أن يكون ملائماً ، لأن هذا الأمر يتعلق بمسألة الفعالية و المهارة، و التكوين ترتفع تكاليفه يوماً بعد يوم .

في هذا القسم ، نحاول أن نجيب عن الأسئلة التالية :

- الأفراد المعنيون، هل يتوفرون على المعلومات ؟
- المهارات المكتسبة هل تحققت بناء على المكافآت أو العقوبات ؟
- العمل الواجب القيام به ، هل تم تحديده و تنظيمه بشكل صحيح ؟

أ - مشاكل التكوين و المهارات بالمؤسسة¹¹ :

سابقا ، خلال الفترات التي شهدت نمو اقتصاديا ، كانت المؤسسات تلجأ بانتظام إلى تربيصات و دورات تكوينية، لأن التكاليف لم تكن الموضوع الذي يشكل لها انشغالا اقتصاديا .
عكس ما يحدث اليوم ، لأن التكاليف أخذت ترتفع أكثر فأكثر. فالتكوين أصبح يحتاج إلى فحص حذر و دقيق .

فأمام سلوكات الأفراد غير المتناسبة مع العمل، و كذلك بسبب قلة أو انعدام تحفيز الكفاءات لممارسة الوظيفة المعينة، لا بد عمليا ، من التفكير مباشرة في اللجوء الضروري إلى التكوين .
هذا الموقف غير صحيح بالنسبة إلى الزبائن؟ مثل هذه الإجراءات تطبق بشكل سيئ؟ مثل هذا المردود غير كاف : يُستنتجُ إذن بشكل مباشر : إما لا بد من التكوين أو عدم فعالية عمليات التكوين .
بعبارة أخرى ، نطرح جملة من الأسئلة في موضوع تحصيل الكفاءات و المعارف .

إذْ يتعلق الأمر بخطأ بسيط بالحكم، لأن الملاحظة اليومية بالمؤسسات تشهد على أن نفس المشكل قد يطرح مرة ثانية بعد عملية التكوين .

أي هذا يعني ، للأخذ بصيغة G. HASSON لا بد بعد ذلك " الاستفسار عن مجمل العوامل التي لها علاقة بأصل المشكل المطروح ، أو التي تنتج عنه، و هذا قبل البحث عن إجابة غالبا ما تكون غير دقيقة . من خلال التكوين " ¹²

حيث تظهر فائدة هذه الإجراءات على ثلاثة مستويات :

1 - تحديد العوامل المرتبطة بالتكوين و المتعلقة بالمهارة في المؤسسة :

يتعلق الأمر بإجراء فحص نظامي للعوامل التي تُحدثُ نقائص تحتاج إلى علاج ، مثل هذا الفحص يسمح بمعرفة إذا كنا أمام :

+ مشكل تكوين : أي ، تحصيل كفاءات و قدرات أو معارف .

¹¹ - Nos développements sur cette question ont été inspirés de HASSON G. , La formation dans l'entreprise et ses problèmes, Paris, Ed. de l'entreprise moderne, 1985 (pp.38-46). Et de REYNAUD.J.P., " Formation et promotion dans l'entreprise" , Sociologie du travail, oct.- déc. 1983. p. 313 et suiv.

¹² - HASSON G. , « La formation dans l'entreprise et ses problèmes » op. cité p. 45.

+ أو مشكل مرتبط بمحيط التكوين : أي توفر الظروف المناسبة لاستغلال حقيقي للكفاءات و القدرات أو المعارف .

غالبا ، إذا لم يتم الشخص بالعمل المرغوب ، ليس هذا معناه أنه لا يعرف القيام به بشكل صحيح ، إنما لأن محيطه المهني يقف في وجه تطبيق ما تعلمه .

لهذا لا نشرع في عملية تكوين رغم توفر الظروف المرتبطة بمحيط هذا المشكل إلا بعد التحقق من وجود مشكل مهارة .

إن فحص المهارة يهدف - كما يذكر J. P. REYNAUD - إلى " تحديد الفارق بين النتائج المتوقعة و النتائج المتحققة فعلا بأكثر دقة ممكنة : يمكننا على سبيل المثال ذكر حالات الفارق التالية : صنع قطع مشوهة - سوء استعمال الآلة - عدم احترام قاعدة من قواعد الأمن " ¹³ تبعا لذلك ، يتعلق الأمر بتوخي الدقة الممكنة :

+ هل هو مشكل دائم أم مرحلي ؟ ما هي مؤشرات النتائج التي تساعد على تحديده ؟
+ ما هي تكاليف هذا المشكل ؟ - ما هي الخسائر التي يحدثها للمؤسسة ؟ بعبارة أخرى ، إن الأمر يتعلق بتقييم المشكل ، بالاستفسار عن أهميته ، عن خطورة آثاره : - خسارة زبائن - حوادث - تدمير - إفساد لجو العمل ...

لا بد كذلك من تقدير التكاليف الاقتصادية الناجمة عن آثار هذا المشكل ، حتى نستطيع أن نقيم الفائدة التي نجنيها من حله .

كذلك ، إذا كان الأثر الاقتصادي هاما ، من المناسب إجراء دراسة معمقة تتطلب استفسارات متعددة ، من نوع :

- ما هي العوامل التي تخلق المشكل ؟

- ما هي الأسباب المرتبطة بأصل هذا المشكل ؟

- ما هي الأسباب المرتبطة بالمحيط ؟

¹³ - REYNAUD.J.P., " Formation et promotion dans l'entreprise" op. cité p. 317.

- ما هي الأسباب المرتبطة بنقص في الكفاءات ؟

هذه الأسئلة تؤدي بنا إلى دراسة جملة من الفرضيات، لتحديد الإطار الذي يوجد به مشكل التكوين .

2- دراسة الفرضيات المتعلقة بمحيط التكوين¹⁴ :

أهم الأسئلة المطروحة هي :

* هل الأفراد المعنيون لهم معلومات عن العمل الذي قاموا به ؟

فعلا ، إذا لم يكن للعامل معلومات صحيحة عن العمل الذي قام به ، إما أنه لن يستطيع القيام بتصحيح

أخطائه، و إما يحافظ على نفس سمات عمله .

إنّ فحص المهارة يسعى إلى معرفة ما إذا كانت شروط إطلاع العامل على المعلومات المتصلة

بالعمل الذي كان قد أداه قد اجتمعت - أي¹⁵ :

- مدة انطلاق رد الفعل : هذه المدة يجب أن تكون سريعة لأن أي تأخير في إصدار المعلومات عن

العمل المنجز يُفسّر لدى المعني بأن العمل قد لقي القبول .

- حجمه : إذا تكررت ردود الأفعال يمكنها أن توحى بأننا دائما متابعون، أما إذا كانت متباعدة فإنها

تفقد فعاليتها، حيث المصلحة تقتضي البحث عن البين بين تبعاً لكل نوع من المهام .

- مضمونه : إن مؤشرات المهارة يجب أن توضع بدقة . إذا كانت المعلومات تقف عند الملاحظات

العامّة (من نوع : " يمكنه أن يفعل أحسن ") لن تكون عملية .

- إشكال تطبيقه : إن الأمر لا يتعلق بالحكم على الأشخاص أو تهنئتهم إنما إعطائهم المعلومات

الضرورية لتوجيههم .

* المهارات المحققة هل كانت بفضل المكافآت أم العقوبات ؟

إذا كانت المهارة بالعمل غير مجازة إيجابيا أو سلبيا، فإن نسبة كبيرة من الأفراد المعنيين لا يكونون

حريصين على تحقيق الأهداف المحددة .

¹⁴ - sur cette question : DAUBEDIER, MARCEL. " La formation du personnel dans l'entreprises" Reflets et Perspectives, Bruxelles. Belgique, tome XII, no 4, 1973, pp. 203-301.

¹⁵ - DAUBEDIER, MARCEL. " La formation du personnel dans les entreprises " op. cité p. 294.

لنذكر أن نظام المكافآت و العقوبات لا يتحدد وفق نفس الأجر . بالفعل ، التحفيز في العمل يظهر في عدة أشكال مختلفة (توبيخات - منح - تقديرات - ترقية - رحلات - دراسة) ، هذه الحوافز لها آثار مختلفة حسب طبيعة كل فرد ¹⁶ . فبعض الأفراد تؤثر فيهم المكافآت بينما آخرون يفضلون الإجازة . كذلك ، كما سنرى ، إن التحفيز لا يقتصر فقط على مسألة العقوبات و المكافآت : إنما الفوائد التي تجنى من العمل هي العامل الرئيسي .

* هل العمل المنجز قد حُدد و نُظِمَ بشكل صحيح ؟

من المهم معرفة إذا ما كان للعمال المعطيات الكافية عن الأهداف التي يسعون إليها ، و المتطلبات التي يجب احترامها حتى نستطيع الإجابة عن الأسئلة التالية ¹⁷ :

- هل للعمال المعلومات الواضحة عن نتائج عملهم ؟
- أهداف المهارة هل تم تحديدها بشكل دقيق ؟
- هل يمكن تقييمهم بواسطة إجراءات تقييم الملاحظات ؟
- هل تم إعلامهم مسبقاً عن العمل المطلوب منهم ؟
- قواعد و إجراءات التنفيذ ، هل هي مفهومة ؟
- هل يُتَوَقَّعُ توضيحات لأولئك الذين يفتقدون إلى المعلومات ؟
- هل الوسائل و التجهيزات مناسبة و بعدد كاف ؟
- هل هذه الوسائل في حالة جيدة و شروط أدائها كافية ؟
- هل المحيط المادي و طبيعة الحياة العملية تخدم العمل ؟
- هل التنظيم العام للعمل فعال : - توزيع المهام - تحديد وظائف الموظفين... ؟

¹⁶ - Se référer à ce propos aux travaux de MASLOW (en particulier à sa pyramide des besoins).

¹⁷ - voir DAUBEDIER, MARCEL. " La formation du personnel dans les entreprises " op. cité p. 297-299.

+ لا بد من وضع تقييم دوري خلال إجراء عملية التكوين ، عندئذ يمكن للمشاركين أن يبادلوا
المكوّن الآراء حول تحسّنهم أو تخلفهم في مدة معينة .

(3) اختيار أماكن التكوين :

إن اختيار الأماكن التي تُجرى بها عملية التكون يُعدّ عاملاً يمنع التدريب على سلوكيات جديدة ،
أو يعمل على تيسيره .

فعملية التكوين التي تجري خارج إطار العمل اليومي العادي ، ترفع من مستوى اهتمام المشاركين ،
و تساعدهم على الحكم على التصرفات و السلوكيات التي تعودوا عليها بعملهم . إلا أن التكوين داخل المؤسسة
بالمكان العادي للعمل ، مرغوب أكثر إذا كان الهدف منه تعويد الفرد على السير الحالي للمؤسسة ، و مع
الظروف الحقيقية للمهام المطلوب تنفيذها .

(4) المدة المخصصة لعمليات التكوين :

في جميع الظروف ، لا بد من أخذ بعين الاعتبار توزيع الزمن بعمليات التكوين ، بصفة عامة ،
الدروس التي تتركز على تحصيل المعارف لا بد أن توزع على مدة زمنية تساعد على استيعاب هذه
المعارف . هذا التوزيع يجب أن يأخذ بعين الاعتبار توقيت العمل بالنسبة للمشاركين .

(5) المنهاج البيداغوجي المناسب للتكوين :

يمكننا أن نتساءل إذا كانت هناك حقيقة ، بيداغوجية خاصة بتكوين الفرد و التي لها تجربة في الميدان
أم لا . فمن خلال بعض الأعمال نستنتج أن ليس هناك منهاج بيداغوجي أفضل من غيره . بل ، يمكننا القول :
أن المنهاج البيداغوجي المناسب هو ذلك المنهاج الذي يستجيب بشكل كاف إلى خصائص الوضعية المعينة .
كذلك : نتصور أن مكونا يقوم بتكوين أشخاص ، يُوجّه ، في إطار الواقع ، سير عملية تكوين .

يمكننا تصنيف هذه المناهج البيداغوجية في مجموعتين كبيرتين :

- المنهاج الأول يركز على الشخص المتكون : حيث أن المكون الذي يتبنى هذا المنهاج ، يحلّول أن
يضع تدريباً يفرض على المشاركين أن يكون لهم قسط من المسؤولية نحو تطورهم الشخصي . حيث على
سبيل المثال : التقييم الدوري لعمليات التكوين متروك في جانبه الأكبر إلى المشاركين .

- المنهاج الثاني يركز على طبيعة التعليم أو مضمونه : حيث أن المُكون الذي يتبنى هذا المنهاج يرى أن الأفراد يريدون أن يبذلوا الجهد القليل من أجل أن يتعلموا . لهذا يميل إلى الإكثار من عمليات المراقبة .

- فالاختيار بين هذه المناهج ، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مجمل العوامل التي تشكل الوضعية الخاصة حيث تجرَى عملية التكوين ، أي ²¹ :

- طبيعة التعليم .

- الخصائص الشخصية للأشخاص المتكويين .

- الصورة التي لدى أعضاء الإدارة عن التكوين .

- الشروط المادية المتوفرة (محلات ، وسائل سمعية بصرية) .

الخلاصة :

لقد رأينا أن عملية إعداد برنامج تكوين الأفراد من الضروري أن يسبق بعملية تقييم الأهداف ، و الحاجات و الشروط الضرورية لوضع برنامج تكوين .

لتحقيق مثل هذا العمل هناك تقنيتان للتقييم الفعال تختلفان في المحتوى و في الطريقة ألا و هما :

- استشارة التكوين - و تقييم الأفراد .

بالنسبة لاستشارة التكوين ، ذكرنا أنها تُمكن من دراسة مطابقة عملية التكوين لمشاريع المؤسسة ، و كذلك فحص مختلف المشاكل الواجب حلها من طرف وظيفة التكوين ، كما أنها تُمكن من تقييم الآثار المنتظرة من خطط التكوين . إن التشخيص الدقيق بفضل الاستشارة يُمكن المؤسسة من قياس عدد من المتغيرات ، اخترنا منها على الخصوص .

- من جهة ، انسجام سياسة التكوين مع برامج تسيير الموارد البشرية الأخرى .

- و من جهة ، قدرة المؤسسة على التصرف أمام مشاكل التكوين .

²¹ - MEIGNANT A, « La formation, atout stratégique pour l'entreprise ». op. cité p. 141.

- و من جهة أخرى ، قدرة المؤسسة على تسيير ما تملك من مهارات ، و تحديد الفوارق بين أهداف المهارات ، و المهارات المتوفرة لديها .

أما فيما يخص تقييم الأفراد في نظر عملية التكوين . فقد حددناه في عملية تتمثل أساسا في حكم يقدمه مسؤول (على مستوى السلم الإداري) على سلوك عامل أثناء تنفيذ مهامه . هذا الحكم ، يمكن أن يُعَبَّر عنه بطريقة التفتيت ، بواسطة نظام تقييم موضوع لهذا الغرض . و إما عن طريق جرد نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الفرد مقارنة بالوظيفة التي يمارسها .

لقد أكدنا أن التقييم أصبح اليوم ضروريا ، لأن ارتفاع التكاليف باستمرار لا يسمح بتكوين دون الفحص الحذر لنتائجه إذ تظهر أهمية وضع عدد من المهام الخاصة على عاتق نظام تقييم الأفراد ، من هذه المهام .

- تحديد العوامل المرتبطة بالتكوين ، المؤثرة على أداء المؤسسة .

- فحص الفرضيات التي تتعلق بمحيط التكوين .

- تحديد أهم التغيرات التي يمكن إحداثها في مضمون العمل لتعديل الرهانات الممكنة و أخيرا تم

التطرق إلى الشروط التي يجب أن تتوفر لنجاح عملية التكوين ، إنه الجانب الثالث الذي أثار انتباهنا في هذا الفصل ، فيمكن تلخيص التفاصيل التي خصصناها له ، بالتذكير ببعض الأسئلة الهامة و التي حاولنا الإجابة عنها ، خاصة تلك التي تتعلق بمعرفة ، ما هي الأولويات في وضع برنامج التكوين ؟ بهذه المسألة الأساسية لفتنا الانتباه إلى ضرورة فحص المسألة لمعرفة إذا ما كنا أمام :

- مشكل تكوين ، أي : تحصيل المهارات و القدرات و المعارف .

- أو مشكل مرتبط بمحيط التكوين ، أي : توفر الشروط الملائمة لاستثمار فعال للمهارات ، القدرات

أو المعارف .

في هذه الحالة الأخيرة نحاول أن نجد حلا لمشكل مصدره بعيد بواسطة التكوين و هذا ببساطة احتمال

لتحمل كلفة غير نافعة ، لأن لا أثر له على حل المشكل المطروح .

الفصل الثالث :

مبادرات التكوين و مراحلہ الأساسية

مُتَلَمِّمًا

بالفصل السابق قد رأينا من خلال دراسة وظيفة التكوين أن المؤسسة تملك وسيلة فعالة و أكيدة تساهم في تحديد حاجيات التكوين .

و حتى تكون شاملة يجب أن تحدّد على مستوى كل مصلحة ثم تجمع من طرف مديرية الأفراد و التي تملك المعلومات الواضحة ، مثلا حول تطور مردودية كل فرد ، - نظام الترقّيات ، و لكن هذا لا يمثل إلا المرحلة الأولى .

بالفعل كل تكوين فعال يجب كذلك أن ينظم بصفة نظامية حيث من الضروري توقع مختلف المراحل لتأسيس خطة التكوين بالمؤسسة .

سنتبنى في الفصل هذا الخطة التالية :

* أولا : سنتساءل حول مبادرة التكوين نفسها ، بكل وضوح يتعلق الأمر بالإجابة عن الأسئلة التالية :

- من الذي يجب عليه أن يقرر مبدأ التكوين ، العامل أو المؤسسة (القسم الأول) ؟

* ثانيا : نقدم بعد ذلك المراحل الأساسية لسياق التكوين (القسم الثاني) . علما بأننا سنرجع بصفة

عامة إلى بعض المراحل لتتوسع فيها ببعض التفصيل .

القسم الأول :

مبادرة التكوين

حتى نستطيع وضع طريقة مناسبة لسياق التكوين لا بد من طرح السؤال التالي ، إلى من يرجع الفضل في أخذ مبادرة التكوين ؟ لا شك أن هناك إجابتين ممكنتين¹.

- ترك مبادرة التكوين للعامل .

- تنظيم عملية تكوين الأفراد (المستخدمين) من طرف المؤسسة .

لكن في حالات كثيرة لا يطرح السؤال ، إنما المؤسسة هي الوحيدة صاحبة المبادرة في التكوين . مثلا ، في حالة اقتناء آلات جديدة ، جلب تقنيات حديثة لا بد من إعداد كفاءات هامة لاستخدام هذه الآلات و استعمال هذه التقنيات . و نستطيع أيضا توظيف مختصين لهم دراية بهذه الآلات و التقنيات .

لكن هذا الحل ليس بالضرورة هو الأفضل و ستظل مسألة التكوين مطروحة بالنسبة للمستخدمين .

في حالات أخرى لا يعتبر التكوين بصفة خاصة عملية مستعجلة و لا تقوم المؤسسة بأية مبادرة في

هذا المجال .

1 - التكوين بمبادرة العامل :

بصفة عامة حين يتعلق الأمر بالتكوين ، ينظر إليه من زاوية العامل و التحول الاقتصادي العام

و ليس مباشرة من زاوية المؤسسة .

لهذا في العديد من البلدان² يفرض القانون في المؤسسة بالسماح لبعض المستخدمين بالتغيب من أجل

الحصول على تكوين من اختيارهم خارج المؤسسة³.

غير أن شروط تعويض (هذه الغيابات من أجل التكوين) ليست كلها عبءا على عاتق المؤسسة إذا

كانت هي التي تنظم هذا التكوين في ظروف محددة .

¹ -H. SUET :Choisir et former des hommes. Ed. hommes et techniques 1975.

² - en France, par exemple, il s'agit de l'accord du 9 juillet 1970 sur la formation professionnelle.

³ -Voir pour plus de détail J. FAVRY, les 4 champs de la formation efficace, ESKA, 1998.

و للتكوين بمبادرة العامل مزايا لصالحه و لصالح المؤسسة ، لكن له بالمقابل بعض المساوئ .

أ - المزايا : في حالة ظروف اقتصادية صعبة في الميدان الذي تنشط به مؤسسة الأجير، يستطيع

الحصول على تكوين يمكنه من التحول إلى ميدان أو قطاع آخر غير قطاع مؤسسته .

فتكون التكلفة المالية محدودة لأنها تتمثل في تكلفة الغياب و التي عموما لا تقيم بالأرقام .

ب - المساوئ : قد يكون التكوين الذي يراه الأجير مناسبا له لا يتماشى و حاجات المؤسسة

بالضرورة لأنه يتعلق بطموحات الأجير نفسه و لا يقدم أية خدمة للمؤسسة و لا يحقق أية مصلحة

للأجير ، لأن هذا التكوين لا يمنح الأجير أية ترقية داخل المؤسسة ، و لا أي تعويض مالي إنما يكون محل

تخوف بسبب عدم ثلبيته رغبته .

هذا التكوين الذي يكون بمبادرة الأجير ، قد يناقض تماما حاجات المؤسسة . لكن يمكن أن يكون من

أجل المصلحة المشتركة بين الأجير و المؤسسة ، إذا كان هذا الأجير يعتمد على المؤسسة في اختيار التكوين

الذي يتماشى و أهداف المؤسسة .

2- التكوين بمبادرة في المؤسسة :

إن تنظيم التكوين يدخل في إطار التسيير الجيد للمؤسسة و يمثل أحد العناصر الهامة في مسؤولية

رئيس المؤسسة اتجاه عماله . و للتكوين بمبادرة من المؤسسة يسمح :

أ - بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المؤسسة و التي تعبر عن حاجات و إمكانيات أفرادها . هذه المبادرة

التي صدرت عن المؤسسة تسمح باحترام رغبات عمالها . فيما يتعلق بـ " التطور الشخصي " و ذلك بتوفير

كل ما يشبع رغباتهم في التكوين ، دون المساس بمصالح المؤسسة ، بمعنى أهدافها و إمكانياتها .

ب - إلا أن التكلفة جد ثقيلة بالنسبة للمؤسسة عكس المبادرة الفردية لأن المؤسسة مجبرة ليس فقط

بتغطية تكاليف التكوين إنما أيضا بتسديد الراتب الشهري خلال فترة التكوين سواء كان داخل المؤسسة أو

خارجها .

ج - من بين الآثار غير المرغوب فيها بالنسبة للتكوين بمبادرة المؤسسة يمكن للعامل الحصول على منصب هام بمؤسسة أخرى بفضل التكوين الذي تلقاه بمؤسسته الأصلية ، و بالتالي تفقد هذه الأخيرة الفائدة المرجوة من هذا التكوين الذي كان بمبادرة منها .

لكن هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تتخطاها إذا حددت أهداف التكوين بدقة خلال اللقاءات التي تتم بينها و بين المعني قبل و بعد هذا التكوين .

يجب على المؤسسة أن تنظم تكوينها للعمال بعقلانية و ذلك في إطار سياستها المتعلقة بالموارد البشرية بوضع خطط دقيقة ، بدون حرمان العمال الذين يرغبون في متابعة تكوين خاص خارج المؤسسة .
فالتكوين الذي يتم بشكل عقلائي يعني عمليا نظرة متناسقة تحترم الأسلوب المنهجي في سير التكوين و الذي يفترض بعض المراحل ، كما سنرى :

القسم الثاني :

المراحل الأساسية في خطة تكوين عقلانية

أ - الأطوار المختلفة لخطة التكوين :

هذه الأطوار يمكن أن توصف بشكل دقيق حسب مخطط P.CASSE⁴ و الذي يلخص المراحل

المختلفة التالية :

⁴ - P. CASSE « la formation performante » OPU 1994.

المرحلة الأولى :

إحصاء و تحليل الحاجات

* تحليل الحاجات و ضبط الأولويات :

- تكوين أولي .
- تكوين مطلوب من طرف المسؤولين (على مستوى السلم الإداري)
- تكوين مطلوب من طرف الأجراء .

* تحديد الفئات المعنية :

- من هم المترشحون للتكوين ؟
- كم عددهم ؟
- أين هم ؟ - ماذا يفعلون ؟
- ما هي حالتهم النفسية ؟

* الكشف عن حاجات التكوين :

- طبيعة الحاجات ؟
- حجم الحاجات ؟
- إدراك الحاجات من طرف المترشحين ؟
- آمال المترشحين ؟ حوافزهم ؟

المرحلة الثانية :

وضع (تحديد) أهداف التكوين

- هل يمكن للحاجات أن تُلبى بواسطة التكوين ؟
- كيف يمكن للحاجات أن تترجم إلى أهداف ؟
- هل هذه الأهداف قابلة للقياس ؟

- ما هي العلاقة التي تربط بين الأهداف ؟
- ما هي طبيعة الأهداف : قيم - مواقف - سلوكيات ؟

المرحلة الثالثة :

وضع مشروع خطة التكوين ، و برنامج تطبيق هذه الخطة

- وضع برنامج التكوين .
- محتوى البرنامج .
- الهيكل الذي يتعلق به البرنامج .

المرحلة الرابعة :

اختيار وسائل التكوين و الطرق البيداغوجية

* قرارات متعلقة بتقنيات التكوين :

- أي تقنيات للتكوين ؟
- إدماج مختلف التقنيات ؟

* إعداد الوسائل البيداغوجية :

- تكييف بعض الوثائق ؟
- إنشاء وثائق جديدة ؟

المرحلة الخامسة :

ميزانية التكوين

- تحويل إلى التنظيمات المعنية .
- تكاليف التكوين .

المرحلة السادسة :

تنفيذ البرنامج

- الجانب العتادي ؟

- التنسيق ؟

المرحلة السابعة :

تقييم التكوين

- رد فعل المشاركين ؟

- التقييم بميدان العمل ؟

- توصيات خاصة بمتابعة التكوين ؟

نتفق على أن المخطط السالف الذكر يمكن تكييفه حسب التكوين المرغوب سواء كان تكويننا مباشرا

أو غير مباشر أو مختلطا . مع التنكير بأن :

- التكوين المباشر : يتمثل في تكوين أفراد من أجل مساعدتهم على تطوير قدراتهم إما عن طريق

تحصيل معارف جديدة و إما عن طريق تدعيم قدراتهم المهنية الفردية .

- التكوين غير المباشر : أو " تكوين المكونين " و يتمثل في تقديم معلومات و سلوكيات إلى مجموعة

من الأشخاص تبلغها هي كذلك فيما بعد إلى مترشحين آخرين .

- التكوين المختلط : و هو أيضا تكوين في إطاره يقوم المكون بعملية تكوين لفريق من المترشحين

بصفتهم ملاحظين أو شهود . عند نهاية هذه العملية يستخلصون الدروس ليطبقونها بعد تكييفها مع وسطهم .

لقد قمنا بتقديم مختلف أوجه سياق أي تكوين ، لأن المخطط الذي قدمناه نظرا لدقته و وضوحه يسمح

برؤية تشعب و غني هذا السياق و الذي يشمل مجموع جوانب أي برنامج تكوين .

و حتى تكون النظرة أكثر ترابطا و منهجية حتى و إن كانت أقل دقة و وضوحا لسياق التكوين ،

سوف نختار مخطط J.L.BIRIEN و الذي يتمثل في ست مراحل .

لنتفحص إذا بإيجاز مكونات هذه المراحل الست لسياق التكوين :

ب - المراحل الست لخطط التكوين حسب J.L.BIRIEN⁵:

يقدم لنا Jean-Louis BIRIEN نظرة بسيطة و واقعية عن إعداد مخطط للتكوين . فحسب هذا الكاتب فإن خطة التكوين يجب أن تكون بداية : " تتساقط بسيط بين مختلف نشاطات التكوين ، و هذا يساهم في تطوير الهياكل و وضع بشكل تدريجي نمط منظم لتسيير الأفراد " . إن إعداد مخطط التكوين يجب أن يمر بست مراحل . تبدأ من إحصاء نشاطات التكوين و تنتهي بتقييم النتائج و إعادة النظر في المخطط . فكل مخطط تكوين عقلائي يفرض من ناحية : برنامج للنشاطات المتوقعة خلال سنة مع قائمة الفئات المستفيدة مع تحديد سياسة التكوين المتوقعة خلال ثلاث سنين ، و من ناحية أخرى وضع برنامج مفصل لكل نشاط من نشاطات هذا التكوين .

فهذا المخطط لا يجب أن يهدف إلى تلبية الحاجات الفورية و لكن يجب أن يرتبط بالمخطط العام للمؤسسة . و الحقيقة ، أنه في غياب هذا الارتباط الذي يجب أن يترجم من خلال البحث في تطوير الهياكل و الذهنيات التي تسير نشاطات التكوين سيخلق هذا المخطط حالة من عدم الرضى لدى الأجراء لأنهم سيعجزون عن تطبيق ما تلقوه من معلومات جديدة أو إمكانيات بشكل ملموس ، و بالتالي ستضيع كفاءات جديدة ناتجة عن التكوين المكتسب .

و في الواقع ، حتى و إن لم تكن هناك موارد مالية لإنجاح مخطط التكوين نستطيع القول أن وراء الطرق الخاصة المستعملة تجارب عديدة تشهد على أن وضع مخطط فعال للتكوين موجود بالواقع .

و هذه حالة مخطط J.L.BIRIEN الذي سنذكر خطوطه العريضة و الذي يقدّم في المراحل الست

التالية :

+ إحصاء حاجات التكوين .

+ تحليل هذه الحاجات .

⁵ - VOIR :BIRIEN, J.L., « les six étapes du plan de formation », Le Management, sept. 1972, pp. 51-58. et BIRIEN, J.L., « Prévision et programme de la formation : Les plans de formation », Management, oct. 1971, pp.28-36.

+ وضع خطط نشاطات التكوين .

+ إعداد النشاطات .

+ تنفيذ النشاطات .

+ تقييم النتائج و إعادة النظر في المخطط .

1 - المرحلة الأولى :

إحصاء الحاجات⁶

هناك طرق مختلفة في إحصاء الحاجات ، نذكر منها الطرق التالية :

* الطريقة الأولى : و هي أن يعث المسؤول المكلف بالتكوين باستجاب إلى كل عامل يطلب منه

التعبير عن طموحاته فيما يتعلق بالتكوين ، حيث استغلال هذه الاستجابات تسمح بإعداد قائمة أولى للحاجات .

ثم في مرحلة ثانية يجمع أفواج عمل ، كل فوج مكون من 10 أشخاص يمثل مختلف المستويات و

المصالح بالمؤسسة . إذ كل واحد يستطيع التعبير بحرية و مناقشة الموضوع المطروح بحضور ممثلي

المؤسسة فيكون لمسؤول التكوين الوسيلة لضبط حاجات التكوين الحقيقية و تمحيص التحليل الأول الذي

وضع انطلاقاً من الاستجابات .

الملاحظة : في المرحلة الأولى من هذه الطريقة بدلا من البحث عن حاجات التكوين بالاعتماد على

الاستجاب ، يمكن القيام بذلك بفضل اللقاءات التي تتم بين مسؤول التكوين و مديري الأقسام حيث كل

مسؤول يكشف عن الحاجات التي يريدونها التابعون له بالقسم .

* الطريقة الثانية : تستطيع مصالح التكوين أن تستغل نتائج اللقاءات السنوية التي تتم بين كل

مسؤول قسم أو مصلحة و مساعديه حيث تكون مشاكل التكوين موضوع تقرير هذه اللقاءات و الذي يحرره

⁶ - Nous nous sommes inspiré, pour développer, cette question de :P.G. HOURQUET « Identifier les besoins de formation de ses collaborateurs » (pp. 189-195) in J.M. PERETTI .Dir. « Tous DRH »Les Editions d'Organisation Paris 1996.

المسؤولون . و الذي يتضمن كل الاقتراحات و التحفظات بعملية التكوين . هذه اللقاءات تتم تحت إشراف مصلحة التكوين و التي تقوم بتحليلها لإعداد برنامج عمليات التكوين .

* الطريقة الثالثة : بشكل آخر ، تطلب مصالح التكوين من المسؤولين و التابعين لهم بإعداد ورقة

اللقاء معا . حيث تكون ورقة هذا اللقاء من ثلاثة أبواب :

- الباب الأول : دراسة سلوك الأجير بميدان عمله .

- الباب الثاني : تقييم الكفاءة ، و تعبير المسؤولين و التابعين لهم عن حاجات التكوين التي يرونها

ضرورية للتكيف الجيد مع منصب العمل ، للترقية المحتملة أو للتوجيه الجديد .

- الباب الثالث : يسمح للأجير بالتعبير عن رأيه الشخصي عن الجو النفسي الذي يعمل في إطاره .

لهذه الصيغة فائدة مزدوجة :

1 - تفسر الاختلافات التي قد تنجم عن تحرير الباب الأول بين المسؤولين و تابعيهم .

2 - تبين بعض الأحيان ضرورة تحسين الجو الاجتماعي ، و هياكل الاتصال توازياً مع نشاطات

التكوين .

* الطريقة الرابعة : تركز على وضع جدول تحليل حسب الوظيفة لمجموع العمال ، لإحصاء

حاجاتهم في التكوين . فكل الوظائف الكبرى بالمؤسسة تشتمل على مهام محددة مثلا (بالنسبة لنشاطات

الشراء : - طلب العتاد - استقبال القطع - تسيير المخزون... الخ) و بالمقابل ، مصلحة الموارد البشرية تحدد

المناصب التالية على سبيل المثال (بالنسبة للقسم التجاري : - مسؤول البيع - البائع - موظف الاستقبال) هذا

الجدول يحدد بدقة المهام المرتبطة بكل منصب ، كما يكشف عن الاختلاف بين الصورة المثالية و الصورة

الحقيقية لصاحب المنصب . و في الأخير يقيس حاجات التكوين .

كما يلاحظ ، أن مرحلة إحصاء الحاجات يمكن القيام بها بأشكال عديدة : - الاستجواب - اللقاء الفردي

- اللقاء الجماعي - التحليل الوظيفي ، كل شكل من هذه الأشكال له إيجابياته و سلبياته .

- الاستجواب : وسيلة سريعة ، أقل تكلفة ، لكن فعاليتها مرتبطة بتحرير الأسئلة . فالأسئلة الأكثر انفتاحا تستدعي أجوبة قليلة ، بينما الأسئلة المحددة تجعل المترشح خاضعا لوجهة نظر محرر الاستجواب ، فيفقد الاستجواب قيمته . و هذا ما يستدعي حملة إعلامية لتحسيس مجموع العمال .

- اللقاء (المحادثات) : بصفة عامة ، يعطي نتائج مرضية ، لكنها طريقة طويلة و مكلفة تتطلب من المعنيين تكويننا مسبقا في موضوع المشاكل الخاصة بطريقة المحادثات .

- بينما تحليل الحاجات على مستوى الوظيفة ، يفرض وضع جدول لمجموع الوظائف و الذي يبدو

جد معقد .

و بدلا من استخدام هذه الطريقة أو تلك يمكن الجمع بينها ، فهذه المرحلة من إحصاء الحاجات يمكن أن تتم في أربع مراحل :

1- إعلام مجموع الأعمال على مختلف المستويات بمخطط التكوين (اجتماع إعلامي - تعليمات) .
2- استجواب شخصي كتابي عن حاجات التكوين ، يمكن أن يحدث خلال اللقاء التقييمي السنوي إذا كان موجودا .

3- لقاء فردي عن عينة ممثلة للمؤسسة إذا إنعدم اللقاء التقييمي .

4- لقاء جماعي ، لتصحيح الأحكام الفردية .

هذه العمليات يجب أن تتم بسرعة ، إذا كانت المؤسسة لا تريد أن تتعب أفرادها ، حذرا لو أن هذه العمليات تمت بسرعة على نشاطات تكوين حقيقية .

لأننا إذا تركنا الأجراء ينتظرون طويلا ، من المحتمل أن يهملوا هذا التكوين و لا يباليوا به " إذا لم ننته من إعدادهم بسرعة " .

فإحصاء الحاجات يمكن من رصد هام من المعلومات الدقيقة على الأقل ، لها قيمة تعليمية تساعد على المعالجة و التحليل ، و هذا موضوع المرحلة الموالية :

المرحلة الثانية :

تحليل الحاجات⁷

* الصيغة الأولى : ينظم مسؤول التكوين اجتماعات أفواج للتأكد من الإجابات التي تحصل عليها من

خلال الاستجابات ، ثم يجمع الحاجات التي تم تحديدها في فصول نحو :

+ علاقات العمل : دور التحكم - الحالة النفسية للفوج - التشريع ...

+ تنظيم العمل : التموين - الصيانة - الأمن - المحاسبة ...

بعد أن يعبر كل الأجراء عن حاجاتهم المهنية ، يحدد مسؤول التكوين برنامج تكوين أولي يتعلق بهذه

الحاجات ثم يبعث به إلى مختلف مسؤولي الأقسام للإعلان و الضبط ، حيث يتم فحص كل النقائص
الممكنة .

+ فيما يخص الميزانية : على المديرية ألا يتجاوز تقديرها لتكلفة التكوين الحصة القانونية

المخصصة له بالميزانية .

+ ثم ما يتعلق بالتنظيم البيداغوجي : إذا كان التكوين المتوقع مهنيًا خالصًا يبدو من غير المناسب

تنظيمه خارج إطار العمل .

* الصيغة الثانية : يمكن لمسؤول التكوين القيام بتحليل حاجات التكوين حسب ميزانية كل قسم

بالمؤسسة ، طلبات التكوين المصاغة من طرف مدير القسم تكون أيضا موضوع نقاش مع مسؤول التكوين

لتحديد أولوية كل مصلحة على مستوى كل قسم ، فالحاجات المعبر عنها يجب أن تكون مرقمة و تتناسب مع

التكاليف الحقيقية المتوقعة من طرف المديرية العامة (س % من كتلة الأجر) .

و في الغالب ، إحصاء و تحليل الحاجات عمليتان تتمان معا . لهذا يُفضّل القيام بالعمليات حسب

المخطط التالي :

⁷ SUR CETTE question ont été consultées les travaux de :DIVERREZ,J,"L'analyse méthodique des besoins et les inventaires", dans Politiques et techniques de direction du personnel, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1970,pp.135-142.,ainsi que DIVERREZ,J,« La détermination et la hiérarchisation des besoins de formation »,Entreprise et formation continue, no 8.janv.-fév.1974,pp,15-19.

+ اجتماع مع لجنة التكوين لإعلامها بسير و إحصاء الحاجات .

+ تنظيم لقاء مع الأجراء .

+ ضبط البرنامج مع ممثلي العمال .

+ أول سلسلة اختبار لنشاطات التكوين .

+ جمع الاقتراحات و الحاجات المعبر عنها في نهاية هذه السلسلة من الاختبارات .

+ تحليل هذه الحاجات الجديدة لإعداد مخطط التكوين .

و مهما كانت الطريقة المطبقة إلا أن النقائص عديدة .

كثيرا ما يطرح السؤال التالي : - من الذي يجب عليه أن يقوم بالمرحلتين السابقتين لوضع مخطط التكوين

أي : إحصاء الحاجات و تحليلها ؟

مصلحة التكوين على مستوى المؤسسة أو المستشارون الخارجيون ؟

- فعلا ، إن المستشار الخارجي مستقل عن كل الأطراف المعنية ، لكن هل يستطيع المحافظة على

هذه الاستقلالية ؟

- بينما المسؤول بالمؤسسة ، ميزته أنه يعرف تاريخ المؤسسة و كل هياكلها الموازية لكن وضعه

اتجاه المديرية العامة يمكن أن يزعجه أو يعرقل عمله ، و هذا يعود إلى مسؤوليه و رؤسائه .

المرحلة الثالثة :

تخطيط نشاطات التكوين⁸

من الممكن أن كل الحاجات التي تم إحصاؤها و التي يمكن أن تكون متعددة لا يمكن أن تكون

مرضية في الوقت نفسه . لهذا من المهم ضبط ترتيب للأولويات و تخطيط نشاطات تكوين لتنفيذها .

الصيغة الأولى: نستطيع أن نتصور أن مسؤولي أقسام المؤسسة يحددون الأولويات التي يفرضونها

على مرؤوسيه ، و يحددون المدة المرجوة لمراحل التكوين ، و هذا بالاتفاق مع مسؤول المستخدمين

⁸ -Sur cette question voir :HACCOUN,R.R., Garwood, J.B. et OELTJEN, P.D. « La rentabilisation de la formation pour les années 80 ».Commerce, mai 1982, p. 110-114.

فالمديرية إذا بإمكانها على سبيل المثال أن تقرر أولاً تنظيم تربية خاصة بمهارة العمال ثم بعدها برمجة بعض الدورات الخاصة بالترقية على الخصوص .

الصيغة الثانية : تحليل الحاجات و تخطيط النشاطات يمكن أن يحدث خلال اللقاءات التي تتم بين مسؤول القسم و مسؤول التكوين ، فبرنامج التكوين يستجيب إلى كل الحاجات المعبر عنها .

الصيغة الثالثة : تخص غالباً المؤسسة المتوسطة . حيث نعتد على بعض المعايير في تخطيط نشاطات التكوين ، من هذه المعايير :

- تطور المؤسسة و رغبتها في النمو : هذه المعايير تفرض الأولوية في التدريب على التقنيات الحديثة و التعرف على آلات جديدة .

- مدة التكوين : عندما يكون نشاط المؤسسة في شكل دفعات قصيرة يمكن تقليص الدورات الطويلة إلى مراحل قصيرة .

- تكلفة التكوين : مهما كانت أهمية ميزانية التكوين بالنسبة للمؤسسة في حالة ما إذا كانت تمثل نسبة مئوية من كتلة الأجر ، و هذا يرتبط بعدد عمال المؤسسة (و الذي يعتبر منخفضاً بالنسبة لمعدل المؤسسة)

لا يمكن تلبية أغلب حاجات التكوين و هذا ما يدعو إلى ضرورة اختيار أجهزة و طرق التكوين الملائمة .
بصفة عامة ، طريقة التخطيط تسلك المرحلتين التاليتين :

- أولاً : بداية من التعبير عن الحاجات و تحليلها ، لا بد ضبط الخطوط التوجيهية للتكوين و تنفيذ الخطوط العريضة في البرنامج على مدى سنتين إلى 5 سنوات .

- ثانياً : وضع رزنامة سنوية للنشاطات المراد تنفيذها مع الإشارة إلى عدد المشاركين ، درجاتهم المهنية ، النفقات ...

و يبقى إذا ، تحديد طرق التكوين و اختيار الأجهزة المناسبة لتنفيذها ، أي مراحل إعداد مخطط التكوين و تنفيذه ، و التي تشمل النشاطات التي سنطرق إليها في المرحلة الموالية .

المرحلة الرابعة :

وضع نشاطات التكوين⁹

إن مرحلة وضع هذه النشاطات تشمل أساسا اختيار الطرق البيداغوجية للتكوين . و المؤسسات المختصة بالتكوين .

* اختيار المؤسسات المختصة بالتكوين : فالأهم بهذا الموضوع ، قبل الاتصال بالمؤسسات الخارجية ، لا بد من دراسة إمكانيات التكوين داخل المؤسسة .

* اختيار طرق التكوين : فهي مرحلة أسهل من مرحلة إحصاء و تحليل و تخطيط حاجات التكوين . فالطرق البيداغوجية لا تكون فعالة إذا لم تكن متكيفة بشكل جيد مع طموحات المترشحين و إلا من المحتمل أن تكون النتائج عكس ما كان منتظرا .

اختيار هذه الطرق يرتبط قبل كل شيء بمدى نضج الأجراء اتجاه مشاكل التكوين ، فنلاحظ أن المترشحين عادة ما يطلبون في بادئ الأمر تكويننا جد مهني من أجل تحسين كفاءاتهم و وضعيتهم المادية و لا يفهمون غالبا فائدة التكوين العام .

و هذا لا يمنع العديد من مسؤولي المستخدمين من مواصلة تنظيم دورات في التكوين العام رغم لا مبالاة المترشحين بهذا النوع من التكوين .

المرحلة الخامسة :

التنفيذ¹⁰

في هذا المستوى ، تكون كل برامج التكوين قد وضعت ، غير أن المشاكل المرتبطة بالتنظيم المادي تبقى دوما تبحث عن حلول :

كالتسجيل ، الاستدعاء إلى التريصات ، العمل الإداري ، الخ ..

⁹ -Sur cette question :BIRIEN,J. L.,ESCANDE, Y et J.P. MIGNOT, Gestion pratique de la formation continue dans l'entreprise, Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1973.

¹⁰ -Id.

و حتى نستطيع تلبية الالتزامات المرهبة المرتبطة بالتكوين و تحسين فاعلية هذا الأخير على مستوى المؤسسة و على مستوى الفرد أيضا من الأفضل وضع تسيير إداري للتكوين ، لهذا حبذا لو وُضع مراسلون للتكوين ، و من الأفضل أن يكونوا موظفين من مختلف المصالح و من كل مستويات السلم الإداري بالمؤسسة يشاركون في الكشف عن حاجات جديدة و يتابعون ردود أفعال المترشحين اتجاه مختلف نشاطات التكوين و بالتالي يتحملون مسؤولية نشر المعلومات حول التكوين الداخلي .

المرحلة السادسة :

التقييم و المراقبة 11

هذه المرحلة تتضمن طورين :

1 - تقييم عملية التكوين .

إن نشاطات التكوين تشكل مجموعة جد معقدة ، فبعض النشاطات تصدر عن مصلحة التكوين الداخلي ، و بعضها يصدر عن هيئة خارجية .
بينما كل نظام تقييم يفشل أمام هذا التعقيد ، لأنه يتعلق بالمقارنة بين النشاطات الداخلية والنشاطات الخارجية و هي مقارنة صعبة ، فهذه النشاطات لا يمكن تحديدها لأنها تحدث في وضعيات مختلفة . غير أنه يمكن استخلاص ثلاث طرق للتقييم :

* **الطريقة الأولى :** تعتمد على " ملف التكوين " ، هذه بسيطة و جد عملية ، تتضمن وضع مذكرة لتقييم النتائج يملؤها المترشح بعد التبرص بأربعة أشهر . و حتى تكون هذه المذكرة مجدية لا بد أن تملأ بمعلومات عن الحاجات الجديدة الخاصة بالتكوين ، فالتفكير في تقييم العملية الأولى للتكوين يسمح بظهور حاجات حقيقية .

* **الطريقة الثانية :** تعتمد على " محضر التبرص " فبعض المؤسسات تفرض على المستخدمين تسديد مصاريف التكوين مقابل استلام محضر التبرص .

¹¹ -Pour l'évaluation de la formation, voir :J. R. TALBOT & C. D. ELLIS « la formation dans l'entreprise :coûts et évaluation des résultats. »Entreprise Moderne d'Édition. Paris 1972. ;

* الطريقة الثالثة : بعض المؤسسات تفضل صيغة الاستجواب التي توفر لها رصيذا من

المعلومات تستغله عند ارتفاع عدد العمال لديها ، يمكن اعتبار هذه الطريقة أكثر فاعلية (أنظر مثال عن الاستجواب في نهاية الفصل) .

2- مراقبة النتائج الفردية :

إن مراقبة النتائج الفردية للتكوين سهلة حسب أنماط التكوين . هذا النوع من المراقبة أقل استعمالا بالنسبة للتربصات التحسينية لكنه جد شائع بالنسبة لتربصات اقتناء المعلومات .

بينما حتى في هذه الحالة الأخيرة يختلف دوره حسب اختلاف المسألة ، إذا كانت مسألة علاقات إنسانية ، أو كانت مسألة ترقية .

- إذا كانت مسألة العلاقات الإنسانية ، لا يكون مبررا للتقييم الفردي ، و بالتالي يرفض المنشطون القيام بمراقبة نتائج التكوين بواسطة الامتحان .

- أما بالنسبة للتكوين من أجل الترقية المهنية ، فمراقبة النتائج مطلوبة ، لكن مهما كان شكل الامتحان ، كتابي أو رائي ، من الأفضل إطلاع المترشح على النتائج التي تحصل عليها .

و أخيرا ، يتوفر مسؤول المؤسسة على مجموعة من المؤشرات حيث المتغيرات على المدى الطويل تسمح بقياس فعالية التكوين ، هذه المؤشرات هي : الغيابات - حوادث العمل - التنقل ...

الخلاصة

ظلت المؤسسات طيلة ما يقرب من عشرين تكتفي بتسيير إداري محض لأفرادها . أما اليوم أصبح مسؤولو التكوين يضعون عمليات تكوين معقدة تساهم بالفعل في تطور هيكل المؤسسة .

فإذا كان سياق التكوين في البداية يُختصر في عملية تنسيق بين مختلف عمليات تكوين بسيطة التنظيم يتجه اليوم إلى وضع استراتيجية بناءة تجعل من العمليات البيداغوجية للتكوين استثمارا حقيقيا يلبي حاجات المؤسسة و حاجات أفرادها .

إن أولى مزايا هذا النوع من سياق التكوين تتمثل في

إذا مهما كانت الطريقة المتبعة . مع الأخذ بعين الاعتبار قدرة كل مؤسسة على التكفل بالميزات الخاصة بكل مؤسسة - لوضع المراحل الأساسية لسياق التكوين . فكل طريقة يفترض أن تتناسب تنظيم المؤسسة ، و ذهنية أفرادها ، و التطور الخاص بكل مؤسسة .

لقد ذكرنا إذا ، أن مرحلة هامة من هذا السياق قد خصصت لتحديد مصدر مبادرة طلب التكوين حسب الأهداف المحددة . و لقد رأينا حلين ممكنين :

- إما ترك العامل يأخذ مبادرة تكوين نفسه .

- أو جعل المؤسسة تنظم عمليات التكوين لأفرادها غير أننا لاحظنا أن التكوين بمبادرة العامل يمكن أن يسبب أضرارا خاصة بالنسبة للمؤسسة . هذا النمط من التكوين لا يستطيع أن يلبي الحاجات الحقيقية للمؤسسة . بالفعل لقد أكدنا على فكرة أن تنظيم التكوين يجب أن يندمج ضمن إطار السير الحسن للمؤسسة ، و بهذا يشكل التكوين مظهرا هاما من مظاهر مسؤولية رئيس المؤسسة أمام العمال . لقد لاحظنا كذلك أن التكوين بمبادرة المؤسسة ليس من الضروري أن يكون استثمارا مُثمراً في كل الحالات .

بالفعل ، أن من النتائج الغير مرغوب فيها بالنسبة للتكوين بمبادرة المؤسسة ، أن هذا التكوين الذي يعمل على تحسين مهارات العامل ، يمكن أن يدفع بهذا الأخير إلى البحث عن ترقية جد هامة بمؤسسة أخرى ، و بهذا تخسر المؤسسة ثمار هذا التكوين .

بعد هذه التحفظات الهامة ، اهتمنا بمختلف مظاهر مثل هذا النوع من سياق التكوين ، حيث ركزنا على تعقيد هذا السياق و غناه و الذي يشمل مجموع مظاهر برنامج تكوين . بعد تقديم عدد من التصنيفات لدى مختلف الكتاب ، لقد احتفظنا من جهتنا بنظرة ظهرت لنا أكثر تجانسا و منهجية . و إن كانت أقل شمولية بالنسبة للآخرين . نظرة J.L.BIRIEN الذي يقدم هذا السياق في ست مراحل :

- إحصاء حاجات التكوين - تحليل هذه الحاجات - تخطيط عمليات التكوين - إعداد العمليات - تنفيذ هذه العمليات - و أخيرا تقييم النتائج و إعادة النظر في الخطة .

إن هذه الخطة التي تبيننا خطوطها العريضة في دراستنا لتقديم خلال الفصول الثلاثة التالية :
المراحل الأساسية لسياق المبادرة ، الإعداد ، تنفيذ و مراقبة نشاط التكوين بواسطة هيكل المؤسسة الخاصة
بهذا الغرض ، مصلحة التكوين .

الفصل الرابع:

خطة التكوين

مقدمة

إن الهدف الأساسي لخطة التكوين مبدئياً هو تمكين مسؤولي المؤسسات من تلبية حاجات التكوين بأقصى سرعة . غير أنه عند التطبيق يلقي نوعين من ردود الأفعال : فبعض المسؤولين على التكوين تعودوا على التعامل مع مسألة التكوين بأسلوب خطوة بعد خطوة ، أي عملية تلو الأخرى، بواسطة عمليات محددة غير منسقة ، غير أن البعض الآخر بالعكس ، يبحثون عن الإتقان من خلال القيام بتسيير جيد للأفراد .

بين هذين نظرتين المتطرفتين ، هناك نظرة أكثر واقعية كما يرى ¹A.Pain و التي تعتبر خطة التكوين أو لا الرابط الذي ينسق بين مختلف عمليات التكوين ، حتى تساهم في تطوير هيكل المؤسسة لتتمكن من وضع نظام تكوين للأفراد بشكل تدريجي .

حسب هذه النظرة البراغماتية ، فإن تحضير خطة التكوين يجب أن يمر بعدة مراحل ² . و التي تبدأ من مرحلة إحصاء عمليات التكوين إلى مرحلة تقييم النتائج .

خطة التكوين تظهر أحيانا غامضة عندما تتفصل لتصبح سلسلة من العمليات الظرفية لتلبية حاجات مستعجلة . و من ناحية أخرى يمكن أن تكون الخطة غير فعالة بل خطيرة عندما لا يكون هناك تنسيق بينها و بين الخطة العامة لتطور المؤسسة .

في الحالة الأولى و الثانية يمكن أن يشعر الأفراد الذين لا يستطيعون تطبيق المعارف أو التقنيات المقدمة أثناء التكوين بعدم الرضا .

¹ -A. PAIN : « Bâtir. Mon plan de formation »Ed d'organisation 1990.

² -J. L. BIRIEN en distingue six, comme nous avons déjà eu à le noter (voir J. L. BIRIEN " les six étapes du plan de formation", Le Management, sept. 1972, pp. -58.)

زيادة على الطرق الخاصة المستعملة يمكن القول أن التجارب أثبتت أن تحضير خطة التكوين يجب أن تمر بعدة مراحل أساسية .

في هذا الفصل الذي ينقسم إلى ثلاثة أقسام سنعالج بالتسلسل :

- أولا : بعض المراحل الأساسية في خطة التكوين و التي سنعود إليها بالتفصيل في الفصول القادمة

(القسم (1)) .

- ثانيا : مشروع رزنامة خطة التكوين (القسم (2)) .

- ثالثا : نظرة مختصرة عن أهم الخطط الأساسية لعمليات التكوين المطبقة (القسم (3)) .

القسم الأول :

نظرة خاطفة عن المراحل الأساسية لخطة التكوين :

إن خطة التكوين و التي هي الترجمة الميدانية لسياسة التكوين في المؤسسة يمكن أن تشمل عدد من

المراحل ، خاصة المراحل الأساسية التالية³ :

- تحديد حاجات التكوين كمرحلة مسبقة .

- اختيار سياسة التكوين كمرحلة ثانية .

- تحديد محتوى الخطة كمرحلة ثالثة .

- تنسيق عمليات التكوين و الذي يجعل التكوين استثمارا حقيقيا كمرحلة رابعة .

- تنظيم و متابعة عملية التكوين كمرحلة خامسة .

- تقييم التكوين و هي المرحلة السادسة و الأخيرة .

لندرس باختصار هذه المراحل المختلفة قبل أن ندرسها بتفصيل أكبر من بعد .

³ - A. PAIN : « Bâtir, Mon plan de formation », op. cité p. 68.

1 - تحليل الحاجات :

إن تحليل " حاجات التكوين " يرتكز كما سوف نرى بالتفصيل على تقييم الأفراد ، و دراسة منصب العمل ، و التغييرات التكنولوجية و التنظيمية .

أ - تقييم الأفراد بالمؤسسة يسمح بتحديد كل الحاجات ما عدا تلك التي تتعلق بالأداء الجيد للوظيفة . لهذا فالتحقيق الذي يجري على مستوى الأفراد يجب أن يجمع بين المحادثات الفردية و محادثات الفوج و كذلك الاستفسارات .

إن هذه الاستفسارات تُستغل في تحضير قائمة أولية للحاجات ، و منه ترتب التوقعات و العمليات ، أما المحادثات الأكثر دقة (التحقيق حول منصب العمل) تساعد على تحسين الإجابات . غير أن " الاستفسار " يمكن أن يخلق مشكلتين⁴ :

الأولى : أن التكوين لا يعني إلا فئة من الأفراد ، بينما الذين أجابوا عن الاستفسار قد تكون حاجاتهم ليست هي الأهم .

و الثانية : هي أن معدل الإجابة عن الاستفسار غالباً ما يكون ضعيفاً خاصة عند العاملين الأقل تأهيل . لهذا يُقترح أحيانا على مصالح التكوين الاستفادة من المحادثة السنوية التي يجريها كل مسؤول قسم أو مصلحة مع مرؤوسيه لتقييم حاجاتهم في التكوين . لهذا يمكن أن تشكل مشاكل التكوين قسماً خاصاً من تقرير هذه المحادثة فيندمج التكوين بانسجام في إطار خطة التطور المهني .

ب - تحليل منصب العمل يسمح بتحديد حاجات التكوين الضرورية المكتملة للتحكم في الوضعية المهنية .

كما يؤكد BUCHONO⁵ فإن " تحليل الحاجات المعبر عنها مهمة لأنها تُحدّد مستقبل خطة التكوين"⁵ فتحليل حاجات التكوين يجب أن يتم في آن واحد مع تحليل شامل لوضعية المؤسسة لأنه من الصعب فصل حاجات التكوين عن غيرها من الحاجات التي يتطلبها التغيير الضروري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة .

⁴ - BUCHONO. P., "le plan de formation dans l'entreprise", Management France, nov. 1972, pp. 3-8.

⁵ - BUCHONO. P., "le plan de formation dans l'entreprise"op. cité p. 3.

تحليل حاجات التكوين هو الأساس الذي تقوم عليه عملية تحضير خطة التكوين ، بعد تحديد الاختيارات الضرورية هذه الاختيارات التي تقوم على سياسة التكوين في المؤسسة .

2 - اختيارات سياسة التكوين .

حسب CENTOR إن سياسة التكوين تقوم بوظيفتين : " فهي قبل كل شيء قسم من التسيير التقديري للعمل في المؤسسة ، و هي بعد ذلك وسيلة من وسائل تلبية توقعات الأجراء و منه التمكن من تكييف السياسة الاجتماعية للمؤسسة مع هذه التوقعات " ⁶

إن ازدواجية الغاية يجب أن تلبى توقعات الأفراد و حاجات المؤسسة . فيمكن إذا القول أن طلب الأجير يتماشى بصفة أوسع مع اختيارات المؤسسة . حيث لوحظ أن التكوين المهني يجعل العمال أكثر وعياً باستراتيجية المؤسسة و بالإمكانات المهنية التي تمنحها لهم .

إن الاختيارات الأساسية بالنسبة لسياسة التكوين تشتمل على ⁷ :

+ أهداف التكوين : قد يكون هناك هدف واحد وقد تكون هناك عدة أهداف ، لأن التكوين يشمل وظائف مختلفة ، على كل حال يجب أن نلاحظ أن الأهداف المحصل عليها لها علاقة مباشرة بمحتوى التكوين ، بطرقه ، بالمستفيدين منه .

+ فيما يتعلق بمحتوى التكوين ، يمكن أن يكون تكويننا عاما يهدف إلى رفع المستوى العام لمعارف المستفيدين منه ، أو يكون تكويننا تقنيا يهدف إلى تنمية كفاءاتهم المهنية .

+ فيما يخص العمال المستفيدين من التكوين ، فإن توزيعهم حسب الأصناف المهنية يترجم اختيارات المؤسسة . كذلك الهدف بالنسبة للمستفيدين إذا كانوا من العمال الأقل تأهيلا يختلف عن الهدف بالنسبة للعمال المؤهلين (التقنيين) .

بالفعل في هذه الحالة الأخيرة ، فالهدف يتمثل في تنمية القدرات الموجودة ، أو ببساطة تلبية الرغبات المعبر عنها ، لأن العمال الأكثر تأهيلا هم الذين يعبرون عن الرغبات الكثيرة .

⁶ -CENTOR, Le plan de formation dans l'entreprise, Paris, Ed. Chotard et Ass., 1972, p. 204.

⁷ - CENTOR, op. cité p. 193 .

+ فيما يخص الطرق ، فالمشكل يتعلق بمسألة المدة أو مسألة نوع التكوين . " داخلي " أو " خارجي " ، الوسائل : " خارجية " أو " داخلية " ؟ التكوين " أثناء أوقات العمل " أو " خارج أوقات العمل " ؟ . اختيار الطرق البيداغوجية ؟

3- محتوى الخطة :

حسب J.M.Peretti من الأفضل أن تكون مدة تنفيذ خطة التكوين طويلة تتراوح بين 3 سنوات و 5 سنوات . يرى هذا الكاتب ⁸ أن الاقتصار على سنة واحدة يفرض تسجييرا ذا نظرة قصيرة و هذا يعرقل العمليات ذات المدى الطويل بالمؤسسة .

لهذا تقرر خطة التكوين عمليات التكوين و تنظيمها وفق الأهداف المحددة . تضع قائمة الوسائل المتوقعة للوصول إلى الأهداف المحددة ، في هذا الاتجاه " تضبط الأهداف - الأولويات - المحتوى البيداغوجيا - المدة - الرزنامة - الميزانية - الأصناف المستفيدة ⁹ " .

4- التكوين بنظرة استثمارية :

لدينا اليوم ميل للتأكيد على مكانة التكوين المهني باعتباره عنصر يحدد استراتيجية المؤسسة . إن التحديات المختلفة التي تواجه المؤسسة تفرض عليها تجنيدا حقيقيا للموارد البشرية . بفضل هذا التجنيد يكون التكوين الوسيلة المميزة لاستثمار القدرات البشرية للمؤسسة ، بل يظهر كعامل استراتيجي من عوامل تطور المؤسسة .

فهدف التكوين هو التحضير المستمر للأفراد لتلبية متطلبات التغيرات الحتمية ، بدون إهمال حاجاتهم الخاصة .

لتحقيق ذلك يجب أن يُعتبر التكوين استثمارا حقيقيا . موضوعه تسيير تقديري حقيقي ، و هذا يفرض أخذ الآفاق الاقتصادية المرتبطة بالتطور الذي يشهده ميدان العمل ، و التكنولوجيا بعين الاعتبار .

⁸ - J. M. PERETTI « ressources humaines et gestion du personnel » éd. VUIBERT – Educapole – GESTION Paris 1998.

⁹ - J. M. PERETTI « ressources humaines et gestion du personnel » op. cité p. 96.

في هذا الإطار من المناسب أن نحمل كل الأطراف في المؤسسة المسؤولية و ذلك بإشراكهم في تحديد الخطوط العريضة لسياسة التكوين . و لهذا لا بد من تمكينهم بأكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية لتحسيس كل فرد بأهمية هذا الحق في التكوين .

يجب على المؤطرين كذلك أن يشاركوا في البحث عن احتياجات التكوين عند الأفراد الذين تحت مسؤوليتهم.

أما بالنسبة إلى ممثلي العمال ، فهم مدعوون إلى المشاركة في عملية التفكير في توجهات تكوين الأفراد ، و المساهمة في وضع السياسة الواجب اتباعها .

إن هذه الطريقة تتطلب تمديدا أكثر للمدة المخصصة للتكوين و بهذه النظرة فحطة سياسة التكوين على مدى سنوات على مستوى المؤسسة يجب أن تطور .

فالتكوين المعترف به كمتغير استراتيجي بمصلحة التنمية في المؤسسة يتطلب وضع منهجية و مفاهيم تطبيقية .

حسب LEMONIER يجب أن يكون للتكوين نظرة كمية و أخرى نوعية¹⁰ .

+ النظرة الكمية تقود إلى :

- جرد العمال حسب فئاتهم الاجتماعية المهنية [سوسيو مهنية] .
- دراسة تدفق اليد العاملة على شكل احتياجات و موارد .
- تحديد أصناف التأهيلات ، بتجميع العمال في شكل عائلات (الشغل المهني) .
- الكشف عن انعكاس النتائج المتعلقة بالأهداف الصناعية على تطور (عائلات الشغل) مثل [تطور

عدد العمال - المهن ...]

+ النظرة النوعية تتعلق بـ :

- دراسة مظاهر التغير على المستوى التكنولوجي وعلى مستوى هياكل المؤسسة و آثارها على

العمل .

¹⁰ -LEMONIER, J., "Plan de formation :définir des objectifs". Revue de l'entreprise, N°5, avril 1977, pp. 9-15.

- تحليل نوعية إمكانيات المؤسسة أي نقاط القوة و نقاط الضعف عندها و مقارنتها بالوضع الحالية و بالأهداف المسطرة .

- ضرورة إشراك المؤطرين بشكل واسع في وضع التوجهات التكنولوجية عن طريق تكوين يتضمن التقنيات الجديدة و وسائل الاتصال الحديثة حتى يقوم كل واحد بدوره كاملا .

كل هذه الإنشغالات يجب أن تكون ضمن " سياسة التسيير التقديري للأفراد " .

5- تنظيم و متابعة التكوين :

يجب أن يكون التكوين بالمؤسسة إجباريا .

- في المؤسسات الصغرى ، يكون على الأقل في شكل إداري .

- في المؤسسات المتوسطة ، يكون مسؤول التكوين غالبا إطارا مبتدأ وظيفته قابلة للتوسع . يُتوقع أن

يجعل من التكوين عنصرا محركا لسياسة الأفراد بالمؤسسة .

- أما في المؤسسات الكبرى . يُنشأ قسم خاص بالتكوين يقوم بتسيير مركز أو عدة مراكز للتكوين ،

حيث يوجد مختلف المختصين في مصلحة التكوين ¹¹ .

* المسكرون : يختصون بميزانية التكوين و المتابعة - مخطط الدروس - التربصات - القاعات

- اختيار و مراقبة المكونين - مراقبة التسجيلات ... الخ.

* المنشطون : يختصون بتحضير البرامج - إعداد الوسائل البيداغوجية - المشاركة في التدريس -

المشاركة في التقييم - المشاركة في المتابعة البيداغوجية .

* المختصون بالوسائل البيداغوجية : يختصون في إعداد و توظيف وسائل تبليغ التكوين - ضبط

الوسائل - تكوين المنشطين ، السمعى البصرى... الخ.

و مصلحة التكوين مسؤولة على المستوى الإداري على إبلاغ الأفراد بعملية التكوين ، تنفيذ هذه

العملية ، تسيير الأفراد المشاركين في العملية ، ضبط المصاريف .

¹¹ - J. M. PERETTI « ressources humaines et gestion du personnel » éd. VUIBERT – Educapole – GESTION Paris 1998.

في سياق الطريقة التي تضع التكوين و المتابعة في مركز قيادة المؤسسة تجعل من التكوين أداة هامة في التسيير .

فحسب PERETTI هذه المتابعة تستجيب لأمرين ضروريين ¹² :

1 - مباشرة التقييم النظامي لعمليات التكوين على ثلاثة مستويات :

- على مستوى الأهداف البيداغوجية (حقيقة التمهين) .

- على مستوى أهداف التكوين (تقييم نتائج التكوين) .

- على مستوى أهداف تقييم المؤسسة (قياس الآثار في الميدان) .

2 - تحليل (على مستوى الأفراد) العناصر التالية :

- التكوين الأولي و التحصيلات المهنية كالمعرفة العملية .

- عمليات التكوين خلال الحياة المهنية لأجبر بما فيها التكوين الأولي .

- الشهادات لأخذها بعين الاعتبار .

6 - استشارة التكوين :

إن مناقشة نظام التكوين تواجه معايير مرجعية : تصوره ، سيره ، آثاره ، يمكن إدراج 6 المعايير

التالية ¹³ :

أ - المعايير المتعلقة بالموضوع ذاته (Les critères de pertinence) : تتعلق بالأساس الذي

اتخذت عليه القرارات ، تسمح بالتحقق من مدى مساهمة قرار أو عدة قرارات في تحقيق الهدف المحدد .

ب - معايير المطابقة (Les critères de conformité) : تمكن من التحقق من مدى التطبيق الجيد

للقرارات ، و القوانين أو الترتيبات المتفق عليها في سير نظام التكوين الخاضع للاستشارة .

ج - معايير الفعالية (Les critères d'efficacité) : يهدف إلى تقدير الآثار المتوقعة (أي

النتائج المتحققة بالنسبة للأهداف المسطرة) و الآثار غير المتوقعة أو غير المباشرة .

¹² - J. M. PERETTI « ressources humaines et gestion du personnel » op. cité p. 54.

¹³ --BORDET, MICHEL, "Prévision et programme de la formation :les plans de formation",Management France, oct. 1971. pp. 28-36.

د - معايير الانسجام و التناسق (Les critères d 'efficience) : تبحث في قياس درجة الانسجام .

- بين العناصر الداخلية لنظام التكوين نفسه (الأهداف ، الوسائل ، الهياكل ، الطرق ، التسيير...) .
و بين نظام التكوين و العناصر الأخرى للنظام المضمون الاجتماعي .

هـ معايير المناسبة (Les critères de cohérence) : تُمكن من معرفة ما إذا كانت القرارات المتخذة قد صدرت في الوقت الأمثل ، لم تتقدم عن الوقت المناسب و لم تكن جد متأخرة .

القسم الثاني :

مشروع رزنامة تحضير خطة التكوين :

إن تحضير خطة التكوين يبدأ بتحديد الأهداف من طرف الإدارة العامة و إدارة الموارد البشرية ، و تحديد الميزانية التقديرية للتكوين ¹⁴ .

فعندما يكون حجم ميزانية السنة السابقة يعتبر مقياسا فهو ناقص لا يسمح للمؤسسة بوضع ميزانيتها للتكوين . و كذلك فإن ميزانية التكوين للسنة س + 1 تكون أصغر من ميزانية السنة س . إذا كانت هذه الأخيرة قد استغلت جزئيا ، بدون أخذ الاحتياجات بعين الاعتبار .

فتحضير خطة التكوين تستلزم جمع المعلومات و تحقيق التحكيمات الضرورية .

1- نموذج أول من الرزنامة يقترحه ROMELAER يظهر كما يلي ¹⁵ :

- تقوم الإدارة العامة و إدارة الموارد البشرية بوضع الخطوط العريضة لخطة التكوين انطلاقا من الآفاق الاقتصادية للمؤسسة من ناحية و بناء على رغبة المؤسسة في الرفع من مستوى التكوين مقارنة مع النتائج المحققة بالسنة السابقة .

- هذه الخطوط العريضة أو التوجيهات العامة تقدم إلى المسؤولين (على السلم الإداري) المعنيين

لتحديد حاجات التكوين بالوحدات التي هم مسؤولون عنها .

¹⁴ -P. ROMELAER « gestion des ressources humaines » Armand COLIN édit. Paris 1993 (ch.12 « formation et carrières » pp. 174 - 201).

¹⁵ - P. ROMELAER « gestion des ressources humaines » op. cité p. 176.

- بعد تحضير الملخص الأولي للاحتياجات يرقم من طرف مصلحة التكوين ، و يرفق بالتحكيمات الموجهة إلى مختلف مستويات القرار .

- بعد أن تصبح الميزانية التقديرية للتكوين جاهزة ، تُقدم إلى " لجنة المؤسسة " في الوقت نفسه يكون حساب تنفيذ خطة التكوين جار .

- و أخيرا يمكن تنفيذ خطة التكوين .

2- بدائل أخرى فيما يتعلق بمشاركة ممثلي الأفراد في تحضير خطة التكوين :

- كذلك ، بعض المؤسسات لها اتصالات دائمة ب ممثلي العمال فيما يتعلق بالتكوين ، و أحيانا تحاول أن تضبط علاقاتها بواسطة اتفاق مؤسساتي خاص بالتكوين .

- لكن مؤسسات أخرى ، لا تستخدم أية وسيلة رسمية لتحديد حاجاتها في التكوين ، إنما تقتصر على بعض الفحوص التي يقوم بها المسؤولون (على السلم الإداري) ، غير أن مثل هذه الطريقة لا تمكن المؤسسة من تحقيق منفعة أكبر من التكوين .

- مؤسسات أخرى ، تضبط أكثر علمية تحديد حاجاتها في التكوين ، بدون أن تطلع على مجمل وجهات النظر المعنية بالموضوع ، فهي تقتصر على محادثات التقييم لتحديد حاجات التكوين الضرورية لدى كل أجير .

- في بعض المؤسسات و التي تسمى (الممركزة) نجد قسم الموارد البشرية هو الذي يقود المسؤولين (على السلم الإداري) في وضع طريقة تحضير خطة التكوين ، و كذا مضمون هذه الخطة .

- و بالعكس في المؤسسات غير (الممركزة) سياسة الموارد البشرية تضع طريقة في تحضير خطة التكوين تسمح بالاستقلالية التامة لكل قسم في تحديد مضمون هذه الخطة .

- و نجد بالفعل أن مؤسسات عديدة لا تقوم فعليا بتسيير عملية التكوين ، و هذا يظهر حسب الحالات

التالية :

- إما أن المديرية تضع ببساطة المبادئ العامة للتكوين (مبادئ تصعب ترجمتها على المستوى

العملي) لكنها لا تعطي أية تفسيرات للهياكل .

- و إما أنها تملأ بطاقات رغبات تحديد احتياجات التكوين للأفراد ، ثم تغيرها بدون مناقشتهم.

- و إما تقوم مصلحة الأفراد بتحضير خطة التكوين انطلاقاً من بطاقات الرغبات بإجراء بعض

التغييرات بدون إعطاء تفسير لذلك .

القسم الثالث :

خطة التكوين¹⁶:

1 - جداول التكوين الضرورية لتنظيم التكوين :

لكي تترجم سياسة التكوين إلى عمليات فعالة منسجمة مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة ، و للأفراد الذين يشكلونها من الضروري تحديد هذه السياسة في شكل عدد من الجداول الخاصة بالتكوين و التي تلخص الخطة السنوية للتكوين .

خطط أو جداول التكوين على المستوى العملي تتضمن العناصر التي تساهم في تنظيم عملية التكوين ، بالتحديد : الأفراد ، المدة ، التواريخ .

خطط أو جداول التكوين تتضمن أساساً العناصر التالية :

- الجداول الفردية للتكوين :

يوضع لكل فرد مكون جدول يتضمن العناصر التي لها علاقة بتكوينه . بعض العناصر تؤخذ من

عدة مصادر ، خاصة الوثائق التي لها علاقة بـ : - مستوى الاحتياجات - إمكانات الترقية - تقييم الأفراد .

¹⁶ -Pour cette section, nous, nous sommes largement inspirés de Ph. SUET « choisir et former des hommes » Chottard et Ass. Editeurs Paris 1971.

واقعا يجب أن يتضمن هذا الجدول 3 خانات 17 :

الخانة اليسرى : تخصص لـ:	الخانة الوسطى تظهر	الخانة اليمنى تخصص لـ :
الملاحظات المتعلقة بآثار هذا التكوين أي التحسين الكافي للحفاظ على المنصب ، أو الترقية المتحققة ، في أي تاريخ، في أي منصب ، أو تحسين الأجر .	- عناصر المراقبة المناسبة لما ذكر في الخانة الأولى . - المعلومات حول احترام المراحل و التواريخ - المعلومات حول الطريقة التي تمت بها مراقبة التكوين - المعلومات حول النتائج	- نوع التكوين المرغوب فيه - للمراحل المتوقعة - لتاريخ بدء مدة التكوين و تاريخ نهايتها

– إن الجداول الخاصة بالأصناف المهنية أو أفواج الأجراء : جدول من هذا النوع يجب أن يتضمن

كل ما نريد أن نفعله لصنف مهني أو فوج من الأجراء ، فوج من الأجراء يتشكل مثلا من : مصلحة ، فريق ، ورشة ، مجموعة مكاتب ، أو مجموعة من الإطارات .

هذا الجدول يجب أن يتضمن مجمل الاحتياجات ، و طرق تحقيقها في مدة التكوين ، أو التحسين

المناسب .

كما أنه يحدد رزنامة التربصات ، فترات الغياب ، و المدة التي يُجرى فيها التكوين . حيث يحدد

الأشخاص الذين يشاركون في هذا التكوين على الجدول أسماؤهم و الفترة المناسبة لهم . لا يسلم هذا الجدول

فقط إلى المنشط المسؤول عن تنفيذ عملية التكوين و متابعتها إنما يسلم كذلك إلى المسؤولين (على السلم

الإداري) .

– الخطة السنوية للتكوين تتضمن المعلومات الموجودة بالخطة حسب الأصناف ، و أفواج التكوين ،

تلخص المكونات الأساسية تحت الأبواب الثلاثة التالية :

17 – Ph. SUET « choisir et former des hommes »op. cité p. 145.

+ تكوين تقني مهني .

+ تكوين عام و اقتصادي .

+ تكوين للقيادة ، في العلاقات الإنسانية ، في مشاكل المؤسسة .

و تسمح هذه الخطة بحساب التكلفة السنوية للتكوين (زمن العمل غير المنفذ و التكلفة الأخرى المباشرة) .

حيث تتضمن ملحقا يشمل اسم كل أجبر تابع دروسا أو تكوينا ، تاريخ هذه الدروس ، و الثمن المناسب .

مجل هذه الخطط و الجداول تسمح بالحصول على الشكل الكامل للتكوين بالمؤسسة ، مع التقديرات و التحقيقات و الفوارق إن وجدت .

2 - أصناف الوسائل التي توضع في خدمة التكوين :

إن وسائل التكوين عديدة و متنوعة لتحقيق مختلف مراحل خطة التكوين " PERNIN " يجمها في صنفين كبيرين : التكوين الخارجي و التكوين الداخلي¹⁸ .

1- التكوين خارج المؤسسة :

في هذا الصنف تلجأ المؤسسة إلى مؤسسات خارجية مختصة بالتكوين ، و كذلك إلى بعث بعض العمال إلى المشاركة في تربيصات ، ملتقيات ، دروس تجرى خارج المؤسسة .

نظرا للعدد الهائل من المؤسسات التي أصبحت تختص بالتكوين و تحسين أداء الأفراد ، من المهم التحليل الجدي لتحديد المؤسسات التي تناسب إمكانيات المؤسسة و الأهداف التي تحدها .

بعد تحديد طبيعة التكوين الذي يقدم للعمال ، يجب سلك الطريقة التالية :

- البحث عن المؤسسات المناسبة .

- تحديد رزنامة التربيصات مع هذه المؤسسات .

¹⁸ -PERNIN, O., "contraintes et objectifs des plans de formation des cadres", Hommes et techniques, n°300, 1969, pp 282 – 286.

- الشروع في إعلام العمال .

- تنظيم الملتقيات و التريصات الخاصة بالتكوين .

إن التكوين الخارجي يمكن أن يُجرى في كل قطاعات النشاط بغرض : التحسين ، الرسكلة ، تغيير

المنصب ، الترقية .

2- التكوين الداخلي :

إن التكوين داخل المؤسسة هو المهم ، و المرغوب فيه أكثر ، خاصة إذا توافقت مع التكوين في

منظمات خارج المؤسسة . و يمكن لهذا التكوين أن يأخذ عدة أشكال ، من بينها الدروس التي تؤخذ بالمؤسسة

انطلاقا من " مادة " المؤسسة نفسها كوضع تنظيم جديد - عتاد مختلف ...

فهذا التكوين ضروري لأن منشط التكوين ينظمه و يراقبه لكن يُطبق مباشرة من طرف المسؤولين

على المؤسسة و يوجه إلى الأفراد . فهو يتم في إطار تنفيذ العمل و العلاقات مع العاملين الآخرين

بالمؤسسة .

الإطارات الذين يقومون بتنفيذ عملية التكوين هم أنفسهم يستخلصون إيجابيات هامة بهذه العملية .

فالتكوين أو التحسين لا يجب أن يُنظر إليه من زاوية إعطاء دروس تقنية و مهنية إنما يجب أن ينظر

إليه بصفته عملية مستمرة ، تصبح انشغالا دائما ، عنصرا مهما في سياسة الأفراد و العلاقات الإنسانية

بالمؤسسة .

الخلاصة

الكثير من المسؤولين اليوم يميلون إلى وضع خطط للتكوين فردية و جماعية تساهم بشكل فعال في

تطوير هياكل مؤسساتهم ، فخطة التكوين تهدف إلى التنسيق بين مختلف عمليات التكوين ليصبح التكوين

استثمارا حقيقيا يلبي الحاجات الحقيقية للمؤسسة .

في هذا الفصل حاولنا أن نبين أن المرحلة الأساسية في هذه الخطة تتمثل في تحليل " حاجات التكوين " تحليل يمر كذلك عبر تقييم الأفراد بقدر ما يمر عبر دراسة مناصب الشغل ، و عبر كشف التغيرات التكنولوجية و التنظيمية المنتظرة .

كما رأينا أن أهم الاختيارات في مجال سياسة التكوين تقوم على أهداف التكوين و مضمونه ، كما لاحظنا أن الهدف يختلف عند المستفيدين من التكوين بين أن يكونوا أفرادا مؤهلين و أن يكونوا أقل تأهيل . بالنسبة للأنماط ، قلنا أن المشكل المطروح يتعلق بمدة التكوين ، بالفعل ذكرنا أن تقليص مدة تنفيذ عملية التكوين إلى سنة واحدة يفرض تسييرا ذا مدى قصير ، تسييرا قد يعرقل العمليات ذات المدى الطويل بالمؤسسة .

كما أننا ركزنا على أن تحديد خطة عملية موضوعية تجعل من التكوين عنصرا محددًا باستراتيجية المؤسسة . لأن الهدف منها التحضير الدائم للرجال لأداء المهام التي تفرضها التغيرات المستمرة على المستوى الداخلي و على مستوى المحيط . لهذا يجب أن يعتبر التكوين كاستثمار حقيقي يهدف إلى تسيير تقديري حقيقي . استمرار هذه الطريقة تقود إلى التوظيف الجيد للتكوين ، حيث ركزنا على أن متابعة عمليات التكوين تجعل هذه المتابعة أهم أداة قادرة على قيادة عملية التكوين بالمؤسسة .

كما أننا قدمنا الدليل على نجاح سياسة التكوين في المؤسسة و الذي يجمع بين ثلاث شروط أساسية:

- أولا : ضرورة تحديد أهداف التكوين خلال تحضير خطة التكوين بمشاركة واسعة من الإدارة العامة لضمان توفير الإمكانيات البشرية و المادية لنجاح هذه الخطة .

- ثانيا : تنظيم جمع المعلومات يكون بإشراك المسؤولين عن الموارد البشرية خلال تحضير خطة التكوين حتى يتم في إطار من : الشفافية - في الوقت المناسب - الأحكام الضرورية عن هذا النوع من العمليات .

- ثالثا : حتى يمكن ترجمة سياسة التكوين بصفة عملية إلى عمليات فعالة و منسجمة مع الحاجات الحقيقية للمؤسسة . من الضروري كما قلنا أن تُترجم هذه السياسة إلى عدد من جداول التكوين و التي تتلخص في الخطة السنوية .

الفصل الخامس :

معرفة احتياجات التكوين بالمؤسسة

مُتَكَلِّمًا

من الواضح أن كل خطة للتكوين تركز على التحليل المسبق لحاجات التكوين و ترجمتها في برنامج إلى عمليات منظمة .

غير أن مفهوم حاجات التكوين ليس من السهل تحديده .

أولا : المسألة الأولى هي معرفة من الشخص المناسب لتحديد الحاجة ؟ عموما هناك نوعان من طلبات التكوين : طلبات توافق مشروع الشخص نفسه . و طلبات ناتجة عن تطور المهام التي يفرضها نظام الإنتاج .

فطلبات التكوين من النوع الأول تأتي بشكل عفوي و فردي للأجراء .

أما طلبات التكوين من النوع الثاني : قد تأتي من الأفراد و قد تأتي من المؤسسة و قد تأتي من الاثنين معا .

ثم نستطيع أن نعرف إذا ما كان طلب التكوين يترجم جيدا حاجة حقيقية ، لأن طلبات التكوين قد لا

تترجم جيدا الحاجات الحقيقية و ذلك لأسباب مختلفة :

على سبيل المثال

- لأن هذه الحاجات غير مقيمة جيدا .

- أو لأننا لا نستطيع بشكل جيد حصر تطور الوظائف و المهارات .

- لأنه ليس لدينا فكرة واضحة عما يمكن أن يقدمه التكوين .

كما أن حاجات التكوين لا توجد كحقيقة موضوعية تكفي الملاحظة لثقتهم ، إنها بالأحرى نتيجة تداخل عدة عوامل تساهم في وجودها من بين العوامل التي تؤثر على حاجات التكوين نذكر :

- خطط المهنة الشخصية - فعالية مصلحة التكوين ..

كل عامل من هذه العوامل يؤثر على مضمون الطلبات و بالتالي على تحديد الحاجات ، أي معرفة الفوارق بين المهارات الضرورية و المهارات الموجودة .

و أخيرا ، هناك عوامل أخرى يمكنها أن تؤثر على أهمية حاجات التكوين و طبيعتها ، إنها تلك العوامل التي ترتبط بالمجال الذي تنتشط فيه المؤسسة ، مثل : - مشروع تنمية المؤسسة - سياسة تسيير الموارد البشرية - فلسفة المانجمنت - أي المجال التي يتم فيه تحديد حاجات و الذي يفرض هو بنفسه بعض العراقيل مثلا : في مؤسسة التسيير فيها سلطوي ، لا يمكن أن يتم تحليل الحاجات بشكل جماعي . هذا التنوع في وجهات النظر يبين أن تحديد حاجات التكوين لا يخضع لوجهة نظر واحدة ، بل لعدة وجهات نظر ، كل وجهة نظر مرتبطة باستراتيجية تربط بين مختلف الفاعلين و المؤسسة .

لهذا سنتناول بدقة في هذا الفصل تعقيد هذه النظرات و الطرق الخاصة بتحديد حاجات التكوين .

في القسم الأول : نكشف بدقة عن صعوبات تحديد حاجات التكوين ، حيث من الضروري لهذا

الغرض وضع طرق ترتكز على تحاليل سوسيلوجية أكثر منها بسلوكولوجية : و سيكون مرجعنا المؤلفين الذين ساهما بالخصوص في هذا النقاش و هما : P. Casse - R.Lebeau .

في القسم الثاني : سنهتم على الخصوص بسير عملية تحليل حاجات التكوين ، في هذا المجال

أعمال خمسة كتاب : P. Casse ، R.ROMALEAR ، L.BELANGER ، R.Lebeau ، TALBOT&ELLIS و التي تسمح لنا بالكشف عن مختلف طرق تحديد حاجات التكوين .

في القسم الثالث و الأخير : نتطرق إلى وصف بعض التقنيات الواقعية في مجال تحديد حاجات

التكوين .

القسم الأول :

صعوبة تحديد احتياجات التكوين .

لدراسة احتياجات التكوين بالمؤسسة يجب أن نتفهم الاحتياجات العامة للأفراد وللمؤسسة . فكلمة

- تكوين - تخلق معارضة للإبداع الاجتماعي .

في هذا الإطار يرى المختصون بمادة التكوين أن التكوين يجب أن يشبع حاجات أوسع ، منها :

الثقافية والاقتصادية ، تكوين العلاقات الإنسانية ، وضع التقنيات الضرورية لممارسة كل وظيفة، و ما يختص بالتنظيم و التسيير ، و ما يختص بالاتصالات بين الأفراد و بين الأفواج الخ...

و بكل وضوح يجب أن نأخذ بعين الاعتبار مختلف الاحتياجات ، و خصائص الأصناف

السوسيومهنية باعتبار خاصية التحفيز لدى كل صنف ، بدون أن نتجاهل أن هذه الاحتياجات تُفسَّرُ بصور مختلفة تبعاً لاختلاف هذه الأصناف .

- فالعمال المتخصصين (O S) لا يهتمون كثيراً بالتكوين ، لأنه يعني بالنسبة إليهم " العودة إلى

مقاعد الدراسة " ، فغاية التكوين عندهم شكلية إذ لا فرصة لهم للترقية المهنية .

- أما العمال المؤهلون و التقنيون فيرغبون في التكوين ، لأنهم يريدون تقوية مهاراتهم التقنية

و يأملون في الترقية .

- أما الأطارات المتوسطة جد متحمسين للتكوين المتخصص ، الخ...

1 - صعوبة ضبط (حصر) احتياجات التكوين .

إن حصر احتياجات التكوين في المؤسسة قصد تلبيتها يحتاج الى تحليل عميق و لو أن ذلك ليس من

السهل .

فعمليات التكوين المنظمة تلبي احتياجات محدودة . رغم أن المضمون الذي ينسب إلى مصطلح "

حاجة " يختلف من شخص إلى آخر، هذه الأمثلة يقدمها [R.Lebeau]¹ .

في إحدى المؤسسات لم يطلب رؤساء العمال تكويننا بمجال العلاقات الإنسانية ، حيث تكون الاحتياجات ضرورية ، لأنه في هذا المستوى السلمي يفترض تحكم جيد في العلاقات مع المرؤوسين . فهم لا يتمنون إلا مكانة رفيعة عند الإطارات كما يؤكد [R.Lebeau] : " ما دام هذا لم يحدث لا يمكن لرؤساء العمال التعبير عن الصعاب التي يلقونها في علاقاتهم بمرؤوسهم ، فهم يرون في ذلك خطأ من شأنهم " بعبارة أخرى إذا كان التكوين ضروريا ، فلا بد أن يخص الإطارات بالدرجة الأولى و الذي يهدف أساسا إلى تحسيسهم بعلاقاتهم مع رؤساء العمال ، لأن هذا المشكل جد مطروح .

كما أننا نلاحظ أن الاحتياجات كثيرة و متنوعة تختلف من فئة إلى أخرى كما يرى Lebeau : " داخل المؤسسة، عندما يقدم شخص طلب تكوين فهو يعبر في أن واحد عن احتياجاته الفردية و عن احتياجات المحيط (الفريق - الورشة - المصنع) الذي يرغب في تغييره " ² . من هذا نجد مفهوم " الحاجة - besoin " مبهما كما يذكر ذلك HOURQUET³ ، فمن الصعب معرفة : - ماذا تعني الحاجة ؟ - من يعبر عن هذه الحاجة ؟ - كيف تتم ترجمة هذا ؟ هذا يدفعنا إلى الكشف عن موقفين يجب رفضهما⁴ :

- الموقف الأول : تحديد الأولوية ، أي ما يجب تحقيقه من خلال عملية التكوين لهذه الفئة أو تلك من

المجتمع بدون مراعاة ما يشعر به أو ينتظره هؤلاء الأفراد .

بناء على هذا فلإنشاء منظمة ذات نمط معين يكفي تكوين الأفراد تكوينا تقنيا يناسب سيرها .

- الموقف الثاني : ترك الحرية للعمال أنفسهم لتحديد نوع التكوين الذي يحتاجونه انطلاقا من فكرة

" من الأفضل حسن استثمار مصاريف التكوين لإرضاء الأفراد على الأقل " - لكن الخطر يكمن في أن غالبا

ما نجد الأفراد لا يربطون بين احتياجاتهم و بين التكوين و بين مستقبلهم المهني و الشخصي .

¹ - P.LEBEAU « la formation en entreprise :dynamique de l'évolution hommes structures »éd Economie et humanisme Les Editions Ouvrières - Paris 1977.

² - P.LEBEAU « la formation en entreprise » op. cite p.113.

³ - BARBIER J.M L'analyse des besoins en formation, Paris, Robert Jauze, coll. « Sciences humaines »,2° éd, 1986, 231 p.

⁴ - P.G.HOURQUET « Identifier les besoins de formation de ses collaborateurs » (pp. 189-195) in J.M. PERETTI Dir. « Tous DRH » Les Editions d'Organisation Paris 1996.

بعض الكتاب يقترحون استبدال (النظرة أو النظرية) التي تركز على تحقيق مرتبط باحتياجات التكوين بالمعنى الدقيق ، التحقيق الذي من خلاله لا يستطيع المعنى الإجابة إلا بالمفاهيم التقنية الصرفة المتعلقة بعمله بنظرة أخرى. نقترح طريقة تبدأ باحتياجات التكوين بالمعنى الدقيق و تأخذ بعين الاعتبار تحليل الوضع و ما يكتفه من مشاكل⁵ .

فالفكرة الأساسية هنا هي أن المشاكل التي تمت تسويتها تبرز الحاجيات التي يمكن تلبيتها بواسطة التكوين ، و بوسائل أخرى هذا يشبه ما تقترحه النظرية التي تركز على التحليل السوسولوجي:

2- التحليل السوسولوجي لاحتياجات التكوين :

إن هذا التحليل يهدف إلى الإجابة عن السؤال التالي : - ما الذي يدفعنا إلى التعلم ؟

إن النظريات التقليدية للتكوين تميل إلى تعريف " الاحتياجات " بـ " الأولويات " لأنها مرتبطة بتصور " طيلوري " للمؤسسة الذي يأخذ بعين الاعتبار حقيقتين : - نظام تقني و - نظام اجتماعي . بعض الكتاب اغنوا هذه النظرية بإسهاماتهم مؤكدين على تعقيدها .

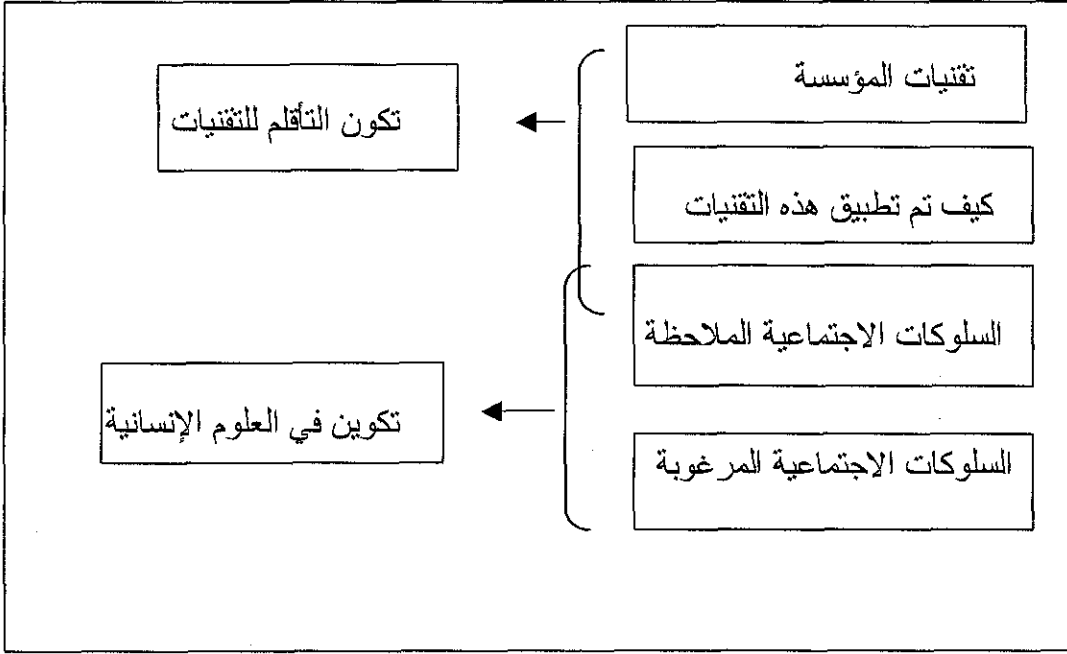
مؤلفان قد ساهما في هذا المناقشة و هما : R.Lebeau و P.Casse . لنفحص مساهماتهم على

التوالي .

و هذه بعض إسهاماتهم على الخصوص :

⁵ - DIVERREZ, J, « La détermination et la hiérarchisation des besoins de formation », Entreprise et formation continue, N°8, janv.-fév. 1974, pp. 15-19.

أ - فالكاثب [R.Lebeau] يضع التصميم التالي للنظرية التقليدية⁶ :



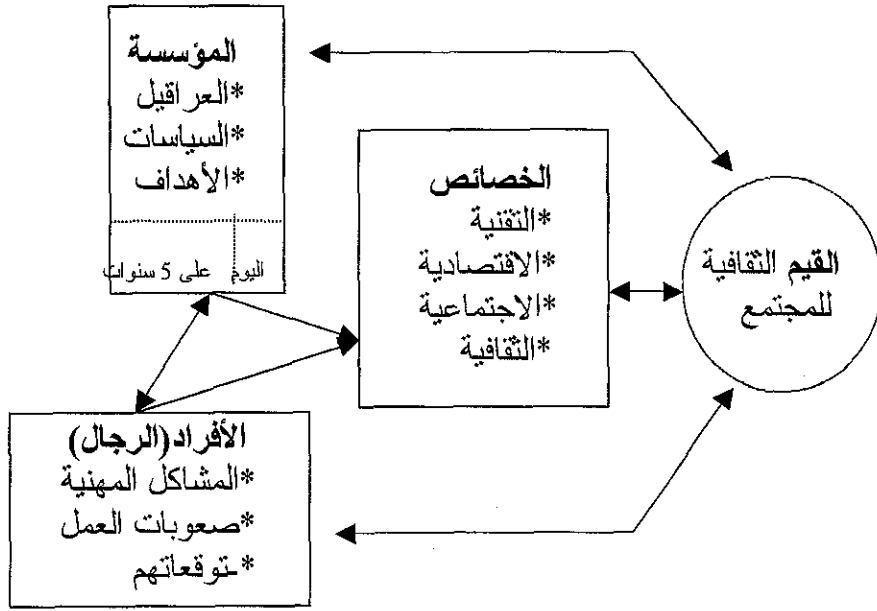
يرى هذا الكاتب أن المؤسسة هي مجموعة جد معقدة . يعتبرها المسؤولون عنها نظاما اقتصاديا . لكن هي كذلك نظام ثقافي ، يعني تستوعب بطريقتها الخاصة القيم الثقافية لمحيطها الداخلي و الخارجي ، و بالمقابل تنتج قيما و معايير تفرضها على المحيط الداخلي و الخارجي . فإذا أهملنا هذا ستكون لدينا سياسة تكوين تتناقض مع الحقيقة .

لأهمية تحليل الطبيعة المعقدة للعلاقة بين [الثقافة / الأفراد / الهياكل] يضع الكاتب

[R.Lebeau] تصميما آخر لضبط هذه العلاقة⁷ :

⁶ - P.LEBEAU « la formation en entreprise :dynamique de l'évolution hommes structures » (op. Cite p 37).

⁷ - P.LEBEAU (op cité page 44).



- من خلال هذه العلاقات يبين R.Lebeau كيف نربط الحاضر بالماضي و نتطلع إلى المستقبل .

بمعنى آخر :

بماذا يرتبط الأفراد بالهيكل ؟ كيف تعمل هذه الهياكل ؟ كيف تمارس هذه الوظائف ؟ فيما يتمثل التقدم بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة للأفراد اليوم و على المدى البعيد ؟ ما هي القيم الثقافية الجديدة التي يظهر الميل إليها .

نرى بوضوح إلى أين يريد " R.Lebeau " أن يصل بنا ؟ إنه السؤال عن طبيعة العلاقة بين "

الثقافة / الأفراد [الرجال] / الهياكل " بالمؤسسة .

و للإجابة عن هذا السؤال ، لابد من معرفة كل صنف من الأفراد ، حتى يمكن تصنيف المشاكل

(خاصة الإنسانية) المتعلقة بكل صنف . و على ضوء هذه الإجابة يمكن وضع خطة تكوين منسجمة

و فعالة . خطة تأخذ بعين الاعتبار مستقبل المؤسسة (التقنيات الجديدة - التنظيم الحديث - تطور الوظائف)

وتراعي في الوقت نفسه احتياجات الأفراد المتعلقة بمستقبلهم . بدون أن ننسى كما يذكر M. LESNE⁸ و J.M, BARBIER أن الاحتياجات المتعلقة بمستقبل المؤسسة و الاحتياجات الخاصة بالأفراد ليست دوما متكاملة لسببين أساسيين :

- السبب الأول : مصالح المؤسسة لا تماثل إطلاقا مصالح الأفراد .

- السبب الثاني : مستقبل المؤسسة غالبا ما يكون مجهولا و من الصعب معرفته هذا ما يجعل الأفراد لا يقدرّون على تحديد احتياجاتهم التي لها علاقة بمستقبل يجهلونه .

لهذا فان عدم وضوح الاحتياجات الناتجة عن التغييرات المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للأفراد من ناحية، وعدم وضوح احتياجات الأفراد بالنسبة للإدارة من ناحية أخرى يدفع إلى التعاون بين الطرفين في مجال تبادل المعلومات و البحث عن الحلول الناجعة .

ب - أما الكاتب⁹ [P.Casse] يرى الحاجة إلى التعلم لها دافعان [مصدران] :

دافع داخلي (بسيكولوجي) و دافع خارجي (سوسيولوجي)¹⁰

أ- الاحتياجات ذات المصدر البسيكولوجي:

وعى المترشح للتكوين ببعض الضعف في معارفه أو عاداته المهنية أو الضعف أمام أولئك الذين يراهم مصدر مشاكله في العمل أو عائقا في تطوره بصفته فرد .

حسب [P.Casse] هذا المترشح للتكوين ، و الذي يرغب في تطوير معارفه و تحسين وضعه الشخصي يجد نفسه يواجه لعبة قوى تدفعه في آن واحد إلى التعلم و عدم التعلم .

يمثل الكاتب هذه اللعبة بالمعادلة التالية :

$$Ba = \frac{f p(E)}{p(R)}$$

في هذه المعادلة " حاجة التعلم عند المترشحين [Ba] هو دالة لحاصل القسمة بين إدراكهم الحسي

للمجهود المطلوب لتحقيق احتياجاتهم التمهيني [P (E)] و إدراكهم الحسي للمكافئة التي يتمنونها نتيجة جهدهم [P (R)] ."

⁸ - M. LESNE, et J.M, BARBIER, L'analyse des besoins en formation (Ed. Robert Jauzé, 1977).

⁹ - P. CASSE « la formation performante » OPU 1994.

¹⁰ - Voir aussi sur cette question : C. De MONLIBERT & M. MORIN « l'enseignement de la psychologie sociale et de la sociologie aux cadres des entreprises » Revue française de gestion IX 1968 p. 375-89.

حسب هذا الكاتب ، إن حجم احتياجات التمهين يحدد حسب ثلاثة وضعيات :

الوضعية الأولى : $P(E) > P(R)$

إذا كان إدراك المترشح للجهد أكبر مما ينتظر الحصول عليه بعد فترة التمهين [التدريب المهني]

تكون الحاجة الى التعلم جد محدودة .

الوضعية الثانية : $P(E) = P(R)$

في هذه الحالة ، على مستوى الإدراك الحسي، يكون الجهد يساوي المكافئة و الحاجة الى التعلم

مكافئة للحاجة الى عدم التعلم .

الوضعية الثالثة : $P(E) < P(R)$

الإدراك الحسي للجهد الواجب بذله أقل من الإدراك الحسي للمكافئة فيجد المترشح نفسه متحفزا

للتكوين .

يلاحظ أن ربود الفعل هذه ذاتية، فما يراه شخص جهدا كبيرا يراه آخر بسيطا بل يبعث على السرور

و الارتياح .

ب - الاحتياجات ذات المصدر السوسولوجي :

هذه الاحتياجات تصدر عن محيط المترشح : ظروف العمل - المسؤولين - الزملاء. المرؤوسين. كل

هذه العناصر يمكنها أن تشكل بعض الضغوطات ، بل قد تعيق احتياجات المترشح .

هذا النموذج الذي يقدمه العالم النفساني الصناعي [F.Herzberg] يمكننا من التمييز بين نوعين من

احتياجات التدريب المهني ¹¹:

- الحاجات المرتبطة بالوسط المهني و ظروف العمل .

- الحاجات الخاصة بالعمل و المتعلقة بمهارة المترشح .

¹¹ - F. Herzberg :Le travail et la nature de l'homme, Entreprise modernes d'édition 1971.

لنتفحص نموذج¹² F.Herzberg

العمل	الوسط المهني
مهارة و تكوين	ظروف العمل و التكوين
حاجات مرتبطة بـ :	حاجات مرتبطة بـ :
- برغبة المتعلمين في تطوير أدائهم المهني [ليكونوا أحسن و أكثر فاعلية]	- بعلاقة المتعلم بمسؤوليه و ما ينتظره من التكوين
- بالأهمية التي يوليها المتعلم لاعترااف مسؤوليه بكفافته المهنية . - سعي المتعلم وراء مسؤوليات أكبر . - بالترقية المهنية للمتعلم (التطوير المهني). - بالرضى الناجم عن عمل جيد ومهم .	- بالأجر، وقانون العمل و الحاجة الى الأمن [هل التكون مثلا يعني: القبول بالتقصير المهني] - بالشروط المادية للعمل (هل المحيط إيجابي لتطبيق المعارف بعد إتمام التكوين . - بالعلاقة مع زملاء العمل الذين يساعده (أو لا يساعده) في توظيف معارفه الجديدة و إبراز كفافته . - بقوانين العمل، الإدارة، سياسة أفراد المؤسسة (هل التكوين مقيّم)

إكمالا لنظرية [F.Herzberg] تمكن [P.Casse] من استخلاص 3 وقائع مهمة في نجاح كل

تكوين مهني¹³ :

- قبل كل شيء، الحاجات المرتبطة بالمحيط قليلة التأثير على مستوى التحفيز على التعلم، ليست أقل

أهمية كما سنرى من بعد .

- بعدها، الحاجات المرتبطة بالعمل جد محفزة تدفع المترشح الى تطوير مستواه ليكون عمله احسن

و أفضل .

- و أخيرا، لا جدوى من الإجابة على الحاجات المرتبطة بالمهارات إذا كان الوسط المهني

أو ظروف العمل لا تسمح بتوظيف المعارف المتحصل عليها بالتكوين .

¹² - F. Herzberg :Le travail et la nature de l'homme, Entreprise modernes d'édition 1971.

¹³ - P. CASSE « la formation performante » op cité.

الملاحظة الثالثة التي أداها [P.Casse] على مخطط " F.Herzberg " مهمة لأنها تفسر فشل الكثير من برامج التكوين ، لأنها لم تأخذ بعين الاعتبار عاملا هاما ، هو أن العديد من المترشحين تلقوا تكويننا جيدا ، لكنهم عجزوا عن استثماره بسبب المقاومة التي وجدوها في الوسط المهني .

القسم الثاني :

تحديد حاجيات التكوين

(سير تحليل الحاجيات)

1 - تحديد حاجيات التكوين حسب [P.Casse] .

حسب [P.Casse] الكشف عن حاجيات التكوين يتم وفق نظامين [نمطين] للتحليل¹⁴ :

النظام الأول : تحدد الحاجيات حسب الأصناف التالية :

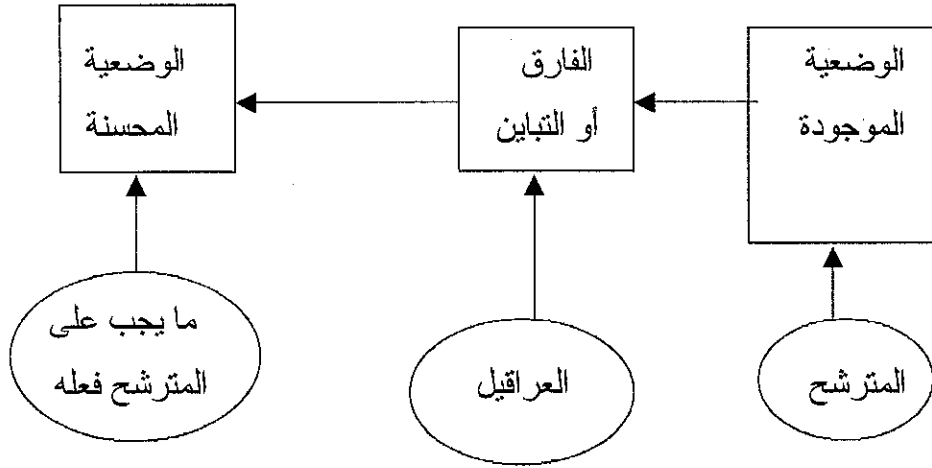
- أ - المعارف (المجال المعرفي) :
- المستوى المعرفي - مستوى الفهم - مستوى التأهيل لتحصيل معارف جديدة .
- ب - المواقف (المجال العاطفي) :
- المعتقدات - القيم - المشاعر .
- ج - المؤهلات و السلوكات (المجال السلوكي) :
- التطبيقات المهنية - التطبيقات التقنية - القدرة على العمل - القدرة على الإنتاج - القدرة على التطبيق (الكفاءة) .

النظام الثاني : حاجيات التدريب المهني يمكن تحديدها بالمصطلح :

- التباين بين وضعية موجودة و وضعية أفضل [مثالية] .
- العراقيل التي تمنع الوضعية من التحول الى الأفضل تلقائيا [بصفة طبيعية] (انظر الشكل)

¹⁴ - P. CASSE « L'enjeu de la formation en regard des nouvelles technologies » Le marché du travail vol. N° 2 , (février 1988) :73-83.

إشكالية التدريب المهني¹⁵



لهذا يمكن تحديد حاجيات التكوين و معالجتها بناءً على ثلاث أسئلة دقيقة :

- 1- ما هي مهارات المترشح حالياً ؟ (حسب المعايير المطبقة، و حسب قدراته الذاتية) .
- 2- ما هو مستوى المهارة المتلى ؟
- 3- ما هي أحسن الوسائل لتقليص الفارق (بين مستوى مهارة المترشح و مستوى المهارة المتلى) .
فتحدد حاجيات التدريب المهني بناءً على :
 - 1- ضعف المهارات في الوضعية الحالية .
 - 2- التحضير للمستقبل .
 - 3- التحولات الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و التكنولوجية ...
 - 4- التغير الذي يطراً على الأدوار و الوظائف بالمنظمة (المؤسسة) .
 - 5- إعادة التنظيم .

سؤالان مكملان يجب أن يطرحهما المكون قبل الشروع في عملية التكوين :

- 1/ سؤال ذو طابع اقتصادي و مالي : كم يكلف التكوين و ما الربح الذي يحققه [تكاليف - أرباح] .
- 2/ سؤال استراتيجي : هل التكوين حقيقة هو حل مناسب للمشكل المطروح ؟

¹⁵ - P. CASSE « L'enjeu de la formation en regard des nouvelles technologies » (op. Cité p. 77).

2- تحديد حاجيات التكوين حسب [R.Romelaer]¹⁶:

إذا كان إلى يومنا هذا عدد كبير من المؤسسات تحصر حاجات التكوين في بيانات تربص و إجراءات متعلقة بالتكوين ، فإن بعض المؤسسات أصبحت تتجه الى تحديد حاجيات التكوين وفق حاجياتها الخاصة بالتسيير الذي تريده أكثر تطوراً و مرونة .

هذه الحاجيات يمكن تقديمها بالشكل التالي¹⁷:

1/ التكوين الإجباري الذي يهدف إلى تغطية حاجات التأهيل الخاصة (على سبيل المثال : الأطباء المختصون أو الخبراء في المحاسبة) حيث الغاية تفرض متابعة التكوين الاختصاصي .

2/ التكوين المختص بمتابعة عمليات التكوين التي قام بها سابقاً : فإذا كان الاستمرار في بعض أنواع التكوين (تكوين لم يصل الى غايته) ستكون الأرباح قليلة مقابل جهد تكويني سطحي .

3/ التكوين المرتبط باستراتيجية المؤسسة : يرتبط هذا التكوين بالعناصر التالية :

- الوضعية التنافسية - المهارات الجوهرية للمؤسسة - توقعات (احتمالات) البيع - السياسة العامة للمؤسسة - العمليات المتوقعة بالتسيير - حاجة المرونة بالمؤسسة .

4/ حاجات التكوين الخاصة بأقسام و مصالح المؤسسة و التي تتمثل في :

- التكوين الذي ينتظر منه إعطاء فعالية للأجراء (تكوين صيانة) .

- التكوين الذي يؤهل الأجراء الى التأقلم مع المتغيرات المستقبلية الهادفة الى التطور و التقدم (تكوين

صيانة) و (تكوين تأهيلي) .

5/ تكوين في المجال الأمني ، فهو مهم في المؤسسات الصناعية .

6/ تكوين الإطارات : يخص هذا التكوين زيادة على ما تم تحديده في المراحل السابقة، تكوين عام في

المانجمنت، تكوين مرتبط بعمليات التقييم ، تكوين في أساليب قيادة أفواج العمل...

¹⁶ - P. ROMELAER « gestion des ressources humaines » Armand COLIN édit. Paris 1993 (ch. 12 « formation et carrières » pp. 174-201).

¹⁷ - Voir P. ROMELAER (op. Cité p. 176-177).

3- احتياجات التكوين حسب (Belanger)¹⁸:

حسب " Belanger " دراسة حاجات التكوين تجري على ضوء جمع و تنسيق المعلومات و التي

على أساسها يتقرر ضرورة أو عدم ضرورة تحضير برنامج التكوين "

بالنسبة لهذا الكاتب فالمكون يضع تحليله لحاجات التكوين بناء على طلب يقدمه إطار بمؤسسة، هذا

الطلب يصدر عن العمال مباشرة أو عن من ينوب عنهم (كالنقابة مثلا) ، يمكن للمكون أن يحدد هذه

الحاجات بناء على تشخيصه الخاص، فأحيانا يكون الطلب غامضا فيكون المطلوب من المكون أن يضع

تشخيصا عاما يفوق حاجات التكوين .

و من خلال هذا التشخيص يمكنه إبعاد حاجات التكوين التي تخلق مشاكل على مستوى المهارات

بالمؤسسة أو المصلحة .

الدراسة الكاملة لحاجات التكوين حسب Belanger : إن هذه الدراسة تمر بثلاثة مراحل

هامة :

أ - تحليل طلب التكوين :

عندما يتلقى المكون طلب التكوين يعمد الى تقييمه قبل تحديد حاجات التكوين . هذا التقييم يستند الى

ثلاثة معايير :

1/ ما يتعلق بالموضوع أساسا : (La pertinence)

ما هي الأسباب التي دفعت الى هذا الطلب ؟ هل السبب يتعلق بالمهارة أو الاستراتيجية ؟ هل تم تقييم

التكاليف الخاصة بالتشخيص ؟

2/ ما يتعلق بالمحيط [التوافق] : (La cohérence)

هل مضمون الطلب يتماشى مع أهداف و سياسات المؤسسة ؟ هل محيط المؤسسة وجوها الثقافي

يتوافق مع برنامج التكوين ؟

¹⁸ -L . BELANGER- A. PETIT- J.L. BERGERON « gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée » Gaétan Morin éditeur Montréal 1982 (ch. 7 « la formation du personnel et le développement organisationnel » pp. 137-169).

3/ ما يتعلق بالإمكانات المتوفرة : (La faisabilité)

ما هي الموارد البشرية و المادية المتوفرة ؟ ما هي المساعدات المنتظرة من طرف المتعاملين

المساهمين في التكوين ؟

قائمة الأسئلة ليست شاملة، لهذا عند التطبيق ، يُطلبُ من المكون أن يكون حذرا منتبها الى ما توجي

به الأسئلة السابقة .

ب - تحديد مشكل المهارات :

يتعلق الأمر بحصر مشاكل المهارات بالمؤسسة و تقييم مدى اتساعها مع تحديد المهارات المنتظرة

بالمؤسسة أو بإحدى مصالحها، و كذلك قياس مستوى المهارات الحالية، و يتم ذلك كالاتي :

- حصر المشكل :

يقوم المكون بمساعدة طالب التكوين - بتحديد مشاكل المهارات بالمؤسسة أو بإحدى مصالحها. كما

يمكن أن يحدد المناصب أو أفواج العمل التي تعاني من مهارات غير مجدية .

- تحديد العينة :

يعود الأمر الى المكون في تشكيل عينة الأفراد التي يتم بها تحديد مشاكل المهارات .

إن تشكيل هذه العينة أمر معقد، لهذا مساعدة خبير أخصائي في هذا الشأن مجدية .

- دراسة فرق (تباين مستوى) المهارات :

يتعلق الأمر بدراسة الفرق الذي يستهدفه التكوين و ذلك بتحديد المهارات المحصل عليها بمصلحة أو

لدى فوج عمل من جهة و ضبط النقائص التي تظهر في التكوين¹⁹ .

دراسة هذا الفرق (الاختلاف) يبرر وضع برنامج التكوين .

إن تحديد هذه المهارات و قياس الفرق بينها ليس سهلا على المكون .

¹⁹ - Par exemple si le taux d'absentéisme toléré par l'organisation est de 2 % alors que celui du service de production atteint 5 % l'objectif « organisationnel » sera de réduire le taux de l'absentéisme de 3 %.cet objectif devient le critère ultime sur lequel l'efficacité d'un programme de formation sera jugée.

فمن أجل هذا سيعود إلى أهداف المؤسسة القريبة و البعيدة، إلى مخطط العمليات ، إلى معيار المهارة، إلى السياسات و الطرق و الملفات و الإحصائيات المتوفرة... الخ.

أما بالنسبة إلى المهارات المحققة فعلا، يبين الجدول الذي وضعه [Belanger] و الذي يضم بعض مؤشرات حاجات التكوين المحتملة، مؤشرات تكشف عن الأعراض الملحوظة بالمشكل :

مؤشرات حاجات التكوين المحتملة²⁰

- عدد مناصب العمل الواجب توفرها	- التعبير المباشر للإدارة
- معامل الإنتاجية في انخفاض	- التعبير المباشر للعمال
- تكلفة اليد العاملة جد مرتفعة	- عدد شكاوي الزبائن
- تبذير - فضلات	- نسبة الغيابات
- استعمال غير لائق للتجهيزات	- عدد دوريات العمال
- تصليحات متكررة	- عدد حوادث العمل
- مستوى المهارات غير محقق (المعيار)	- عدد التظلمات
[نوعية - كمية - وقت]	- الجو العام للمؤسسة الغير مرضي

بهذا يكون للمسیر أحسن مصدر للمعلومات حول فوارق المهارات و الأهداف التي يجب أن يحققها فريقه أو مصلحته، عن تحديد احتياجات التكوين عند أفراد .

- تقييم أهمية المشكل :

يتعلق الأمر بتحديد ما إذا كان المشكل يتطلب تدخلا سريعا ، أو يجب إهماله و هذا الحل الأخير يظهر أحيانا أكثر نفعاً.

²⁰ - L . BELANGER- A. PETIT- J.L. BERGERON « gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée »(op. cité).

فبعض المعايير تتطلب اهتماماً خاصاً :

تكلفة المشكل - عدد الوحدات المعنية - عدد العمال المعنيين - تكرر المشكل - إجبارية أو الاستعجال للجوء إلى التكوين - فحسب هذه المعايير يعتبر المشكل مهما يستحق البحث عن أسبابه .

ج - البحث عن الأسباب :

إن البحث عن أسباب المشكل يضعنا في صميم دراسة حاجات التكوين، بعد دراسة طلب التكوين و حصر المشكل و تحديد مدى اتساعه ، لا بد من التحقق من فرضية: أن حاجات التكوين هي مصدر المشكل المتعلق بالمهارات .

فحاجات التكوين تفرض الوصول إلى المهارات الضرورية التي تؤهل الفرد لتأدية عمله . لهذا لا بد من معرفة متطلبات منصبه ، خاصة السلوكات المنتظرة منه على مستوى : المعارف - المهارات - المواقف ، فحاجات التكوين يمكن أن توصف بالفرق (الاختلاف) بين السلوكات المنتظرة لتأدية مهمة معينة بصفة فعالة و السلوكات الملحوظة فعلياً . هذه المرحلة لا تسمح بتحديد حاجات التكوين فقط بل تقدم المعطيات التي يقوم عليها محتوى برنامج التكوين .

* تحديد السلوكات المنتظرة :

هذه العملية تهدف إلى تحديد مواصفات عمل الشخص في إطار مهمته . إلا أنه من الأفضل أن تظهر مواصفات المنصب الذي يشغله الفرد في سلوكاته أثناء تأديته مهمته .

لنرى هذه العملية باختصار بشكل مبسط ²¹ :

إن المنصب يمكن أن يجرأ إلى أبعاده الأساسية ، هذه الأبعاد تجمع المهام الأساسية و التي بدورها

تتجزأ إلى مهمات جزئية متتابعة تظهر على شكل سلوكات ملحوظة :

مثال عن ذلك : عمل مساعد بائع بمتجر للأحذية يشمل الأبعاد الأساسية التالية (D) :

D.1 = خدمة الزبون .

D.2 = التعامل مع البضاعة .

²¹ - L . BELANGER « gestion des ressources humaines : une approche systématique » Gaétan Morin éditeur Québec - 1979.

D.3 = صيانة المتجر ... الخ...

D.1 = تشمل المهام الأساسية التالية :

D.1.1 = تقديم معلومات عن مختلف أنواع الأحذية للزبون ... الخ...

D. 1.2 = إتمام البيع... الخ...

D.1.2 = تشمل المهام (الثانوية) الجزئية التالية :

D.1.2. 1 = تحضير الفاتورة .

D.1.2. 2 = تغليف البضاعة ... الخ...

إن الطرق و التقنيات المستعملة عموما لاستخلاص المهارة المطلوبة تتمثل في : البحث عن

مواصفات المناصب بالمراجع المختصة، تأسيس فريق من الخبراء في مجال خاص (يركز خصوصا على

السلوكات الملحوظة) ، الاستفسارات ، المقابلات ، ملاحظة العمال أثناء العمل ... و في الختام، يجب أن

تكون هذه المهارة معتمدة أي مقبولة من طرف كل العمال و الإطارات المعنية .

* السلوكات المحققة أو تقييم حاجات التكوين :

بعدما انكشفت السلوكات المنتظرة أمام المكون ، يمكنه معرفة الأفراد المحتاجين إلى التكوين و تحديد

نوع التكوين الضروري لهم ، لهذا يجب مقارنة السلوكات المنتظرة مع السلوكات التي تصدر عن الأفراد

أثناء العمل .

و على العموم فالإطارات هم الأقدر على تقييم مستوى المهارة لدى مرؤوسيه . لكن المتربصون

الجدد هم الذين يكشفون عن حاجاتهم في التكوين .

4 - تحديد حاجات التكوين حسب (Talbot-Ellis) :

(طرق تحليل مشاكل التنظيم)

كما يذكر الكاتبان Talbot و Ellis²² ، فإن الطريقة التقليدية في تحليل و دراسة مشاكل التكوين تتضمن استجواب المعني أو مسؤولة .

غير أنه من الواضح أن هذه الطريقة تقوم أساسا على التقييم الشخصي ، لأنها تدفع إلى استجواب الأفراد عن حاجاتهم بالتكوين .

و هي تتطرق من فرضية أن الناس يجب أن يعرفوا ما يريدون ، و هدف المنشط ما هو إلا منحهم الفرصة للتعبير عم يريدون . فعلمية التكوين إذن ، يُنظرُ إليها من زاوية التوجيه الذي يجب أن يُنقَذَ . لا شك ، أن الحافز الشخصي عامل جد مهم ، لكن تقييم الفرد لحالته الشخصية يبقى طريقة لها سلبياتها .

من الواضح ، أن أي تحليل ميداني للتكوين يشتمل على الكثير من العناصر الذاتية ، لكن ، لا نكتفي باستجواب أفراد غير متكونين ، فهذا يعود إلى التوفيق بين العناصر الذاتية و العامة . لكن ، رغم هذه المخاوف ، تظل هذه الطريقة شائعة الاستعمال ، فهي تعتبر ذات أهمية في روتين عملية التكوين .

أ (استجواب المترشح للتكوين ، و مسؤولة :

- استجواب المترشح :

يشير الكاتبان Talbot و Ellis إلى أنه عندما يتم استجواب المترشح ، يُبدي معارضته من خلال إجاباته « لميل أساسي نحو تطوير شخصيته ، لكن ليس دائما في مجال تنظيم العمل بمؤسسته »²³ . فبالنسبة للإجابات التي تتعلق بمجال العمل ، يظهر انعدام التعمق ، حيث نجد الأفق و الإطار المرجعي جد محدود .

²² - J. R. TALBOT & C. D. ELLIS « la formation dans l'entreprise : coûts et évaluation des résultats » Entreprise Moderne d'Édition. Paris 1972.

²³ - Talbot & Ellis (p. 23).

إلا إذا كانت صياغة الأسئلة ضعيفة ، فالنقص العام الملحوظ بالإجابات ، يكمن في أن المعنى بالأمر لا يعبر بالفعل عن حاجاته الشخصية ، إنما إجاباته تعبر عن رغبات الإدارة و حاجات الآخرين . حيث يذكر Ellis و Talbot مثالا عن عمال إجاباتهم تتضمن فقط توضيح مواضيع الحصص التي حضروها .

- استجواب المسؤول :

في الحالة التي تسيطر فيها فكرة أن التكوين من مسؤولية المسؤول (حسب السلم الإداري) ، الطريقة الواقعية الوحيدة هي استجواب هذا المسؤول . في كثير من الحالات تتضمن أسلوب (التقرير) الذي يجب أن ينجزه المساعد للمسؤول . لكن من الواضح ، أن أي طريقة في التحليل و الدراسة تتضمن هذا الجانب (التقارير) لا تخلو من مخاوف .

الإجابات التي تم التحصل عليها في مختلف مستويات المؤسسة تكشف ، كذلك عن بعض مواطن الضعف ، نذكر منها ما يلي :

- الإجابات يطغى عليها التعميم .

- يتم الخلط بين التجربة و التكوين .

- يمكن بكل سهولة الهروب من بعض الأسئلة .

- كلما كانت مدة الإجابة طويلة كل ما كانت الإجابات عامة .

- بعض الإجابات غالبا ما تحمل ملامح مشاكل أخرى .

يمكن الحصول على أجوبة أفضل بفضل أسئلة مباشرة عن المعرفة ، و الأداء ، عوض عن تلك التي

تتعلق « بالتكوين » ، لأنه تختلف مفاهيم التكوين باختلاف المسؤولين .

الخطر الآخر بهذه الطريقة (طريقة الاستجواب) يتمثل في أنها تشجع المسؤول على الاهتمام أكثر

بمواطن الضعف عوض العمل على تطوير مواطن القوة .

إذن ، كما يشير إلى ذلك Ellis و Talbot ، فإن انعدام مجهود كبير بتكوين الإطارات في مجال

تقييم الأفراد و ترجمته في عملية التكوين ، فإن طريقة استجواب المسؤول تظل دائما محدودة .

ب) تحليل عمل المترشح للتكوين :

هناك ميل ، اليوم ، أكثر فأكثر ، إلى اعتبار أن الهدف الأساسية في تحليل التكوين ، ليس العامل ، كما ليس المسؤول ، إنما هو العمل نفسه .

فلا قيمة للتكوين إلا إذا ساهم في جعل العمل أكثر مردودية وأكثر فعالية .

لهذا غالبا ما يكون من الصعب استجواب الأفراد عن الهدف الحقيقي من تكوينهم ، يعتبر هذا أمرا شخصيا ، أو إذا اقتصر النظر على التكوين نفسه ، يمكن ألا يتضح الهدف الرئيسي من التكوين : العمل و مردوبيته .

لهذا ، فعلى المنشط أن يعرف المشاكل الحقيقية بالعمل ، هذه المشاكل التي يجب أن تحدد كمبيعات ، تكاليف يد عاملة ، إنتاج ، أو بعبارة أخرى ، تقاس كفاءة المنشط بترجمة هذه المشاكل بعملية التكوين .
عليه إذن ، أن يحدد هذه المشاكل من وجهة نظر التكوين ، قبل وضع الحلول المناسبة في إطار التكوين .

لكن ، لا بد ، من الانتباه إلى خطر في هذا المجال ، يتمثل في وضع حلول لمشاكل يمكن أن تُحل بشكل آخر ، لأنه بكل بساطة لم يتم التعرف عليها و تحديدها خلال تحليل و دراسة التكوين .
من المهم إذن ، من فنيات التكوين ، إذن نعرف متى لا يحتاج الفرد إلى التكوين ، إذا كانت المشاكل إدارية ، أو خاصة بدراسة المناصب أو مجالات أخرى ، لا بد من التعرف عليها كما هي ، بعد حصر المشكل تصبح عملية تكوين مستعجلة ضرورية .

أيضا ، على سبيل المثال ، إذا تحسنت عملية تحصيل المعارف تكفي في هذا الإطار قناة إعلامية جيدة .

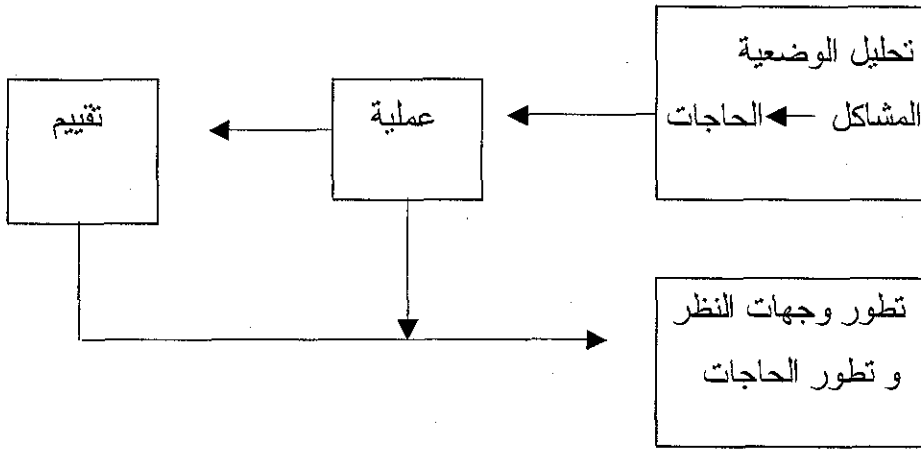
إن دراسة العمليات لا تسمح فقط للمنشط ، أن يظل واقعا ، إنما توفر له فرصة لملاحظة المشاكل الأساسية ، و التي تظهر آثاره في أشكال مختلفة بمختلف مجالات المؤسسة .

إن هذه العملية تتضمن تحليل وضعية أكثر منه تحليل وظيفة ، لأن من الأسهل اكتشاف المَوْطن الذي توجد به المشاكل الخاصة بتحصيل المعارف المرتبطة بالفوج عن تلك المرتبطة بالفرد ، هذه إذن هي المشاكل الحقيقية ، التي يهتم بها المعنيون و مسؤولوهم ، و التي يجدون صعوبة في إدراكها و تحديدها .

5- تحديد (معرفة) حاجات التكوين عند " Lebeau " :

أ - سير عملية تحليل حاجات التكوين :

في أي مخطط للتكوين نجد مرحلتين خاصتين : تحليل (دراسة) الحاجات و تقييم النتائج .



هكذا يقدم (R.Lebeau) سير التحليل السوسيوولوجي²⁴ :

المرحلة الأولى :

تخص أولا الاستماع إلى طلب التكوين و فهم مضمونه في شكل محادثات مباشرة الى حد ما . بعد

ضبط إطار منهجي لتحصيل المعلومات .

المرحلة الثانية :

هي مرحلة جمع المعلومات في إطار محادثات بين الأفواج و يتم ذلك كالتالي :

- ضبط أهداف المحادثات : يجب الانطلاق من الواقع المهني لتحديد الحاجات خاصة تلك التي تهم

التكوين .

²⁴ - R. Lebeau . P.LEBEAU « la formation en entreprise :dynamique de l'évolution hommes structures »éd Economie et humanisme Les Editions Ouvrières - Paris 1977.

- الاستماع إلى المشاركين : ماذا يفعلون ؟ ما الصعوبات التي تواجههم ؟ ما الذي يمكن تحسينه؟

- اقتراح الحلول : ما هي الوسائل - خاصة بالنسبة للتكوين - التي توضع لمعالجة هذه الصعوبات ؟

هذه المحادثات الهادفة إلى جمع المعلومات تعمل على تحسيس المعنيين بالتكوين بأهمية الربط بين مشاكلهم الخاصة و بين سير المؤسسة .

المرحلة الثالثة :

هي مرحلة تحضير فرضيات الحلول . هذه الفرضيات مرتبطة بطبيعة طلب التكوين، بنوع

المؤسسة ، بهيكلها ، و لكن غالبا ما يكون بيان هذا كما يلي :

الأصناف مثلا	القطاعات مثلا
	الإنتاج - التسويق - الإداري ... الخ
الإدارة	
الإطارات	
رؤساء الفرق	
العمال	

الأجوبة المقدمة من مختلف أصناف الأفراد [فئات العمال] تُعالجُ وفق المفاهيم التالية : المشاكل

المطروحة، آثارها، الأسباب المذكورة ، الاقتراحات المعلنة ، قنوات توجيه العملية و التي قد اقترحها المعنيون أنفسهم .

المرحلة الرابعة :

فيها يتم ضبط ما تم التوصل إليه نهائيا . فالحل يكمن في وضع الفرضيات أمام أفواج العمل

و الأفراد المستجوبين و تسجيل ردود فعلهم .

المرحلة الخامسة :

في هذه المرحلة يُضَبَطُ المشروع ، تصبح الفرضيات مؤكدة (قابلة للتطبيق) ، و خطة العمل جاهزة .

ب - الوسائل المكتملة لدراسة حاجات التكوين :

تماشياً مع هذا يمكن الشروع في تحليل حاجات التكوين :

فالتحليل السابق يقدم :

- استفسارات حول مشاكل المؤسسة و آثارها .

- استفسارات حول سياسة الموارد البشرية .

- توجهات العملية خاصة ما يتعلق بالتفكير الواجب اتباعه في هياكل و أساليب سير المؤسسة .

- تحديد الخطوط العريضة المتعلقة بعملية التكوين و الإعلام .

غير أن هناك أسئلة كثيرة مطروحة حول العلاقة بين التقنيات الواجب توظيفها، و الأدوار التي تلعبها

الأطراف المعنية، و طبيعة المعلومات المتحصل عليها، و المحتوى الذي يتضمنه طلب التكوين الخ...

* ما نوع المعلومات الواجب جمعها ؟ :

كل المعلومات التي لها علاقة بحاجات الأفراد و حاجات المؤسسة ، إذن من الضروري معرفة حجم

التطور المفترض للمؤسسة خاصة :

- فرضيات حول التنمية ، محدودية حجم المبيعات أو تناقصه .

- التقنيات ، و الوسائل المستقبلية .

- طرق العمل الجديدة المنتظرة ، و الوظائف الجديدة .

- الهياكل و الإجراءات المستهدفة .

هذه العوامل تحدد الحاجات في المدى المتوسط و البعيد . عندما نضع هذه العوامل أمام عناصر

التسيير التقديري للأفراد الموجودة يمكن تحديدها بدقة و إعلام المعنيين بذلك . لهذا يجب أن يتطرق التحقيق

على مستوى الأفراد (كل الأصناف) إلى :

- إدراك الصعوبات المفترضة في التسيير الحالي .

- حاجات التكوين حسب الأصناف و حسب القطاعات .

- الاقتراحات الخاصة بالوسائل التي تلبى هذه الحاجات .

لكن هذا التحقيق لا يتم إلا بعد إعلام الأفراد بحقوقهم بالمؤسسة .

* ما هي الوسائل الممكن استعمالها ؟:

- لا بد أولاً أن نشرح للمنخرط (في عملية التكوين) وظيفته الجديدة و متطلبات المنصب الذي سوف

يشغله ثم مقارنة هذا بمعارفه و تجربته .

- في نهاية فترة التجريب نستطيع وضع تقرير بحضور المعني و مسؤوله لتحديد نقاط القوة

و نقاط الضعف لطرح الاقتراحات خاصة تلك التي تتعلق بالتكوين .

- يمكن توظيف الدراسة المتعلقة بمناصب الشغل - و ما تتضمنه من تحليل لمتطلبات المنصب -

بالإضافة إلى تقييم مضمون التكوين للتحقق مع المعنيين و رؤسائهم إذا ما كان هذا التكوين قد تحقق أم يجب

تمديده (إكماله) ؟

* كيف توزع الأدوار (المهام) و تتكامل ؟

إن كل الأفراد بالمؤسسة معنيون بالتكوين . فمن المنطقي في هذه المرحلة الأولى أن يُسَمَّع لكل

يبدو أن المهام الأساسية يقوم بها ممثلو الإدارة (بالاتفاق مع مصلحة الموارد البشرية و مصلحة

التكوين) . و مع ممثلين عن مختلف أصناف الأفراد و ممثلين عن مختلف قطاعات المؤسسة .

أما بالنسبة لتوزيع المهام يتم كالاتي :

- يجب على كل فرد أن يتصل بلجنة التكوين و برئيسه في العمل ، أو بمصلحة التكوين .

- على الممثلين لمختلف أصناف (فئات) العمل مناقشة حاجاتهم مع ممثل لجنة التكوين الخاصة

بصنفهم أو مع مصلحة التكوين .

- أما بالنسبة للممثلين للقطاعات ، فيجب عليهم دراسة مشاكلهم مع مرؤوسيههم حسب (السلم

الإداري) و يكون ذلك بمساعدة مكون .

- و بالتالي ترجع مهمة تحديد الحاجات المعلنة و وضع طلبات التكوين الى مصلحة التكوين

و لجنة التكوين .

و في الختام يرتكز هذا المخطط على ملاحظتين²⁵ :

- إن التكوين الذي ينطلق من معطيات عامة حول مؤسسة ما ناقص لأنه نظري غير واقعي .

- إن اعتبار الحاجات معقدة في إطار وضع طريقة التكوين بالمؤسسة مرحلة جد مهمة .

و من هنا تظهر فائدة التحليل السوسولوجي . هذا التحليل الذي ينطلق من وضعيات مهنية تكشف

عن الحاجات الحقيقية و تحدد توجهات التكوين بكل واقعية لأن الربط يكون بين :

- التكوين وسيلة في حل المشاكل (الصعاب) - الربط مع وسائل أخرى	{	- المشاكل الطارئة - المشاكل الملموسة	{	- العمل - ممارسة الوظائف - المحيط
--	---	---	---	---

خلاصة القسم الثانية :

لنختم هذا الفصل حول معرفة حاجات التكوين يجب تحديد علاقتين مهمتين :

- من جهة : العلاقة بين الحاجات النظرية (أي الحاجات التي يحددها التحليل الشامل للمجتمع) و

الحاجات المعلنة في مؤسسة ذات طابع خاص و من طرف أفراد المؤسسة . هذين الصنفين من الحاجات

تطرح في بعض الأحيان اختلافات (فوارق) عديدة . لكن يمكن لعملية التكوين التي تمس لب إشكاليتنا أن

تقلص من هذا الاختلاف .

- و من جهة أخرى : العلاقة بين حاجات المؤسسة و حاجات الأفراد هذه العلاقة تجعل المشكل يفهم

حسب وجهة النظر الإيديولوجية .

²⁵ - R. Lebeau . P.LEBEAU « la formation en entreprise » (op. Cité .143).

فمن ناحية : نستطيع القول أن فكرة تقليص صعوبات التسيير في المؤسسة لا يعود بالنفع على الأفراد ، و بالتالي كل عملية ترمي الى تحقيق هذا الهدف لا علاقة لها بالتكوين . لكن تقليص الصعوبات (المشاكل) الخاصة بتسيير المؤسسة يحمل عملية التكوين على تحسين المعارف أي تكوين التأقلم الذي من المحتمل أن يؤدي الى الترقية .

و من ناحية أخرى يمكننا القول كذلك إن الطلبات الفردية للتكوين إذا لم يكن لها علاقة وثيقة بالوظيفة الممارسة ، فهي ثانوية لا يمكن تحقيقها إلا إذا توفرت الشروط . أما هذا الطلب فهو مقبول لأنه في مصلحة الأفراد و في مصلحة المؤسسة بصفة عامة .

القسم الثالث :

تقنيات تحديد حاجات التكوين

في إطار منظور عام ، درسنا في الأقسام السابقة كيف يكون تحديد حاجات ، التكوين ، غير أننا سنعتمد على عدد من التقنيات الخاصة حتى نتمكن من توضيح الوضعيات المدروسة . فكثير من هذه الطرق معروفة جدا ، و أهدافها واضحة . في هذا القسم ، سنقف عند تقديم خلاصة عن كل منها مع التوسع في تلك التي تحقق منفعة مميزة .

لقد اعتمدنا في هذا على بعض الكتاب الذين يعتبرون مرجعا في هذا الموضوع . و يتعلق الأمر ب :

. C.D Ellis & J.R Talbot و L. Bélanger, P. Casse

هذه الطرق المقترحة من طرف هؤلاء الكتاب أحيانا تتشابه في بعض النقاط ، لكن فضلنا في بعض الحالات تكرار عرض بعض الطرق لإظهار الاختلافات الموجودة بين هؤلاء الكتاب .

أ - تقنيات لتحديد حاجات التكوين

يقترحها²⁶ Pierre Casse

إن المناهج المفضلة عند P. Casse لتحديد حاجات التكوين مستنبطة من التقنيات الأكثر شيوعا ، فما يهتم الكاتب هو إبراز إيجابيات و سلبيات كل تقنية من هذه التقنيات المقترحة . لنقف باختصار عند هذه التقنيات ، و التي تتلخص عند P. Casse في ثلاثة أنواع : - المقابلة - الاستفسار - الملاحظة المباشرة .

1 - الاستفسار : هذه التقنية تهدف إلى جمع المعلومات العامة التي تتعلق بنظرة المترشحين عن التكوين ، و عن الأشخاص الذين يعرفهم (خاصة المسؤولين) بالنسبة إلى حاجات التكوين و التحسين - يحدد الكاتب في هذه التقنية الإيجابيات و السلبيات التالية :

- إيجابيات الاستفسار :

- يسمح الاستفسار بالاتصال بأكبر عدد ممكن من الأشخاص بأقصر وقت .
- استثمار النتائج تعطي نظرة عامة عن حاجات التكوين ، كما هي بالمؤسسة .
- يشرك الاستفسار المترشحين بشكل مباشر في تقدير حاجات التكوين .

- سلبيات الاستفسار :

- صياغة الأسئلة تأتي غامضة ، لأن الألفاظ تكون أحيانا معانيها مختلفة حسب اختلاف الأشخاص .
- ترجمة مدلول السؤال و الجواب أمر ذاتي ، و هذا يطرح مشكل الثقة فيما يخص نتائج الاستفسار .
- و أخيرا ، تكلفة استخدام الاستفسار (الوقت و المال) جد مرتفعة .

2 - المقابلة : هذه التقنية يحددها P. Casse بقوله : " إنها عملية تتيح للمكون جمع المعلومات التي

تتعلق بحاجات التكوين انطلاقا من اللقاء المباشر مع المتعلمين ، و المشرفين عليهم و زملائهم . " يرى الكاتب أن هذه التقنية مثلما لها إيجابيات لها سلبيات .

- إيجابيات المقابلة :

- تسمح هذه التقنية بجمع المعلومات بشكل مباشر .

²⁶ - P. CASSE « la formation performante » OPU 1994.

➤ تتيح التوضيحات المباشرة ، و هذا يحد من الغموض الذي يكتنف الأسئلة ، و بالتالي يدعم الثقة بالنتائج .

➤ و أخيرا ، تؤدي هذه التقنية إلى تحسيس المترشحين و وسطهم بقيمة التكوين .

- سلبيات المقابلة :

➤ إن المقابلة ذات طابع ذاتي ، و تأخذ وقتا طويلا .

➤ استغلال نتائج المقابلات و تبنيها في شكل منسجم ، ليس سهلا دائما .

➤ من الصعب معالجة التناقضات التي تطرأ عند المتغيين عن المقابلة .

3- الملاحظة المباشرة : تتمثل في العيش بميدان العمل مدة معينة من أجل :

➤ اكتشاف ما يحدث و ما يجب أن يحدث بالداخل (داخل ميدان العمل) .

➤ مناقشة الأشخاص المعنيين في الفوارق الملحوظة للتحقق من مدى الجدية .

➤ تحديد الإطار الذي يستطيع فيه التكوين المساعدة على تحسين الوضعية الموجودة .

➤ التفكير في عملية التكوين بالتعاون مع كل أعضاء الفوج الملاحظ .

➤ و أخيرا ، تحديد معايير التقييم التي تُستخدَم لقياس درجة الفعالية في عملية التكوين .

إيجابيات هذه الطريقة :

➤ إن الملاحظة المباشرة تقلل من الأخطاء الناجمة عن سوء الفهم موجود بالاستفسارات و المقابلات .

➤ إن الملاحظة المباشرة تجعل المترشحين بشكل مباشر يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بـ =

- تحديد مواطن الضعف بميدان العمل .

- التحقق من أن التكوين يستجيب بشكل أفضل إلى المشاكل المحددة .

- اختيار عمليات التكوين و المشاركة في تنفيذها .

- فحص النتائج المتحصل عليها و وضع التعديلات (تصحيحات) الضرورية .

➤ الملاحظة المباشرة تفرض على المكون بشكل مباشر أن يكون عنصرا فعالا في عملية التكوين .

- سلبيات هذه الطريقة :

- يمكن للملاحظ أن يغير من حقيقة ميدان العمل بدون وعي منه .
- الملاحظة المباشرة هي في الواقع عملية تهدف إلى تطوير الفوج و هذا يؤدي إلى مضاعفة الحواجز بالفوج : - خلق مشاكل جديدة . - اختلال التوازن الثقافي بميدان العمل - تكوين يوهم بالفعالية حيث يتظاهر المترشحون بأنهم يتعلمون .
- العدد الكبير للمشاكل المحددة يجعل المكون يعاني من صعوبة الاختيار بين عمليات التكوين (فالكال منهم ، يحتاج إلى السرعة) بالإضافة إلى هذه التقنيات الرئيسية الثلاث ، يذكر P. Casse بعض المنهاج التي تستعمل كذلك في تحديد حاجات التكوين ، بدون أن يتدخل بالتفاصيل ، سنذكر اثنين مهمين : - تشكيل لجان مهنية للتكوين ، مسؤولة عن تحديد حاجات تأهيل فوج خاص بالمؤسسة (فوج المهندسين ، الاقتصاديين ، الماليين ، الباحثين مسؤولي الإنتاج ، المستخدمين ...)
- إقامة ورشات تهدف إلى تجريب برنامج تكوين تم إعداده بناء على المعلومات المحصل عليها عن طريق الاستفسارات ، المقابلات أو الملاحظات المباشرة ، فالورشة تسمح بحصر حاجات التكوين ، و قياس فعالية التكوين المستهدف بشكل أحسن .

ب - تقنيات تحليل حاجات التكوين

يوصى بها²⁷ Laurent Bélanger,

قدم Bélanger, عدة تقنيات لتحليل حاجات التكوين ، سنصف مختلف هذه التقنيات حسب

استخداماتها : * تحليل المهام * التقييم النوعي * دراسة الملفات و التقارير * مراكز تقييم القدرات .

²⁷ - L . BELANGER- « gestion des ressources humaines : une approche systématique » Gaétan Morin éditeur Québec-1979.

Et L . BELANGER- A. PETIT- J.L. BERGERON « gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée » Gaétan Morin éditeur Montréal 1982 (ch. 7 « la formation du personnel et le développement organisationnel » pp. 137-169).

1 - التقنيات المبنية على تحليل المهام :

تقوم مبدئياً على تقديم قائمة تحدد المهام ، و يطلب من المعنيين الإشارة إلى طبيعة حاجة التكوين و أهميتها بالنسبة إلى كل مهمة على سلم مدرج .

فالاستفسار و سلم الملاحظة للسلوك يتم صياغتهما بناء على هذا المبدأ بشكل أو آخر .

إن أهم إيجابيات هذه التقنيات تتمثل في : دقتها ، سرعتها قدرة تحديدها بشكل كمي ، غير أنها تتميز بمحدوديتها ، حيث لا تسمح إلا بالقليل من حرية التعبير بالنسبة للمعنيين بهذه الأدوات .

2 - التقنيات المبنية على الملاحظات النوعية :

نذكر في هذا الصنف ثلاثة أنواع من التقنيات :

- تقنية الحادث : إنها تقنية ملاحظة منتقاة ، حيث نطلب من المسيرين ، من المرؤوسين ، و أحيانا من الزبائن وصف الحوادث (أو الأحداث) ، حيث يتميز العمال بسلوك جد فعال (أو بالعكس ، غير فعال) . بعد جمع هذه الحوادث ، لا نحدد فقط السلوكات المنتظرة ، إنما نحدد كذلك حاجات التكوين المحتملة بالنسبة لفوج من العمال بمنصب معين .

- الملاحظة : يمكن أن تُترجم إلى تسجيل نظامي (مثلا : سجل يومي) للسلوكات غير الفعالة لدى العمال في عملهم .

- المقابلة : و هي تقنية شائعة ، تسمح بالبحث عن أسباب المشاكل و العراقيل التي تقف في وجه القيام بالمهام ، فهي تسمح باللجوء إلى الآراء العفوية من بين أشكال طريقة المقابلة ، نذكر على سبيل المثال ما تقدمه مناقشات الأفواج من وجهات نظر إيجابية في حل مشاكل التكوين (كما يحدث على سبيل المثال بحالة : تقنية Brainstorming) .

أهم سلبيات هذه التقنية تتمثل ، في أن تطبيق و استغلال المعطيات المحصّل عليها تتطلب وقتاً طويلاً .

3 - التقنيات المبنية على دراسة الملفات و التقارير :

من خلال هذه التقنيات ، يمكن لمسؤولي التكوين تحديد حاجات التكوين الخاصة بالأفراد ، بفحص تقييم مردودهم ، و الانتقادات التي وُجّهت لهم . من أهم سلبيات هذه التقنية ، هي أنها تركز على المهارات السابقة لا على التغيرات الحالية .

4 - مراكز تقييم القدرات :

هذه التقنية الأخيرة تجمع بين الثلاث تقنيات السابقة ، خلال سياق تقييم القدرات ، يشترك الأفراد في مجموعة من الوضعيات تناسب عملهم الحقيقي . السلوكات المثارة بالتمارين تُنقَط من طرف الملاحظين المتكونين بترتيب ، قد تسمح مجموعة من السلوكات بظهور مهارة عفوية (غير متحكم بها) على سبيل المثال (التخطيط و التنسيق) و هذا يفرض حاجات تكوين . هذه التقنية ثبت أنها جد فعالة ، لكنها و للأسف جد مكلفة .

ج) تقنيات لتحديد حاجات التكوين

حسب Talbot et Ellis²⁸

يقترح Talbot و Ellis عددا من التقنيات لتحديد حاجات التكوين ، بعضها كنا قد رأيناها عند الكتاب السابقين .

إلا أن هذين الكاتبين يمتازان عن الكتاب السابقين في أنهما يعرضان عددا كبيرا من طرق تحديد حاجات التكوين ، من بينها على الخصوص : - المحادثات الموجهة - عمليات التقييم - لجان التكوين - التحقيقات حول المواقف (ردود الأفعال) - الحالة اليومية للنشاطات - التحليل السينمائي . سنقف عند هذه التقنيات المختلفة باختصار .

²⁸ - J. R. TALBOT & C. D. ELLIS « la formation dans l'entreprise : coûts et évaluation des résultats » Entreprise Moderne d'Édition. Paris 1972.

1 - الملاحظة المباشرة :

تعتبر الملاحظة عند Talbot و Ellis جد ضرورية فهي جزء أساسي في طرق تحليل حاجات التكوين .

سنركز بصفة عامة على التقييم المفصل للمحادثة . لكن الملاحظة الشخصية الدقيقة تتيح إضافة جوانب هامة مرتبطة بنظام التدريب المهني ، و هي جوانب هامة بالنسبة للتكوين .

فمن المهم التذكير بأن الأشخاص الذين تعودوا على وضعيات معينة ، ظروفهم تسمح لهم بانتظار حدوث أشياء حسب وجهة نظرهم .

لهذا لا بد من تخصيص مدة هامة للملاحظة الشخصية ، بالاهتمام على الخصوص بما يلي :

- المقاصد التي وضعت للتدريب المهني .

- الفرضيات عن وضعية التدريب المهني .

- العناصر العامة بعملية التأهيل .

2 - المحادثات الموجهة :

هذا النوع من المحادثات مع كل الأشخاص المعنيين بالمسألة ، يدخل في صلب الطريقة النظامية لتحديد حاجات التكوين ، غير أن كون هذه المحادثات موجهة ، لا يعني ألا تكون أكثر صراحة مما يجب أن تكون .

كذلك ، من المهم تعميق علاقة شخصية مع المقابلة ، فالمحادثات الضعيفة أو الرسمية بشكل مبالغ ، فيه تمنع وجود علاقة يسودها الانسجام و التوافق .

و الأهم هو معرفة ، ما هو ضروري فعلا في الأصناف الأساسية للتكوين . في هذا الإطار ، وضع

Talbot و Ellis مخططا تمثليا بالنسبة للمحادثة المنتقاة ، و التي نترجم في خمس نقاط تالية :

- الانطباع الأول : يوفر المؤشرات التي تدل على مستوى أداء المعنيين ، و على طبيعة مشكل

التدريب المهني نفسه . كما يسمح بأخذ فكرة عن خصائص الشخص (أو الفوج) المعني .

- المشاكل المترابطة : تعلق الأمر ، بالتعرف على وجهة نظر الشخص المستجوب عن مشاكل أخرى مرتبطة بالتكوين ، و ذلك بطرح أسئلة عامة تتعلق بتنفيذ و تنظيم العمل .

- وجهة نظر الشخص المتكون : يتمثل ذلك في جمع آراء المترشح حول المشاكل الشخصية الخاصة بالتكوين .

- وجهة نظر المنشط : إن معرفة وجهة نظر المنشط حول مشاكله ، و حول دوره في تحسين وضعية التدريب المهني مهم كذلك .

- وجهة النظر العملية : يتعلق الأمر ، بأخذ فكرة عن العمل كما يراه المترشحون ، أي ، هدفه ، هيكله ، أشكاله ، مراقبته... الخ .

حتى يتسنى للمنشط وضع مجمل حاجات التكوين شخصيا ، و يمكن له قياسها بشكل عام .

أيضا ، القياس العام ، و الذي تنقسه الدقة الكاملة ، لا يكون مفيدا إلا إذا وفر الشكل العام للتنقيط قاعدة للمقارنة بين مختلف الأشخاص . الاختلافات المتعلقة بوجهة نظر المعني و وجهة نظر المنشط يمكن لها أن تقدم فائدة خاصة .

3 - عمليات التقييم :

إذا لم يكن هناك أية عملية للتقييم ، فالتكوين ينطلق من فراغ على مستوى الإدارة . فالتقييم ضروري لتحديد الأهداف و المقاييس .

فالمطلوب من المنشط أن يتكفل بتقييم كاف ، لكن من الأحسن ألا يتدخل فيه بشكل مباشر ، حتى لا يكون المنشط مشاركا في التنقيط الشخصي ، و في الإجراءات الخاصة بالمرود من ناحية الترقية .

بالفعل ، هناك خوف من أن يكون الأشخاص المتكونون مجرد واجهة مقبولة عوض أن تكون لهم القاعدة التي بينوا عليها تطورهم و تكوينهم .

و من ناحية أخرى ، المشاركة في التقييم يحول الأنظار عن مشاكل التكوين .

4 - لجان التكوين :

إن تحليل حاجات التكوين و تحضير عمليات التكوين نادرا ما يكونان كاملين بدون تقييم جماعي للوضعية .

لهذا يعتبر إنشاء لجنة خاصة وسيلة جيدة في هذا التقييم الجماعي للوضعية . و من أجل ذلك ، لا بد أن يكون للجنة دورا واضحا في توفير الشروط الضرورية للتكوين ، و يمكن للمنشط أن يستخدم هذه اللجنة وسيلة لتكليف اقتراحاته .

إيجابيات هذه اللجنة عديدة ، من ناحية ، توفر نظرة جماعية عن حاجات التكوين . و من ناحية أخرى ، تساهم في تكوين إطارات الإدارة أنفسهم ، بفضل الآثار الناجمة عن التكوين . إن اللجوء إلى اللجنة في هذه الحال يكتنفه الخطر ، فالمعارف الجد خاصة لهؤلاء الأعضاء بموضوع التكوين يؤدي أحيانا إلى إبعاد المنشط عن الوضعية الصحيحة للتدريب المهني .

و هذا بالفعل ، يمكن أن يؤدي بالمنشط إلى ترجمة بعض تطبيقات التكوين غير الصحيحة بناءً على أحكام شخصية مسبقة ، و معرفة غير كافية بتطور التكوين .

5 - تحقيقات حول المواقف (ردود الأفعال) :

غالبا ما تعتبر كوسائل أساسية في تحليل حاجات التكوين ، بالفعل ، يمكنها أن تضيف إلى التقنيات الأخرى عمقا في التحليل ، و توسعا في الأبعاد .

لكن لا بد أن يكون عدد المنشطين في مثل هذه العملية كبيرا ، كذلك ، فالتحقيق حول المواقف يتأكد منذ الاتصال الأول .

فتحقيق يُدارُ بكفاءة ، يكفي بشكل كبير لتوفير المعلومات . من بين المخاوف بالنسبة للتحقيق حول المواقف (ردود أفعال) ، ذلك الذي يتمثل في الحصول على معلومات تتحرف بالمنشط عن موضوعه إلى مشاكل بعيدة عن التكوين .

6- الحالة اليومية للنشاطات :

موازاة مع الطرق الأخرى لتحديد حاجات التكوين ، يمكن أن نحصل بشكل سهل على معلومات إضافية بمطالبة المعنيين اتخاذ سجل يومي لنشاطاتهم .

هذا السجل اليومي يقدم معلومات كاملة عن النشاطات الراهنة مع لفت الانتباه إلى الاختلافات بين الأشخاص الذين يؤدون مهامًا مماثلة بشكل مختلف .

من مزايا اتخاذ هذا السجل اليومي أنه يدفع بالمعنيين إلى المساهمة في عملية تحليل الحاجات ، و يمكنه أن يشكل خطوة جادة في سبيل عملية تابعة للتكوين .

7- التحليل السينمائي :

إن استعمال الأفلام و الأشرطة المسجلة بميدان تكوين أفراد التنفيذ على الخصوص ، له اليوم مكانة هامة رغم الاختلافات بين هذين الوسيطتين (من الناحية التقنية و المالية) فإن مساهمتهما في تحليل حاجات التكوين جد مهمة . فمن مزاياهما السرعة و الفعالية .

بالفعل ، إن الفيلم و الشريط المسجل يسمح بالجمع و التخزين بشكل سريع كمًا كبيرًا من أدوات التحليل ، تسمح بربح الوقت خاصة في إطار ملاحظة العمل .

هتان الوسيطتان تساهم كذلك في تحسين العمل ، فطريقة تناول الأحداث تسمح بشكل سهل بدراسة المعلومات بعيدا عن العملية . حيث يمكننا أن ندرس بتفصيل كل هيكل أو كل حركة بعيدا عن الورشات .

في حالات كثيرة ، تكون دراسة أداء المترشحين جد فعالة .

ليس فقط بفضل دراسة جد عميقة للحالات لكن أيضا لأن للمعنيين القدرة على إبداء آراءهم الخاصة عن المسألة .

بالنسبة للمنفذين ، فهم بطبيعة الحال ، معنيون ، فهم يلاحظون عملياتهم نفسها ، و يعبرون عما يحدث أمامهم ، و بالطبع عن الأمور التي ليست على ما يرام . و هذا يؤدي إلى خلق موقف جد إيجابي بالنسبة للتغيير .

أما رؤساء الأعمال ، يمكنهم أن يقدموا مساهمة كاملة و أكثر واقعية إلى مجمل الطرق . و هذا من الطبيعي ، أن يجعل موقفهم أكثر إيجابية بالنسبة لمن يصدر عنهم . بدون ذكر الأثر المباشر على التكوين ، فرؤساء العمال يتعرفون بشكل مباشر ، بالكثير من التفاصيل على ما يحدث بورشاتهم ، و هذا يساعدهم على أداء مهامهم في مجال المراقبة المباشرة .

الخلاصة

يمكننا القول أننا أعطينا أهمية خاصة لمرحلة تحليل و تحديد حاجات التكوين ، لأن هذه المرحلة طويلة و معقدة . لكن لهذا الاهتمام ما يبرره ، إذا علمنا بأنه بدون الكشف الواضح المترابط الدقيق لحاجات التكوين سيعاد النظر في كل المراحل الأخرى من العملية . فعلا ، بدون تحليل مناسب لحاجات التكوين من الصعب القيام بباقي مراحل البرنامج بشكل جيد ، و التي تتمثل في تصور نشاطات التكوين و وضع خطة لها و كذا تقييم النتائج .

زيادة على ذلك ، هذه المرحلة تسمح باستخلاص الأهداف التنظيمية التي يهدف إليها البرنامج ، تحديد المترشحين المحتاجين إلى التكوين ، ثم التمييز بين المشاكل التي يختص التكوين بحلها و بين المشاكل التي لا علاقة لها بالتكوين .

يمكننا أن نلخص المراحل الأساسية لتحليل حاجات التكوين بالشكل التالي :

1 - تحليل و فهم طلب التكوين .

2 - التعرف على مشكل المهارات المطروح :

- تحديد مشكل المهارات [أين - من - متى]

- المقارنة بين المهارات المنتظرة و المهارات الملحوظة .

3 - تحليل أسباب فارق المهارات :

- تحديد السلوكات المنتظرة لأداء المهمة .

- تحديد مشاكل التكوين .

- تحديد المشاكل التنظيمية .

غير أننا لا نستطيع إنهاء هذا الفصل حول تحليل حاجات التكوين ، بدون التذكير بأمر هام ألا و هو أن عددا من مشاكل المهارات غير مرتبطة بالتكوين ، يمكن أن تظهر خلال وضع تقنيات لتحليل حاجات التكوين .

بعبارة أخرى ، لا يتعلق الأمر بربط كل مشكل خاص بضعف المهارات بالتكوين ، لأننا لا ننسى أن عدة مشاكل خاصة بالمهارات ، سببها بعيد عن التكوين ، يرجع بالأحرى إلى عوامل تنظيمية شخصية أو خاصة بالأفراد .

بعض الكتاب مثل : (Tels MATHIS& VERNOT-GAUD²⁹) يسمون هذه المشاكل مشاكل تنظيمية لتمييزها عن مشاكل التكوين .

غير أنه ، رغم أن حل المشاكل التنظيمية ليس من اختصاص التكوين ، إلا أنه لا يجب إهمالها لما لها من أهمية في التكوين لا يمكن تجاهلها .

بالنسبة للعوامل التنظيمية يمكنها ، أن تؤثر على نظام التكوين بأشكال مختلفة ، خاصة من خلال :
- الأهداف و السياسات - الموارد البشرية و المادية - نظام الحوافز - هيكل و تنظيم العمل - نظام الإعلام - الثقافة و القيم .

إذن . أي انحراف في عمل هذه العناصر ، يفسد مهارة الأفراد حتى و إن كانوا يملكون القدرات الضرورية لأداء مهامهم . من جهة أخرى ، هناك عوامل خاصة بالأفراد خارجة عن نطاق التكوين يمكنها التأثير على مهاراتهم ، مثل : الحالة التي يكون فيها الأفراد يملكون قيما لا تطابق قيم المؤسسة ، أو إذا كُلفوا بمهام أدنى من مستوى قدراتهم الجسدية أو الفكرية .

و أخيرا ، قد ثبت بكل تأكيد أن فريق العمل يمكنه أن يمارس ضغوطات على الفرد حتى يتمشى مع طابعه . إذا كانت هذه الضغوطات تعاكس ضغوطات المؤسسة ستخلق مشاكل خاصة بالمهارات .

²⁹ - Voir notamment sur cette question :L.Mathis :Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humains. Edition d'organisation 1984 ; ainsi que C.Vernot Gaud :Détecter et gérer les potentiels humains en entreprise. Ed. Liaisons 1990.

الفصل السادس:

طرق و تقنيات التكوين

مُقَدِّمَةٌ

حتى بعد أن يتم فرز العمال و توجيههم إلى المناصب المخصصة لهم غالبا من تنقصهم المهارة
والمعرفة و المواقف الضرورية لإنجاز مهامهم بالفاعلية المنتظرة ، بعبارة أوضح عدد كبير من العمال على
مستوى المؤسسة بحاجة ماسة إلى تكوين يصل بهم إلى مستوى المرود المطلوب .

كما أنه إذا رغبت المؤسسة في استخدام أفراد في مناصب هي في حاجة ماسة إليها ، يصبح القيام
بنشاطات تكوين تحقق هذا الغرض ضروريا .

بالنسبة لأغلب العمال و المكونين ، تشكل نشاطات التدريب تكويننا و تطويرا في آن واحد . عندئذ ،
حتى و إن كانت احتياجات التكوين واضحة ، لا بد من عملية تحديد نشاطات التكوين ، بتعبير أدق ، طرق
التكوين .

الكثير من المؤسسات تتوفر اليوم على عدد كبير من طرق و تقنيات التكوين .

و قبل التطرق بكل تفصيل في القسم الثاني إلى بعض " التقنيات الأساسية للتكوين " ، نحاول أن
نركز في القسم الأول على " هيكل طرق التكوين التي يُؤطر هذه التقنيات " . و هذا يصل بنا إلى التذكير
باختصار بالمدارس الأساسية و الأشكال المختلفة للتكوين .

القسم الأول :

مميزات الطرق الكبرى للتكوين حسب المدارس الأساسية :

إن اختلاف طرق التكوين يعود إلى عدة أسباب ، من بين هذه الأسباب ما ذكره G. SARROUY أن " كل نظرية جديدة تميل إلى تجميع النظريات السابقة مع بيان السبب ¹ . و قبل الكشف عن " أسلوب ترتيب طرق التكوين حسب مختلف مظاهر التكوين " (C) . و عن " مختلف المدارس التي ضمنها فلسفتها " (B) . نحاول أولا الكشف عن " العلاقة بين المكون و المترشح للتكوين " (A) . كما تظهر في مختلف أوضاع التدريب و هذا تحت تأثير عاملين أساسيين ² .

- العوامل التنظيمية : كالفوج و درجة تماسكه (انسجامه) . المنشط و الصورة التي يعطيها لدوره .
- العوامل التأسيسية : و التي تؤثر على الأهداف ، و على محتوى برنامج التكوين ، و على الطرق و الوسائل البيداغوجية و المادية .

أ - حالة التدريب المهني ³

حتى يمكن ، في شكل بياني ، تصوير العلاقة بين المكون و المترشح للتكوين بصفة مجردة . يمكن تمثيل ذلك كالاتي ⁴ :

- يبدأ المكون بتقديم المعلومات حسب نموذج للمعرفة ، أو نموذج للتصرف يملكه . - ينقل المترشح هذه المعلومات ، فيحاول أن يصوغ معرفة معينة بنفسه و هذا ما يسمى " عملية تملك " .
- ثم ، يطلب المكون من المترشح أن يقدم بدوره ما استطاع أن يتحصل عليه من معلومات ، و هذا يسمى " مرحلة التقييم " .
- يقيس المكون عندئذ الفرق مع المعيار " النموذج " ، يُعدّ تصحيحا يرجعه إلى المترشح .

¹ - SARROUY G., Méthode de formation des cadres, Paris, Ed. Economie, 1979.

² - SARROUY G. Méthode de formation des cadres ,op. cité p.121

³ -la situation d'apprentissage a été de façon approfondi, notamment par P.CASPAR ? « Pratique de la formation des adultes »,Paris. Edition d'Organisation 1985,184 p. et BIRIEN,J.L..ESCANDE.Y et

JP. MIGNOT, Gestion pratique de la formation continue dans l'entreprise, Entreprise Moderne d'édition

⁴ -voir BIRIEN, J.L..ESCANDE. Y et J.P. MIGNOT, op . cité p . 135 .

- يبذل المترشح جهدا جديدا للتقرب من النموذج .. الخ ...

إن هذا البيان البسيط الذي قدمناه هو تعبير عن عمليتين مزدوجتين، بينه P.CASPAR⁵ :

- أولا ، عملية تنظيم ، يمكنها التمدد عبر الزمن ، إذا يمكن جعلها تقتصر على تقديم معلومة واحدة ،

و يمكن تمديدها لتكون برنامجا كاملا على مدى سنوات .

هذه العملية لا تأخذ بعين الاعتبار المعلومات فقط ، إنما يمكن للمكون أن ينقل للآخرين معرفة ،

أو يحاول أن يكسبهم مهارة في ميدان محدد ، كما يمكنه أن يبحث عن إكسابهم طريقة في الأداء .

- ثانيا : ثم إنها عملية تحفيز ، لأن المترشح يجد نفسه في مجموعة من الظروف ملائمة إلى حد ما

لفعل التدريب ، ظروف تجعله إلى حد ما متنبها لهذا الفعل . فإما أن يكون محفزا أولا ، إما يشعر بروح

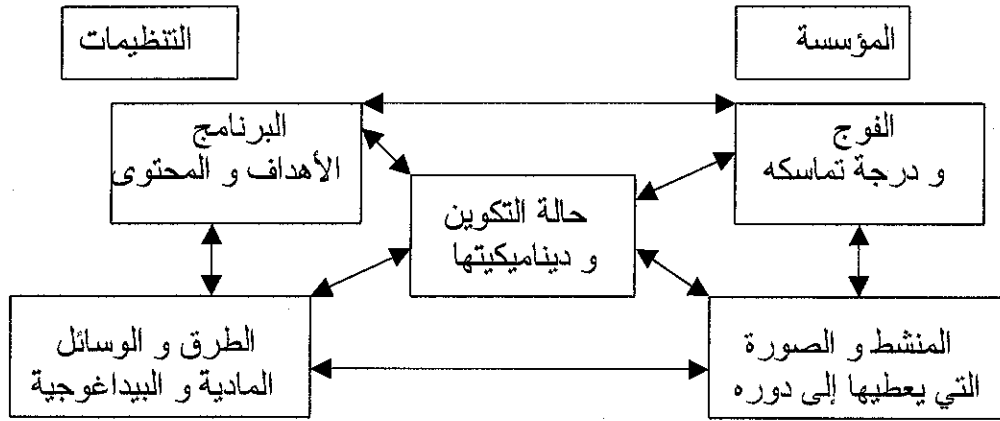
المنافسة أو لا . إما أنه يضع في حسبانته اكتساب هذه المعلومة ، أو أنه ينتظر تحفيزات .. الخ .

فهذه العملية مهمة مثلها مثل الأولى ، لأنها تسمح بتفهم ما يحدث .

- الحالة البيداغوجية يمكن تعريفها أنها نتيجة لمجموعة من العوامل التي تلعب دور الرابط بين

الواحدة بالنسبة للأخرى .

البيان التالي يبين هذا الترابط و هو مأخوذ عن P.CASPAR⁶ .



بصفة عامة إن علاقة (المَكُونُ - المُنْتَكُونُ) و التي ارتكزت عليها مختلف الطرق البيداغوجية هي

ناتجة عن الحالة العامة للمؤسسة حيث توجد .

⁵ -P. CASPAR, « Pratique de la formation des adultes », pp. 107-119.

⁶ -P. CASPAR, « Pratique de la formation des adultes », p. 109.

- أولا : لأنها تصوغ ضمنا علاقة تعد من سمات هذه المؤسسة مثل : علاقة (رئيس المؤسسة - عمال) . من وجهة النظر هذه يمكن لنظام التكوين أن يقوم بوظائف إيديولوجية مختلفة على مستوى المؤسسة ، يمكنه مثلا : أن يركز على الترقية الاجتماعية للفئات التي يعتبرها محرومة ، بل يمكنه أن يسعى إلى المحافظة على ثقافة معينة لنفس الطبقة الاجتماعية . الخ

- ثم يمكن أن يعطى لهذه العلاقة (المكوّن - المكوّن) طابعا خاصا حسب الشخصية الاجتماعية للمتعاملين الشركاء و حسب أصولهم . الخ

- لكن يمكن أن يكون هناك تعديل أو تغيير في تصور أساليب التكوين تبعا لتقلبات السلطة أو المؤسسة في عمومها ، فالسلطة يمكنها مثلا أن تؤثر على هذه العلاقة من خلال اختيار الأساتذة أو طرق التكوين .

- أخيرا يمكن أن نتدخل في علاقة المكون - المتكون عن طريق الإعلام ، يمكن على سبيل المثال التأثير على المكونين أو الأساتذة من خلال القوانين و القيود التي يجب أن يخضعوا لها ، أو من خلال أشكال التفتيش أو التقييم لعملهم .

كل هذا مهم ، يجب أن يُؤخذ بعين الاعتبار في حالة تكوين شخص ، و في توجيهه إلى ما يجب أن يعرفه ، و في الكيفية التي يجب أن تكون عليه علاقته بغيره ، و بالمؤسسة .

على هذا الأساس اختلفت طرق التكوين و تنوعت ، فكل طريقة جديدة تعمل أساسا على تصحيح بعض العيوب التي ظهرت بالطريقة السابقة .

و هذا ما يشرح تتابع ظهور مدارس مختلفة تركزت على عملية التملك أو بالأحرى على تحليل الظروف الملائمة لطرق التكوين كما سنعرض له فيما يلي :

ب - نظرة مختصرة عن الطرق الأساسية 7 :

بدون الدخول في تفاصيل هذه المدارس و الطرق المعنية ، نحاول بكل إيجاز أن نعرض على المناهج المختلفة لعملية التكوين . مع التذكير دوماً بالتعليمة التالية : أن هناك إجماع يقول بأنه لا يوجد طرق جيدة مطلقاً ، و أن اختيار طريقة ما يتم وفق وضع معين و أهداف محددة . فلقد تعرضنا أعلاه أنظر " حالة التدريب " إلى أن العلاقات بالفعل محدودة بين الطرق ، أنماط التقييم و الإيديولوجيات . فنحن مثلاً اليوم نميل إلى التخلي عن مبدأ الدروس التعليمية كطرق تقليدية لحساب الطرق المسماة بالفاعلة أو النشطة . لكن يجب مقارنة الأشياء القابلة للمقارنة ، و لا تفضل الطرق المسماة بالحديثة إلا بمقابلتها بالتطبيقات السيئة للمناهج التقليدية .

سننطلق عندئذ بالتالي إلى بعض المميزات الأساسية الخاصة بالتيارات الآتية : - الطرق التقليدية - الطرق الفاعلة - تيار علم النفس الاجتماعي - تيار المسار الذاتي - تيار البيداغوجيا التأسيسية .

1- الطرق التقليدية :

إنها الطرق الأكثر شيوعاً ، تنطلق بالفعل من جملة من المسلمات ، و على الخصوص من الثلاث

التالية⁸ :

- للمعرفة نموذج لا يمكن تغييره .
- من يمتلك السلطة يمتلك قوة الجزاء .
- الحقيقة هي الأساس ، لها علاقة بمن يمتلك السلطة .
- إن الطريقة الأكثر شيوعاً هي طريقة العرض : إنها بالفعل الدروس التعليمية ، فهذه الطريقة تعتمد على الذاكرة ، و على التكرار ، و على نوع من الانعزال لدى المتكون في نظام جماعي لا يأخذ بعين الاعتبار الفوارق الفردية ، خاصة إذا تجاوز عند الفوج حداً معيناً .

⁷ -Pour une description exhaustive des principales écoles, voir notamment :G. PALMADE "contraintes et objectifs des plans de formation des cadres", Hommes et techniques, n°300, 1989,pp 282-286 ;ainsi que P.CASPAR , « Pratique de la formation des adultes »(op. cité ;et C. De MONLIBERT & M.MORIN « l'enseignement de la psychologie sociale et de la sociologie aux cadres des entreprises » Revue française de gestion IX 1988 p. 375-89.

⁸ -G. PALMADE "contraintes et objectifs des plans de formation des cadres"op. cité p. 282.

- كما يمكننا اللجوء إلى طرق البرهنة ، عندما تكون المعرفة تتعلق بالسلوك الواجب تطبيقه ، عوض عن المعرفة التي يجب غرسها بالذاكرة . مثل : نجر أو استخدام جهاز إعلام آلي ، فالتدريب يميل إلى تنمية ردود الفعل حسب برنامج محدد مسبقا ، فالاختلاف الوحيد بين هذه الطريقة و طريقة العرض يكمن ببساطة في طبيعة المعلومة المنقولة ذاتها .

- طريقة الاستجواب : هي طريقة تحاول أن تكشف للمتشرح عبر مجموعة من الأسئلة المهيأة مسبقا عن المعرفة التي يقاد إلى تحصيلها . هذه الطريقة أكثر جاذبية من الطرق السابقة . فسير التعلم عند المتكون مماثل لأنه محدد بالبرنامج الذي نخصمه لهذه الأسئلة . في هذا المضمار تنبثق طريقة الاستجواب من النموذج التقليدي و الذي يبقى دائما كثير الاستعمال و ذلك لسهولة إيصال معرفة محددة في فترة قصيرة نسبيا إلى عدد كبير من الأفراد في آن واحد .

2- الطرق الفاعلة

إن الميزة الأساسية لمختلف المدارس الصادرة عن هذا التيار ، هي أن الطرق الفاعلة يبدو أنها تنظم بصورة مدروسة على الخصوص موضوع علاقة المترشح بما سيتعلمه و بالصفة التي يمكنه أن يتعلم بها . كما يذكر P.CASPAR . إن الفلسفة التي تقوم عليها الطرق الفاعلة يمكن تلخيصها بما يلي :

" يجب على التلميذ (المتكون) أن يوجد في وضع حقيقي للتجربة . أن يدمج في نشاط متواصل يهيمه لذاته . عند ظهور مشكل حقيقي في إطار هذا الوضع كمثير للتفكير ، و يملك المعلومات ، بقدرته طرح الأسئلة الضرورية للحل ، أن يكون مسؤولا عن هذه العملية و عن الحلول المؤقتة ، أن يستطيع اقتراح أفكار قابلة للتطبيق لتحديد أهميتها و اكتشاف صحتها بذاته⁹ ."

نلاحظ ، أن الآفاق الأساسية للطرق الفاعلة تهدف إلى جعل المتكون فاعلا نشطا بالنسبة لعملية التدريب . مع وضع هذا المتكون بمفرده أو مع مترشحين آخرين كمجموعة في مواجهة مشكل من نوع خاص .

⁹ -P. CASPAR, « Pratique de la formation des adultes », p. 127.

يبدو عندئذ ، أن الكلمة " فاعل " قد تُرجمت من طرف البعض بمعان مختلفة ، غالبا لا تمثل المعنى الحقيقي لهذه الكلمة . كما نستطيع أن نسجل تبعا لـ G.PALMADE¹⁰ وجود عدد من الأفكار غير الصحيحة بهذه الطرق ، نوضحها كالآتي :

- **الفكرة الخاطئة الأولى :** الاتجاه الأول يجعل من الطريقة الفاعلة طريقة يكون الفرد فيها فاعلا بالمعنى الصحيح للكلمة ، بمعنى آخر ، يجب على المشاركين أن يستعملوا الأشياء ، يغيروا أماكنهم خلال الحصة ، أن ينتظموا من جديد في أفواج صغيرة مختلفة ، حيث يكون المنشط أكثر حضورا قدر الإمكان .

- **الفكرة الخاطئة الثانية :** الاتجاه الثاني يُعرّف الطريقة الفاعلة بطريقة تجعل الأفراد أمام الأمر الواقع ، تتركهم يتصرفون لوحدهم . تبدأ بطرح المشكل أمامهم و تنتظر منهم الحل . بعد أن يتوصلوا إلى الحل (إن استطاعوا) يُطرحُ عليهم المشكل الثاني ، حيث يعود الأمر إلى المترشحين في ابتكار الطريقة المناسبة ، و استخلاص نتائج عملهم ، لجعلهم فاعلين أكثر ، حيث يجب أن تتركهم يقومون بتنظيم ما قاموا به ، متى شأؤوا و بالطريقة التي يريدون .

- **الفكرة الخاطئة الثالثة :** بالنسبة لاتجاه آخر ، تُعتبر الطرق الفاعلة كلها طرق جديدة ، فهذا الاتجاه يميل إلى " التعليم المبرمج " بواسطة الطرق الفاعلة . فهناك مراكز للتدريب على اللغات تستخدم هذه الطريقة . بفضل مخابر السمع البصري ، حيث يعتمد هذا التدريب على تكرار مختلف المراحل الواجب تعلمها¹¹ .

يذكر G.PALMADE أيضا أمثلة أخرى لأفكار غير صحيحة تجعل القائمة طويلة : لنلاحظ إذا ما يُتفقُ عليه في هذا الموضوع ، أنهم لا يعترفون " أن الطريقة الفاعلة حقيقة ، لا تتبثق بصفة ارتجالية ، إنما بعد دراسة خصوصا لفعل التعلم ، و لمجموعة العملية التطبيقية للمساعدة في هذا التدريب و تسهيله¹² " كما يذكر الكاتب G.PALMADE يمكن القول بهذا الصدد أن الطرق الفاعلة قد قدمت بالفعل تجديدا حقيقيا

¹⁰ - G. PALMADE "contraintes et objectifs des plans de formation des cadres"op. cité p. 285.

¹¹ -Dans ce même contexte G. PALMADE rappelle le fait que « de nombreuse d'institutions éducatives se sont senties extrêmement actives lorsqu'elles ont mis en place au sein de leurs bâtiments un circuit fermé de télévision ?Ainsi, au lieu d'avoir un professeur de 1.78m qui fait son cours devant un groupe de 40 élèves, nous avons 4 professeurs de 1.78cm qui font chacun leur cours devant un petit groupe de 10 élèves ».

¹² - G. PALMADE "contraintes et objectifs des plans de formation des cadres"op. cité p. 287.

في المنهج البيداغوجي كما أشار إلى ذلك G.PALMADE " يظهر أن الطرق الفاعلة كانت متقدمة في مشاريعها مقارنة بالمعارف التي كنا نتوفر عليها في السابق عن منشط الجماعات " ، و يظهر أيضا أن هذه الطرق قد واجهت العديد من المشاكل خاصة عند الأخذ بعين الاعتبار أبعاد عمل الجماعات .

و من الآن يمكننا تصور الآثار الناجمة عن المقاومات الاجتماعية و الثقافية ضد تعميم مثل هذه الطرق و التي تعطي للمتكون حقيقة بعض الاستقلالية ، إن هذه المقاومات الموضوعية حسب الكاتب هي التي أدت إلى ظهور اتجاه آخر يتمثل في تيار علم النفس الاجتماعي الذي سنتعرض له :

3- تيار علم النفس الاجتماعي¹³ :

إنه موجه أساسا إلى تكوين الراشدين ، إن المنهج النفسي الاجتماعي لمشاكل التكوين ، منذ البداية كان تحت تأثير الباحثين الأمريكيين¹⁴ . هذا التأثير خلق نوع من العمل الجماعي ، كما يعتبر اليوم جد حديث ، و يمكن تقديمه بيانيا في الشكل التالي :

- إن هيكله الوضعية البيداغوجية تميل إلى التقليص ، لأننا في آن واحد نكلف المتكون بمهام قليلة ، و نهيكل أقل هذه المهام .

- ننمي القدرة على الإبداع لدى الأفراد ، و هذا يفرض علينا أن نحدد فعلا و بكل صرامة النماذج المفروضة .

- و أخيرا ، هناك دراسة للفوج و النشاط الذي يفضله يتطور بواسطة منشط مكوّن خصيصا لهذه التقنية .

بالمقارنة مع الطرق الفاعلة ، من الواضح أننا نقترح هذا طريقة التي تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المختلفة لمنشط فريق عمل . بالفعل ، إن الطرق الفاعلة ، اهتمامها الأساسي هو المتكوّن ، فهي لا تهتم إطلاقا

¹³ -Voir sur cette école C. De MONLIBERT & M. MORIN « l'enseignement de la psychologie sociale et de la sociologie aux cadres des entreprises » .

¹⁴ -LIPPIT (réflexions sur les différentes attitudes du leadership), LEWIN et BETTEL (recherches sur la dynamique de groupe), ROGERS (enseigner et apprendre) , MORENO (la pratique du psychodrame)... (cité par C. De MONLIBERT & M. MORIN- op. cité p. 382.

بالمكوّن . فبالنسبة لأنصار هذه الطرق : " يكفي الارتكاز على أذواق و محفزات المترشح و كل شيء سيكون على أحسن ما يرام :

لكننا نعلم أن هذا ليس دائما صحيحا كما يذكر C.De MONLIBERT و M.MORIN ، " أتركه يفعل ، إنه بالتأكيد تحرير لقوة الإبداع ، لكن في نفس الوقت ، تحرر من القلق ، و في بعض الحالات من العدوانية¹⁵ . "

لهذا يختلف تيار علم النفس الاجتماعي عن التيار السابق في أخذه بعين الاعتبار النزاعات ، و بالتالي تحليل مختلف الأحاسيس التي تمس الفوج .

إذا كانت الطرق الفاعلة تحدث تغييرا أساسيا لدى المكوّن في علاقاته مع المتكون ، فإن تيار علم النفس الاجتماعي هو الآخر يأخذ بعين الاعتبار أن بالتخلي عن الطرق التقليدية يتخلى المتكون أيضا عن جزء من سلطته ، و يجد نفسه في مواجهة خطر الإحساس بالقلق و العدوانية بسبب ضياع هذه السلطة . منهج آخر يتعلق بتيار المسير الذاتي ، سيذهب بعيدا في فرض مضمون شامل على مستوى عملية التكوين .

4- تيار المسير الذاتي¹⁶ .

من بين الانتقادات الأساسية الموجهة غالبا إلى الطرق الفاعلة ، أنها تفقد الواقعية الاجتماعية و الثقافية في عملياتها ، خاصة في فرض أي قرار تربوي بصفته جزاء اجتماعي ، هيكل سلطوي . فالطرق الفاعلة غالبا ما تطرح مشكل المؤسسة العامة ، لكن بدون الحل .

لهذا يأخذ منهج المسير الذاتي بعين الاعتبار كل هذه المظاهر المختلفة . فالمنطلق بهذا المنهج ، أن فريق العمل (أو دورة التكوين) مسيرة . فهي لا تتكون من مجموعة من المعلومات المتبادلة إلى جانب ظواهر مؤثرة في الفريق .

¹⁵ - C. De MONLIBERT & M. MORIN – op. cité p. 384.

¹⁶ –Sur le courant autogestionnaire, voir les travaux de P. LEBEAU « la formation en entreprise dynamique de l'évolution hommes- structures » éd Economie et Humanisme- Les Éditions Ouvrières- Paris 1977.

في هذا الإطار يؤكد هذا التيار ، أن هناك تنظيما اجتماعيا لعملية التدريب ، و هذا العمل لا يجب إهماله ضمن ظواهر التكوين .

بفرنسا على الخصوص قد تطور تيار مسير ذاتي مهم ، ميزته الأساسية ، أنه يمنح للمكونين اتخاذ مجموع القرارات التي تتعلق بتصوير و تسيير نظام التكوين الذي يخضعون له ، أو على الأقل بعض من هذه القرارات .

نسجل أخيرا أن هناك تيار أخير مقتبس من تيار المسير الذاتي ، له طابع سياسي ، و هو تيار البيداغوجية التأسيسية ، فكرته أن كل نظام تكوين يخضع لتأثير المؤسسات ، سواء تواجد بمؤسسة أو بمركز جهوي أو وطني ، فإنه يخضع للمؤسسة المعنية .

هذا يدعونا إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار هذا البعد التأسيسي المعتبر كجزء مكمل للتكوين في عملية التكوين نفسها .

و هكذا نكون قد انتهينا من هذه التيارات البيداغوجية المختلفة بهذا التحليل الموجز الذي مكننا من ملاحظة كيف يمكن أن نلم بوضعية بيداغوجية ذات أوجه مختلفة ، و ما هي إلا اختيارات ممكنة تفرضها الأهداف التي تحدها .

ج - نمط ترتيب طرق التكوين

حسب مختلف مظاهر التكوين¹⁷

غالبا ما تؤخذ كلمة تكوين بعدا تقنيا للتدريب الذي يجريه العامل فقط . و هذا يتم إما بمبادرة العامل أو بمبادرة صاحب العمل . سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها ، و يتم غالبا خارج توقيت العمل ، و أحيانا أثناءه .

لكن ، أشكال التكوين مختلفة ، كثيرا يمكننا بالفعل أن نميز بين أربع مجموعات من أشكال التكوين¹⁸ :

¹⁷ -Deux chercheurs ont, particulier, proposé des modes de classification des méthodes de formation :il s'agit en l'occurrence de :G.SARROUY « Méthodes de formation des cadres »Paris, Ed. dunod Economie,1979 ; et Ph. SUET « choisir et former des hommes »Chottard et Ass. Editeurs Paris 1971.C'est des travaux de ces deux chercheurs que nous nous sommes inspirés pour réaliser nos développement sur cette question.

- التكوين التقني .
- التكوين الاقتصادي .
- التكوين الإنساني .
- التكوين في مجال الأمن .

1 - التكوين التقني :

إن هذا الشكل من التكوين يظل ضروريا ، لأن المطلوب من الإنسان أن يحافظ على معارفه على الدوام قدر الإمكان .

في بعض الحالات ، الغاية من هذا التكوين لا تُطْرَحُ ، على سبيل المثال : - عندما يتصل الأمر تركيب آلات جديدة هذه الحالة تستدعي من الأفراد الذين يتولون تشغيلها أن يكون لهم العلم بمستلزمات سيرها .

- فلا بد لهم من تكوين ضروري في الوقت المناسب يتضمن في نفس الوقت اكتساب معارف نظرية ضرورية ، و تربصات تطبيقية بالمؤسسة نفسها إن كان ذلك ممكنا ، أو بمؤسسات أخرى عندما تكون التغيرات التقنية و التنظيمية جد بطيئة في حياة المؤسسة ، فمن الصعب معرفة الوقت المناسب للقيام بتكوين الفرد حتى يصبح قادرا على التحكم في التقنيات التي يحتاجها منصب عمله ، إنها فعلا ، معرفة تطور المناصب التي تسمح بتحديثها بكل سهولة .

2 - التكوين الاقتصادي :

إن المعارف الاقتصادية لدى العمال و الإطارات ، تكون عادة بسيطة ، لأنها لا تعتبر ضرورية في الأداء العادي للعمل .

لكننا اليوم ، أصبحنا واعين أنه مهما كان المركز الذي نشغله سواء (بالقيادة أو التنفيذ) لا بد من معرفة البعد الاقتصادي للمؤسسة ، لأنها غالبا ما تعتبر عاملا مهما يؤثر في سلوكيات الأفراد .
فمن ناحية تساهم في إنجاح المؤسسة و من ناحية أخرى لها آثار مباشرة على الفرد نفسه .

¹⁸ - SUET « choisir et former des hommes » op. cité p. 36.

يمكن أن ينظر إلى التكوين الاقتصادي من جانبين :

- الجانب الأول : يتعلق باستعداد كل واحد في معرفة المشاكل العامة للمؤسسة ، بالفعل ، حتى من هذه الزاوية يجب ألا يهمل التكوين الاقتصادي ، يمكن القيام به في أي وقت ، و خاصة بمناسبة الحصول على معلومات تتضمن وقائع و أرقام تتعلق بحياة المؤسسة .

- الجانب الثاني : يتمثل بضرورة معرفة المبادئ الأولية للتسيير أو الاقتصاد لشغل منصب . خاصة عند إدخال طرق حديثة للتسيير مثل (D.P.O - مساهمة الإدارة حسب الأهداف) - مراقبة الميزانية - تسيير الميزانية ...

من أهم مظاهر هذا التكوين ، أنه يجب أن يُقدّم بطرق مماثلة إلى كل الأشخاص الذين هم بحاجة إليه سواء من الإدارة أو من الإطارات ، أو من أفراد التنفيذ . و بالفعل ، في الحالة المعاكسة فإن طرق التكوين في هذا المجال جد مختلفة ، قد يشوبها الإبهام ، لأن التعابير تختلف من شخص إلى آخر.

3 - التكوين الإنساني :

إن التكوين المخصص لمعرفة الآخرين ، و للاتصال داخل المؤسسة غالباً ما يُهمل ، رغم أنه من العناصر الأساسية في كل سياسة لتسيير الموارد البشرية ، و دور التأطير لا يقل أهمية في هذا المجال كذلك ، عند اختيار رئيس عمال أو مدير مصنع ، ليس من الضروري أن يكون الأكفأ على المستوى التقني ليشغل هذا المنصب ، لأن المسؤوليات في هذا المجال تأخذ بعين الاعتبار التطور الاجتماعي السريع ، و هو المطلوب أكثر في مجال العلاقات الإنسانية . هذه المسؤوليات تحتل مكانة هامة في نشاطات رئيس العمال هذا أو مدير المصنع المنتظر .

إذا ، هناك هدفان يجب تحقيقهما : - تفتح الفكر- ضرورة إثبات سلطته و فرض احترامه ، هذان الأمران التاليان يتمان بطرق مختلفة لهذا فكل رجل تأطير مدعو إلى الحصول على تكوين إنساني مهما كان مستوى مسؤولياته .

4 - التكوين في مجال الأمن :

إن الأمن بالعمل يعتبر عنصرا جديا هام في حياة المؤسسة ، و هو يتطلب جهودا متواصلة للحد من الآثار الخطيرة الناجمة عن حوادث العمل .

لهذا ، يتطلب الأمر تربية حقيقية في هذا المجال ، إذا تمت بصورة جيدة سيكون لها نتائج جيدة في مجال الأمن ، غير أنه ، حتى و إن تم تحقيق نتائج هامة بفضل التكوين بمجال الأمن ، فإن هذا التكوين يجب أن يظل دائما من أجل التفويض إلى أقصى حد من المخاطر التي يتسبب فيها الأشخاص أثناء العمل . فالاستقصاءات و الدراسات التي تجرى غالبا في مجال الأمن بالعمل ، لها انعكاسات مباشرة أما على الإدارة في القيام بعمليات تكوين في هذا المجال (تكييف الإنسان مع العمل) و إما على المنصب الذي يمكن أن يتغير (تكييف المنصب مع الإنسان) .

القسم الثاني :

أنواع و مميزات التقنيات

الرئيسية في التكوين .

كما يذكر P. CASSE " إن تقنيات التكوين بالنسبة للمكونين مثل الأدوات بالنسبة للحرفي ، فهي وسائل إعلام من خلالها يمرر المكون جملة من الرسائل البيداغوجية " ¹⁹

هذه التقنيات تنوع حسب تعقيداتها و حسب فعاليتها ، فهذه الفعالية قد تحدد بمجموعة من المتغيرات ،

من بينها يمكن أن نذكر :

- سبب التدريب .

- الوقت المخصص لهذا التدريب .

- أهمية العدد الواجب تكوينه .

- المحيط التنظيمي و القانوني للتكوين .

¹⁹ -P. CASSE « La formation performante » OPU 1994.

- حاجات و أهداف التكوين .

في هذا القسم ، سنتعرض أولا إلى خمس تقنيات للتكوين ، مع عرض مختصر عن أسبابها ، طرق استخدامها، ثم مزاياها و سلبياتها على التوالي²⁰ .

بعدها ، سنقدم جردا سريعا لمجموعة من التقنيات البيداغوجية الأقل استخداما ، لكن ذات فعالية كسابقاتها .

1 - الخمس تقنيات الرئيسية في التكوين الأكثر استخداما .

هذه الخمس تقنيات هي : - العرض التعليمي - التكوين بالأفواج الصغيرة - تمارين التقييم الذاتي - دراسات الحالة - لعبة الدور²¹ .

أ - العرض التعليمي .

التعريف :

إنها التقنية البيداغوجية الأكثر استخداما في التكوين ، في الظاهر، إنه سهل التطبيق، يتضمن تقديم المعلومة شفويا دون الاستعانة بالوسائل السمعية البصرية.

هذه التقنية تقوم على فكرة أن المكون لديه معرفة يجب أن يقدمها إلى المترشحين المعنيين بالتكوين .
و العرض يتطلب أساسا تطبيق ثلاثة مبادئ و هي :

- تحديد الأهداف البيداغوجية منذ بداية العرض ، حتى يتمكن المترشحون معرفة إطار التدخل
و بالتالي تمكينهم من التفاعل مع مضمون العرض و إلمام به .

- الإعلان عما سيتم الحديث عنه، ثم التحدث بكل وضوح ممكن و أخيرا تلخيص النقاط الأساسية في

الموضوع .

²⁰ -nous-nous sommes Largement inspirés dans cette section des travaux de Mucchielli R. « Méthodes directives et formation des adultes ». Paris :Editions ESF. 1989.

²¹ -voir la présentation qui est faite de ces techniques notamment par Mucchielli R. « Méthodes directives et formation des adultes ».p. 177-179.

- تطبيق لغة تتسم بجمل قصيرة، سهولة الأسلوب، اللجوء إلى التوضيحات و أحيانا بعض التكرار لإبراز النقاط الرئيسية في الخطاب .

طريقة الاستعمال :

ينظم البحث عموما وفق مخطط من ثلاثة أجزاء : - الجزء الأول عبارة عن مقدمة (توضيح ما سيتم معالجته) - الجزء الثاني صلب الموضوع (يتضمن العناصر الأساسية للعرض المعالج) - الجزء الثالث الخلاصة (عما تم الحديث عنه) .

هذا العرض، يقدم لفوج و يمكن أن يُدعم بالوسائل التالية :

- استخدام سبورة سوداء، و من الأفضل سبورات ورقية (فهي فعالة في تكوين الكبار) .

- تدعيم الخطاب البيداغوجي بالأفلام، الصور، الأشرطة المسجلة ، الصور الشفافة .

- الوقوف أمام المترشحين بدل الجلوس .

- كسر الملل أثناء العرض بواسطة (سؤال - جواب) .

- التنقل بالقاعة للمحافظة على الاتصال المباشر مع الجميع .

- استخدام الصور لإغناء موضوع العرض .

- مزايا العرض : يسمح العرض بالإيصال السريع للمعارف إلى عدد كبير من الأشخاص في وقت

واحد .

- عيوب العرض : لا يكون العرض فعالا بالنسبة لبعض برامج التكوين التي تهدف إلى تعديل

المواقف و السلوكات ، عدم فعاليته تظهر كذلك في عدم استيعاب المترشحين للمفاهيم الجديدة .

ب - الأنواع الصغيرة .

(1) خصائص هذه التقنية :

تطبّق هذه التقنية بالشكل التالي : يمكن للمكون أن يوقف العرض التعليمي ، لينظم المترشحين

في شكل أفواج صغيرة بهدف التوسع على الخصوص في نقطة من نقاط العرض ، أو للإجابة عن سؤال يطرحه المكون نفسه أو أحد المشاركين .

تتضمن هذه التقنية إذن توزيع المترشحين إلى أفواج من ثلاثة إلى اثني عشر عضوا، كل فوج يُكلفُ بدراسة مسألة جماعيا في مدة تتراوح بين ثلاثة دقائق إلى يوم كامل (أو أحيانا أكثر).

+ إيجابيات وسلبيات تقنية الأفواج الصغيرة :

- من بين الإيجابيات ، يمكن أن نذكر :
- أن الفوج ينشط العملية، يدعم جهود كل عضو و ينمي روح الإبداع .
- العمل ضمن الفوج يحسن أداء الفرد .
- بالفوج الصغير تكون حصة تدخل الفرد من الوقت أكبر .
- يفضل الفوج الصغير التكوين المتبادل و تحمل المسؤولية .
- لكن هذه التقنية تفرض احترام ثلاثة إجراءات .
- استغلال جيد للوقت .

- مراقبة الخلافات بين الأفواج أو بين أعضاء الفوج الواحد .
- التشكيل الجيد للأفواج من أجل تقادي القيادات ثقيلة الظل .

2 - نماذج في استخدام تقنية الأفواج الصغيرة :

هناك ثلاثة مناهج مستخدمة من طرف المكونين على العموم:

- فوج " BUZZ " - فوج النقاش - تقنية الفوج الاسمي.

أ- فوج " BUZZ " :

إن لفظ (BUZZ) يأخذنا إلى حجم تبادل الآراء بالفوج، هذه التقنية تتضمن تكوين أفواج صغيرة من ثلاثة أو أربعة أعضاء يناقشون موضوعا معينا خلال مدة تتراوح بين خمس إلى خمس عشرة دقيقة، الذي يميز هذه التقنية. هو أن هؤلاء الأعضاء لا يغادرون القاعة، و هذا يسمح للمكون بمراقبة ديناميكية الفوج، إعادة تشكيل الأفواج إلى أفواج أكبر تلي عادة أعمال الأفواج الصغيرة.

ب أفواج المناقشة:

تتميز هذه التقنية في كون أن أعضاء الفوج يتوزعون إلى أفواج صغيرة من ستة إلى اثني عشر عضوا يجتمعون بقاعات متباعدة يناقشون مواضيع متشابهة أو مختلفة، مدة الأثغال قد تتراوح بين ساعة أو عدة أيام. يفضل المقررون بعض الأحيان تقديم النتائج التي توصل إليها الأفواج بشكل دوري .

ج) تقنية الفوج الاسمي :

إنه منهاج منظم يستوعب تجارب و معارف و أحاسيس أعضاء الفوج ، هدفه هو دراسة آراء كل عضو و إدماجها ضمن ترتيب عقلائي على أساسه تتخذ القرارات الفعالة . فعكس الفوج المتفاعل ، إن أعضاء الفوج الاسمي يعملون في صمت و استقلالية كل عضو عن الآخر ، السياق العام لهذه التقنية يفرض أربع مراحل :

+ المرحلة الأولى : بعد شرح موجز لهدف الدورة ، يحصل كل مترشح على بطاقة قد دُوّن عليها سؤال ، و يُطلبُ منه أن يسجل أفكاره و إجاباته منعزلا عن غيره، و بدون أي اتصال بينه و بين أعضاء الفوج الآخر (15 د) .

+ المرحلة الثانية : يطلب المنشط من كل عضو ، كل حسب دوره ، أن يذكر فكرته عن القائمة التي يراها أكثر أهمية ، الاقتراحات التي يتم جمعها تُسجّل مرقمة على سبورة ، يستمر الدور إلى آخر مترشح ، و لا يقبل أي رد فعل اتجاه الاقتراحات المطروحة خلال هذه المرحلة .

+ المرحلة الثالثة : في هذه المرحلة يمكن للمترشحين طرح الأسئلة بهدف توضيح بعض الأفكار و التعبير عن قبولهم (أو رفضهم) لبعض الاقتراحات ، قد يُطلبُ منهم أيضا التنسيق بين بعض الإجابات المتقاربة .

+ المرحلة الرابعة : يطلب في هذه المرحلة من المشاركين التصويت بصفة فردية حيث يسجلون على البطاقات الخمسة الاقتراحات التي يرون أنها أكثر صلاحية يرتبونها بإعطاء خمس نقاط للأكثر أهمية ، ثم أربعة للذي يليه و هكذا دواليك إلى أن يصلوا إلى نقطة واحدة للاقتراح الخامس . يقوم المنشط بجمع النقاط

المعطاة لكل اقتراح ، ثم يقوم بإعداد ترتيب عام يسمح بتحديد الخمس اقتراحات الأولى و التي تتم مناقشتها بكل عمق من طرف الفوج .

- مزايا هذه التقنية :

إن هذه التقنية التي تبدو جد فعالة في التعرف على عناصر مشكل معقد و تحديد الحلول له ، تساعد قبول الجميع بالنتيجة النهائية ، و يمكن أن نذكر بعض المزايا الرئيسية لهذه التقنية :

- الحد من سيطرة بعض الأعضاء على الفوج ، ما دام كل عضو له حظ متساوي في المساهمة في

حل المشكل المطروح .

- تنمو الروح الإبداعية لدى الفوج مما يسمح بإنتاج عدد كبير من الأفكار .

- غياب النقاش ، يمنع سوء الفهم و الاختلافات : لكن المنع هنا يكون عن طريق التصويت لبعض

الأفكار بدون ردود أفعال .

- تنمو الروح الجماعية خلال الترتيب النهائي و القرارات الناتجة لأن النتيجة المتحصل عليها هي

منتوج الجماعة كلها .

- عيوب هذه التقنية : تتمثل في : - يصعب تطبيقها مع الأفواج التي يتجاوز عدد أعضاؤها (15

عضوا) . - تتطلب وقتا أطول . - و أخيرا ، تُحْدِثُ أحيانا ردود معارضة لدى بعض المترشحين.

(ج) تمارين التقييم الذاتي :

1 - التعريف :

إن التقييم الذاتي هو تقنية ترمي إلى توفير المعلومات للمترشحين فيما يتعلق : مواقفهم ، قيمهم

العقائدية - سلوكياتهم . نذكر أن تمارين التقييم الذاتي نوعان :

- سريعة : هي تمارين تنفذ عموما خلال (20 دقيقة - أو 30 دقيقة) .

- ذاتية : حيث أن المترشح هو الحكم الوحيد فيما يتعلق بصلاحيته المعلومة و ملاءمتها في نهاية

التمرين .

- محفزة : يكون المترشح جد مهتم لأن الأمر يتعلق بنفسه ذاتها .

2 - طرق الاستخدام :

سنوضح تقنية تمرين التقييم الذاتي ، بواسطة مثال عن تقييم القدرات الشخصية أو العمل ضمن

الفوج :

الأهداف :

- منح المترشحين القدرة على التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف خلال المشاركة في العمل

الجماعي .

- حمل المترشحين على حسن استغلال قدراتهم بالعمل الجماعي ، و معالجة مواطن ضعفهم

المحتملة .

طريقة الإدارة :

يختار المشارك من بين الاقتراحات المدونة على " جدول الاقتراحات " أدناه ، و التي قدمت في

أفواج زوجية - الاقتراحات التي تبدو له أكثر تمثيلا له عندما يقوم بعمل جماعي ، كل واحد يجب أن يختار

اقتراحا زوجيا ، فالاختيار (1) أو (2) . (3) أو (4) .

تضبط كتابيا على الفور مع إحاطة الأرقام المناسبة على جدول النتائج بدائرة و التي تتبع

الاقتراحات .

جدول الاقتراحات 22

1 - خلال المناقشات اقترح أفكارا جديدة .

2 - أبين الأخطاء و ما غاب عن انتباه الآخرين .

3 - لي موهبة في تنظيم الأفراد .

4 - أوسع من الأفكار و التي تتجاوز أحيانا إطار المهمة الآتية .

²² --ce tableau est emprunté à P.CASSE « la formation performante » OPU 1994.

- 5 - أحكامي على العموم صحيحة .
- 6 - أحب ممارسة تأثير قوي على قرارات الفوج .
- 7 - قد يتفون بي في أداء أحسن لمهمة .
- 8 - أستطيع العمل مع أناس تختلف شخصياتهم و أفكارهم .
- 9 - يحدث غالبا أن يكون تصوري سابقا لتحليل الفوج .
- 10 - يمكنني أن أعمل مع الجميع بشرط أن يأتوا بشيء صالح .
- 11 - أقيم علاقات شخصية و أحافظ عليها مع أفراد مختلفين .
- 12 - مشاعري قليلا ما تؤثر على أحكامي .
- 13 - أحاول أن أترك انطبعا حسنا باجتماعات الفوج .
- 14 - بالوضعيات الصعبة ، أبذل جهدا كبيرا في القيام بعمل أحسن .
- 15 - اهتم بالتفاصيل .
- 16 - أحاول مساعدة زملائي عندما يواجهون مشكلا .
- 17 - أحلل أفكار الآخرين بشكل نقدي لأكشف عن استحقاقاتهم و مواطن ضعفهم .
- 18 - أعالج غالبا المشاكل القديمة بوجهة نظر جديدة .
- 19 - أستطيع أن أنسق بصورة بناءة بين قدرات و مواهب الآخرين .
- 20 - أهتم كثيرا على إنهاء كل ما بدأت القيام به .
- 21 - أحب دراسة الأفكار و التقنيات الجديدة .
- 22 - لا أرتاح لمهمة ذات أهداف غير واضحة .
- 23 - أحاول دائما أن تكون لي معرفة أكبر بالناس .
- 24 - أظن أن عرض هذه الأفكار يبرر الكشف عن معارضة تظهر أحيانا .

- 25 - أعالج المشاكل من زاوية جديدة مبدعة .
- 26 - أبحث دائما أن أرى كيف يمكن تطبيق الفكرة بالواقع .
- 27 - استخدم قدراتي في الربط بين الأفراد لتحقيق الوفاق بالفوج .
- 28 - أجد الأدلة الضرورية لبيان أن بعض الأفكار غير مناسبة .
- 29 - أعرف عموما المختص الذي يليق بوضعية معينة .
- 30 - أميل إلى رد الفعل عوض اتخاذ المبادرة .
- 31- أكون مرتاحا عندما يتطلب العمل كثيرا من التركيز و الانتباه .
- 32 - إذا لم أبدأ طاقتي باجتماع الفوج ، أحس أنني حرمت مما كنت أمل فيه .
- 33 - أتفق جيدا مع الآخرين ، و أقدر العمل بالفوج .
- 34 - أرى معظم الحالات من وجهة نظر مستقلة و ذاتية .
- 35 - أحتفظ بموقف موضوعي مهما كانت الضغوطات الممارسة ضدي .
- 36 - لدي ميل إلى التعبير بكل حساسية عن حاجات الغير .
- 37 - لا أتردد في إدارة الفوج إذا حان وقت التدخل .
- 38 - أبحث دائما عن الاطلاع على الأفكار الجديدة و الأحداث الأخيرة .
- 39- أحب أن أزن و أقيّمُ بعمق سلسلة من الاقتراحات قبل أن أتخذ القرار .
- 40 - أجد الراحة حين أكون جد مشغول .
- 41 - أبحث في كيفية استخدام أفكار قديمة بمفاهيم جديدة .
- 42 - يكون رد فعلي قويا عندما أرى انحراف الاجتماع عن هدفه الرسمي .
- 43 - أحب التوفيق بين الأفكار المتضاربة .
- 44 - أنا دائما مستعد لتشجيع الأفكار و المشاريع المهمة .

- 45 - لدي ميل إلى اعتبار كل ما أقوم به ذا طبيعة استعجالية .
- 46 - مبدئياً، أعمق الأفكار الصالحة و أحافظ على الاتصالات بالناس .
- 47 - أفضل معالجة المشاكل بشكل تحليلي دقيق .
- 48 - أعرف كيف أستخلص الإجراءات الواقعية الواجب اتخاذها انطلاقاً من التعليمات العامة .
- 49 - إنني قادر على إقناع أشخاص آخرين بتبني فكرة تهمني .
- 50 - أميل إلى الربط بين الوقائع التي يراها آخرون متباعدة .
- 51 - لا أتردد إذا كان ذلك ضرورياً - في التعبير عن أفكاري بكل قوة .
- 52 - أستطيع أن أرى جوانب كثيرة للمشكلة ، و أتخذ القرار المقبول من طرف الجميع .
- 53 - أبحث دائماً إذا كان الآخرون في حاجة إلى مساعدتي .
- 54 - أحب انتقاد مختلف الحلول الممكنة .
- 55 - أعمل على تعميم الإحساس بالنظام في العمل .
- 56 - أنا منتبه إلى المشاكل التي قد تطرأ فجأة خلال تنفيذ المهمة .

د - دراسات الحالة²³ :

1 - التعريف :

الحالة، هي أولاً وقبل كل شيء وسيلة بيداغوجية ، و يمكن تعريفها بأنها وصف دقيق نوعاً ما لحالة واقعية مستنبطة من واقع الحياة المهنية ، حالة تتضمن مشكلة تتطلب تشخيصاً أو قراراً إستراتيجياً ، و حتى تُعالج لا بد من تكوين في مجال خاص بالمعرفة أو بالنشاط العملي و يكون البحث عن المعلومة الضرورية لمعالجة الحالة عندئذ أحد أهداف التدريب .

²³ - Une bonne présentation des études de cas est faite par ARCHIER (G.), La formation des cadres, Travail et méthodes, mai 1963, p. 21 et suiv.

إن دراسة الحالة و مناقشتها تشكل طريقة تضع بين أيدي مجموعة من المشاركين عرضاً عن حالة واقعية لكنها معيشة من طرف مشاركين آخرين ، الهدف من ذلك ، تمكين هذه المجموعة من تحديد طبيعة المشكلة ، و الكشف عن الأسباب ، أو الأحداث التي تفسرها ، و أخيراً اكتشاف حجم الحلول الممكنة .
إن النقاش خلال حصص كاملة يحاول استخلاص العناصر الحقيقية للمشكلة ، و استنباط الحلول المناسبة . بهذه المناسبة ، إن المسؤول عن عملية التكوين مدعو إلى أن يلعب الدور الأساسي و ذلك من خلال تقديمه لمذكرة موجزة أو ملخص عن المعارف الأساسية الضرورية .
إن دراسة حالة يُمكن أن يكلف بها مشاركون في التكوين أيضاً، فالطريقة التي سيعالج بها الحالة تسمح بالحكم على أي مستوى يمكنه استخدام معارفه بفعالية .

2- المحاذير التي يجب تفاديها عند تحرير الحالة

- التصور المبالغ فيه عند إعداد الحالة و الذي قد يفقدها خصوصيتها .
- الطبيعة العادية للحالة فلا يجد المترشحون الحافز على التفكير .
- عدم تكيف الحالة ، حيث تطرح مشكلاً غريباً عن اهتمامات الأفراد المهنية .

3- الأنماط العامة للحالة

أ- النمط الأول :

إن هذا النمط يمكننا من ملاحظة . انطلاقاً من نفس الحالة - ثلاثة أنواع مختلفة من الحالات :

+ النوع الأول : تقدم الوضعية بكثير من التفاصيل ، حتى يستطيع القيام بتشخيص الوضعية

أو تحديد المشكل و أسبابه ، فالأسئلة المطروحة بنهاية الحالة هي على العموم :

- ما هو المشكل ؟ - ما هي أسباب المشكل ؟

+ النوع الثاني : ليست الوضعية وحدها غير محددة إنما كذلك المشكل و أسبابه، لهذا المطلوب من

الحجج تحديد الحلول الممكنة و تحليل الإيجابيات و السلبيات .

الأسئلة المطروحة هي : - ما هي حلول المشكل المطروح ؟

- ما هو أفضل حل ؟ و لماذا ؟

+ النوع الثالث : الوضعية هنا موصوفة بدقة، المشكل مطروح بوضوح، الحلول مقدمة و مصنفة مع التبرير، لكن مع الأسف، تطبيق الحل يبدو صعبا أو أحيانا غير فعال، و المترشحون مدعوون إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل التشخيص المقدم عن الحل صحيح ؟

- هل الحل المتحفظ به هو الجيد ؟

- هل تطبيقه كان صحيحا ؟

- ماذا كان يجب أن نفعل ؟ و كيف ؟

- ماذا ستفعلون الآن ؟

ب - النمط الثاني :

يتم بهذا النمط جرد الحالات حسب طبيعتها الذاتية، أي :

+ الحالة الكمية : تتطلب استعمال الأساليب الرياضية، الاقتصادية المالية و غيرها لحل المشكل المطروح .

+ الحالة النوعية : تتميز بأن الوضعية تتطلب تحليل علم النفس الاجتماعي أو تحليلا يتعلق بالتسيير .

+ التظاهر : يُطلب من المترشحين أن يتفاعلوا مع بعض الوضعيات : يُطلب منهم أن يفعلوا " كما لو أن"

+ الحادث الخطر : يختلف عن الحالات الأخرى بإيجازه و بكونه ينتهي عموما بحادث مأساوي يتطلب رد فعل فوري (البعد الانفعالي لدى المترشحين) .

+ الحالة المتصاعدة : تركز على عدة مراحل تسمح للمترشحين بمقارنة نتائج تحليلاتهم مع وقائع العالم الحقيقي .

4 (مزاي و عيوب طريقة الحالات :

- المزاي :

بصفة عامة، طريقة الحالات تسمح للمترشحين أن يتعلموا كيف يتعلمون، أي :

- اكتشاف : تحديد المشاكل .

- إبداع : البحث عن الحلول .

- التوقع : توقع العراقيل التي تقف في وجه الحلول و توقع العلاج المناسب لها .

- صياغة المفاهيم : استنتاج المبادئ من خلال الأوضاع الفعلية كما أن أكبر مزايا هذه الطريقة هي

أنها تسمح بمعالجة وضعية قريبة من الواقع ، لكن دون تحمل المخاطر، لأنها بعكس الحوادث الحقيقية .

و الحالات لا تقوم إلا على فرضيات العمل لهذا عمليا نحاول تطبيق و تجريب كل شيء بدون مخاطر .

- العيوب :

بما أن الحالة لا تشتمل على حل وحيد، لكن بالعكس، ترمي إلى إثارة التفكير و الحكم على النتائج

التي تم التوصل إليها خلال مناقشة الفوج، قد يثير ذلك بعض ردود الفعل من نوع : ضغط ، تصرف

عدواني ، إحباط ، قلق .

هـ - لعبة الدور :²⁴

1 - تعريف لعبة الدور :

إن لعبة الدور تقنية خاصة بالتكوين في مجال العلاقات الإنسانية، ميزتها ، أن المترشحين يُفترض

أن لهم سمة خاصة بهدف معالجة مشاكل مرتبطة بالعلاقات الإنسانية على وجه العموم .

هؤلاء المترشحون لهم القدرة على : 1 - رصد سلوكياتهم (في إطار الحالة) و تحليلها - 2 - تجريب

سلوكيات أخرى - 3 - تعلم أسلوب التصرف الإيجابي في حالات متضاربة .

إن لعبة الدور تتميز عن تقنية أخرى قريبة منها تسمى " التمثيل النفسي - psychodrame " حيث

أن المترشحين لا يقومون بأدوارهم الخاصة بالحياة، إنما يتبعون التعليمات التي يُصدرها المكون .

²⁴- pour une riche présentation du jeu de rôle, voir ARCHAMBAULT, GUY, " Le perfectionnement des cadres " , dans Actualité économique no 3. oct-déc. 1965. pp. 418-450.

2 - توضيح لعبة الدور :

- الوضعية :

بعض المترشحين معينين (أو متطوعين) ، للقيام بلعبة دور ، يأخذون تعليمات فردية و سرية بصفتهم أعضاء بفوج في نزاع مع المسؤول (على السلم الإداري) ، هذه التعليمات مجهولة لدى مترشحين آخرين يحضرون بصفتهم ملاحظون للنقاش الذي سيتم بالفوج .

- التعليمات المقدمة إلى الملاحظين :

يتم إعلام الملاحظين بأنهم سيحضرون اجتماع عمل لفوج تحت إشراف مسؤوله (حسب السلم الإداري) ، حيث أن دورهم يتمثل في ملاحظة النقاش الذي يدور بين هذا المسؤول و الفوج و تقييم نوعية العلاقات بينهما .

تتوقف هذه اللعبة بعد عشرة دقائق، و يوجه المكون النقاش الذي يتركز على الأسلوب الذي عايش به الممثلون النزاع ، أما التعليمات المقدمة إلى المسؤول و إلى أعضاء الفوج تكون حينئذ قد اتضحت .

- التعليمات المقدمة إلى المسؤول (حسب السلم الإداري) على الفوج :

إن المسؤول قد أعلم أنه منذ مدة أصبح الفوج الذي يديره يفقد الفعالية، و أن جو العمل بالفوج أخذ يتدهور .

لهذا لا بد من تنظيم اجتماع عمل ، هدفه مناقشة الوسائل العملية الواجب تطبيقها لتحسين ظروف و طرق و إجراءات عمل الفوج من أجل رفع مستوى فعالية أعضائه .

لكن الهدف الحقيقي الذي تم إعلام المسؤول به، فيما يخص هذا الاجتماع هو (أن يحاول أن يحدد خلال مدة الاجتماع التي تتراوح بين 15 دقيقة إلى 20 دقيقة أسباب التوتر التي يسود الفوج) .

- التعليمات المقدمة إلى الأعضاء الستة بالفوج على التوالي :

- بالنسبة للعضو الأول : خلال المناقشة، يعبر عن شكه فيما يتعلق بحماس رئيسه في رغبته في

تحسين أداء الفوج ، و فيما يتعلق بسلطته كقائد (ليس لديه السلطة) .

- بالنسبة للعضو الثاني : خلال المناقشة كلها، يعبر عن دعمه للرئيس، و يحاول أن يقتنع أعضاء الفوج الآخرين بأهمية مساعدة رئيسهم .

- بالنسبة للعضو الثالث : يكشف عن شكوكه فيما يخص ثقة الرئيس بمساعديه (لا يثق بهم) .

- بالنسبة للعضو الرابع : خلال المناقشة كلها، يحاول أن يساعد الرئيس على توضيح أهدافه في الرغبة في تحسين ظروف عمل الفوج .

- بالنسبة للعضو الخامس : يجب أن يعبر عن شكوكه في موقف الرئيس اتجاه راحة أعضاء الفوج و عن انتقاداته للرئيس الذي حسب رأيه يركز كثيرا على مهمته .

- بالنسبة للعضو السادس : عليه أن يشير إلى الاستغلال الجيد لموارد الفوج (الجميع يشاركون) و إلى فعالية الاتصالات داخل الفوج .

3 - استغلال لعبة الدور :

يجب أن يُركز في استغلال هذه اللعبة على النقاط التالية :

- هل كان سلوك رئيس الفوج فعالا ؟ هل كان من الممكن أن يقدم أفضل من ذلك ؟ ما الأحسن الذي

قدمه ؟

- بالنسبة لسلوك أعضاء الفوج : - من ساعد الرئيس، و فيما ذا كانت هذه المساعدة ؟ - من عرقله ؟ -

فيماذا كان ذلك ؟

ما هي مواطن التفاعل بين أعضاء الفوج ؟ ما الذي أمكن ملاحظته على مستوى ديناميكية الفوج ؟

- الوضعية : - ما هي مصادر النزاع ؟ - كيف كان يمكن تفاديه ؟ مراقبته ؟

- التجربة البيداغوجية : ما هي الدروس التي يمكن استخلاصها من لعبة الدور ؟

4 (إيجابيات و سلبيات لعبة الدور :

- الإيجابيات : إن لعبة الدور تسمح بمراقبة و تحليل وضعية ذات أبعاد إنسانية في إطارها الذاتي .

هذه التقنية مطلوبة لتحقيق الأهداف التالية :

- توعية المترشحين بما يقومون به، و بالطريقة، و بنتائج تصرفاتهم .

- هذه اللعبة تسمح للمتدربين بتجريب سلوكيات جديدة في إطار حيث الأخطار محدودة ، لأن
الوضعية ليست حقيقية .

- تعلم ملاحظة الأشخاص في الوضعية، و التفكير في تصرفاتهم .

- التعرف على مختلف أشكال التصرف اتجاه وضعيات انتقائية .

المحاذير التي يجب أخذها بعين الاعتبار للقيام بلعبة الدور :

- يجب السهر على أن تظل لعبة الدور مجرد " لعبة " و ألا تتخذ بعدا جديا .

- يجب مراقبة ديناميكية لعبة الدور حتى لا تتحول إلى تهريج .

II - التقنيات الأخرى للتكوين²⁵

لإتمام العمل، سنعدد باختصار بعض التقنيات الأخرى، و التي رغم قلة استعمالها مقارنة بسابقاتها ،
ليست أقل فعالية عندما تستخدم بصورة صحيحة :

1 - coaching :

إنها مساعدة يقدمها المسؤول (حسب المستوى الإداري) إلى مساعديه المباشرين في إطار فهم و
حل المشاكل التي يصادفها هؤلاء خلال القيام بمهام عملهم . هذه الطريقة صالحة في الحالة التي يكون فيها
المسؤول يعرف جيدا عمل مساعديه . و أن يكون هو كذلك متفرضا ، و يملك بعض الاستعدادات في
التواصل، حتى يستطيع أن يقيم علاقة ثقة مع مساعديه .

2 - التنقل بين المناصب :

تخص هذه التقنية الإطار الذي يشغل على التوالي و خلال فترة قصيرة مناصب مختلفة بمصالح
مختلفة، فتسمح له بتوسيع حجم معارفه و تعميق تجربته حتى تكون له نظرة شاملة عن هيكل و سير
المؤسسة .

²⁵ - P. CASSE (op. Cité) présente un grand nombre d'autre techniques de formation. Nous en présentons ici les plus représentatives.

و حتى يكون هذا التنقل الداخلي عبر المصالح فعالا ، يجب أن يُدَوَّنَ قدر الإمكان في سجل الحياة المهنية للفرد ، و إلا سيكون للإطار الشاب الانطباع بأنه يتحرك في دائرة.

و على الأخص فقدان المعارف و المهارات المكتسبة خلال التكوين المختص بالمؤسسات التعليمية .

3 - التريصات بمعاهد أخرى بالمؤسسة :

يُقيم المترشح فترات قصيرة بمعاهد تابعة للمؤسسة، تسمح هذه التقنية للإطار بالتعود على طرق التسيير و على أساليب مختلفة في التصنيع، أو كذلك الإطلاع على ثقافة مختلفة إذا كان التريص بالخارج .

4 - ألعاب المؤسسة :

باعتبارها طرق نشطة، تعني مجموعة من تقنيات التكوين و التي تهدف إلى خلق وضعية حيث تكون فرصة ليتنافس المشاركون لإنتاج المعلومات التي تساعد على حل المشاكل المطروحة عليهم .

لعبة المؤسسة ، تعتبر متغيرا في تقنية مناقشة الحالة . تتمثل في عرض وضعية واقعية حيث يجب على مجموعة من الأفراد اتخاذ مجموعة من القرارات بشكل سريع، ارتكازا على احتمالات عمل مجموعة أخرى ، أثار كل قرار متخذ يمكن أن يحدد بكل دقة من طرف إعلام آلي مبرمج لهذا الغرض .

5 - تقنية (Brainstorming) :

هذه التقنية تتمثل في مناقشة تتم بأفواج صغيرة تهدف إلى تنمية روح الإبداع لإنتاج أفكار جديدة. القواعد التي يجب أن يتقيد بها المشاركون هي :

- التفكير الحر ، خلال بناء الأفكار، الواحدة انطلاقا من الأخرى .
- ممارسة ضغط متواصل على الفوج، لإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار بسرعة .
- منع الحكم على الأفكار المطروحة أو تقييمها .

6 - تقنية (Panel) :

يتعلق الأمر بنقاش يتم بفوج صغير يتكون من (2 إلى 6 أعضاء) لهم معرفة أو تجربة خاصة في مجال محدد يثير اهتمام المترشحين . (Panel) ينظم على العموم كما يلي :

- المرحلة الأولى : تقديم أعضاء (Panel) من طرف المكون .

- المرحلة الثانية : تقديم أعضاء (Panel) أنفسهم (من 05 دقائق إلى 10 دقائق).

- المرحلة الثالثة : المناقشة بين أعضاء (Panel).

- المرحلة الرابعة : تدخل المترشحين الذين يتوجهون مباشرة إلى أعضاء (Panel).

مضمون هذه التقنية يتمثل في مطالبة بعض المترشحين بأن يصبحوا أعضاء (Panel) ، بتحضير

نفسهم مسبقا انطلاقا من موضوع قد تم نقاشه في إطار التكوين .

7- البراهين :

تتمثل هذه التقنية في تبيان كيف يمكن القيام بمهمة أو ممارسة نشاط، و هي غالبا ما تكون مسبقة

بمقدمة نظرية تتبع بعد ذلك بتمرين تطبيقي . فالمكون له دور :

- تقديم البرهان (بماذا يتعلق الأمر؟) .

- إجراء البرهان بتحليل عناصر المهمة .

- تلخيص ما تم توضيحه و البرهان عليه .

- مساعدة المترشحين خلال التمرين التطبيقي .

- ربط البرهان بالواقع الميداني .

8- الزيارات الميدانية :

يتم تنظيم هذه الزيارات إما : لتقديم موضوع تدريب مهني و ذلك بالاتصال المسبق مع الواقع

الميداني (الجوانب النظرية تأتي بعد الزيارة) ، و إما للتحقق من فرضيات العمل المناقشة بالملئى من خلال

الملاحظة المباشرة بميدان العمل .

فالزيارات الميدانية يمكن أن تكون جد ضرورية إذا تم احترام النقاط التالية :

- التحضير الجيد للزيارة (معرفة وضعية الميدان - زيارات مسبقة ...)

- التأطير الثابت للمترشحين .

- المناقشة العميقة بعد الزيارة .

9- طريقة العيادة :

تصلح هذه الطريقة عندما تتجه خصوصا إلى المحترفين و المبدانيين، حيث يُطلبُ من كل مترشح للتكوين أن يقدم إلى الفوج حالات معاشة، و يُطلبُ منهم استخلاص الدروس .

طريقة العيادة (clinique) مطلوبة خاصة لما يتعلق الأمر بالتأهيل (رسكلة) الأشخاص الذين لهم أكثر من (10 إلى 15 سنة) من التجربة . غير أن اللجوء إلى هذه الطريقة يفرض أخذ بعض الاحتياطات مثل :

- احترام سرية التجارب المقدمة إلى الفوج .

- مراقبة المكون للنقاش، للتحكم فيه حتى لا يخرج عن إطار الموضوع .

الخلاصة :

كما رأينا، إذا كانت مضامين التكوين متنوعة، فالطرق و التقنيات كذلك مختلفة ، عندئذ، يتضح أن اختيار طريقة أو تقنية معينة له أثر مهم على تحقيق أهداف التكوين المتبع .

و بالتالي، فعلى المسؤول عند استخدامه طريقة أو أخرى، أو يحاول أن يوفق بين طرق و تقنيات معينة أن يأخذ بعين الاعتبار أهداف التدريب المهني و طبيعة المعلومات التي يجب تبليغها .

و كذلك ، أوضحنا من خلال نظرة شاملة عن طرق التكوين الرئيسية، كثير من التقنيات يمكن استخدامها في التكوين كما في تطوير الأفراد، بهذا الصدد ، ميزنا بين أربعة تيارات : - الطرق التقليدية - الطرق النشطة - الطرق المنبثقة عن التيار البسيكولوجي - و أخيرا تلك المنبثقة عن تيار التسيير الذاتي .

رأينا كذلك، أن مختلف التحكيمات يجب أن توضع عند اختيار هذه التقنية أو تلك ، علما بأن ليس هناك تقنية أكثر أهمية من غيرها . بالفعل، فالمعيار الوحيد لفعالية هذه التقنية بالنسبة للأخرى، يكون في احترام مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار تقنية معينة .

لنذكر أن هذه المعلومات هي : - الفعالية الاقتصادية ، مضمون البرنامج المرغوب ، الموارد المتاحة (الوقت، المحلات ، الأدوات ، التجهيزات) ، مؤهلات الأفراد المتكويين ، مؤهلات المكونين ، و أخيرا مبادئ التدريب المهني . أهمية هذه العوامل الستة تختلف حسب اختلاف الحالات .

بيّننا كذلك، بعد تقنيات التكوين، أن طرق التكوين هي كذلك متنوعة ، حيث ميزنا بين أربع مجموعات : - التكوين التقني - التكوين الاقتصادي - التكوين الإنساني - و التكوين في مجال الأمن .
و أخيرا ، عند استفسارنا عن أفضل طريقة في التكوين ، وجدنا أن من الصعب التفكير في وجود أفضل الطرق التي تضمن بكل تأكيد نتيجة مثلى في تكوين معين . هناك سببان تم تحديدهما يؤكدان وجود طريقة مثلى : - السبب الأول يتعلق بشخصية المُكوّن (أي : تجربته ، تحكمه التقني في التجهيزات ...) ، أما السبب الثاني فيتعلق بخصائص سير حصة التكوين . لهذا من الضروري في الغالب اللجوء إلى طرق أخرى استكمال للطرق التي استخدمت بالبداية .

حتى تؤخذ بعين الاعتبار خصوصيات وضعيّة التكوين الواقعية

و قد ختمنا هذا الفصل بقسم ثانٍ سمح لنا بتقديم جرد عن خمس تقنيات في التكوين الأكثر أهمية وهي : (العرض التعليمي ، الأفواج الصغيرة - تمارين التقييم الذاتي ، دراسة الحالة ، تقنية لعبة الدور).

الفصل السابع:

مصلحة التكوين و مسؤول التكوين

مُقَدِّمَةٌ

لقد ذكرنا عندما تطرقنا في الفصل الثالث إلى المراحل الأساسية للتكوين ، بأنه من الضروري وجود مسؤول بالمؤسسة يتكلف بكل مسائل التكوين ، و كذلك هيكل تنظيمي يتكفل بمجموع النشاطات المرتبطة بوظيفة التكوين و تدعى بصفة عامة مصلحة التكوين .

إذا في القسم الأول سنهتم بهذه الوظيفة الهامة ، ووظيفة مسؤول التكوين .

إن وظيفة مسؤول التكوين في المؤسسة تُعدّ وظيفة حديثة نسبيا ، غير أنه اليوم بعدة مؤسسات عبر العالم أصبحت وظيفة مسؤول التكوين معترفا بها بقانون كامل خاص بها ، باعتبارها وظيفة دقيقة ، منصب مسؤول على غرار المسؤولين الآخرين بالمؤسسة .

سنرى أن حسب هيكل المؤسسة يمكن لرئيس المؤسسة أن يقوم بهذه الوظيفة (حالة المؤسسات الصغرى) . كما أن مهمة مسؤول الأفراد أو أي شخص له دور أو طرق للتدخل بعملية التكوين يجب أن تحدد بدقة . غير أننا نرى أن منصب مسؤول التكوين لا ننفي أنه لا يطرح مشكلا في المؤسسة اليوم .

في القسم الثاني سنولي اهتمامنا بطبيعة و تنظيم الهيكل المسير من طرف مسؤول التكوين : ألا و هو مصلحة التكوين . فعلا ، هنا كذلك حسب حجم المؤسسة و أهمية المشاكل الواجب حلها ، وظيفة التكوين متكفل بها في مستويات مختلفة : يمكن أن تمثل بديرية ، أو بقسم - أو بمصلحة ، كما يمكن أن تمثل و لو بشخص واحد يتكلف بهذه المسائل بوقت كامل أو مكمل لنشاطاته الأخرى .

إن الأهمية التي نعطيها للفرد المسؤول عن وظيفة التكوين ، و إلى الهيكل المتكلف بها و إلى العمليات المرتبطة بهذه الوظيفة ، لها علاقة بقسم كبير من مهارة هذه الوظيفة و من نجاح المؤسسة نفسها .

القسم الأول :

مسؤول التكوين

فهذا المنصب كان موجودا بالمؤسسات ، لكنه لم يكن رسميا و لا معمما مثلما هو اليوم . فإنشاؤه مرتبط دوما رسميا بإرادة المؤسسة . فإذا كان هذا الأمر سابقا من المتطلبات غير المهمة ، فاليوم و صاعدا مادامت المؤسسات الكبيرة تخصص ميزانية معتبرة لتكوين أفرادها فمن الضروري تعيين مسؤول لتسيير هذه الميزانية .

بعدها رأينا في الفقرة الأولى أهمية هذه الوظيفة ، و طبيعة المنصب المخصص لها ، نحاول في الفقرة الثانية إعداد تحليل عن هذه الوظيفة ، حسب ثلاثة أنواع من المؤسسات تمّ تحديدها مسبقا .

الفقرة الأولى :

وظيفة مسؤول التكوين

(أ) أهمية هذه الوظيفة و الصعوبات المرتبطة بها

لقد حدث تطور سريع بوظيفة مسؤول التكوين خلال العشرينيتين الأخيرتين ، حيث نجد مضاعفة مبادرات مسؤولي التكوين في إنشاء جمعيات لهذه الوظيفة في مختلف الدول ، فبالجزائر على سبيل المثال ، أنشأ مديرو الموارد البشرية بمختلف المؤسسات جمعية تدعى : الجمعية الوطنية لمديري الموارد البشرية (ANDRH) .

إن وظيفة التكوين بالمؤسسة وظيفة حديثة نسبيا . فلم يوضع لها قانون أساسي رسمي في المؤسسة الفرنسية مثلا إلى سنة 1971 . حيث يسمى هذا القانون . بالنشرية الرسمية - قانون 1971 حول التكوين . حيث وضع قانون أساسي كامل لمسؤول التكوين يحدد صلاحياته ، و منصب شغله مثله مثل رئيس الأفراد (العمال) مثلا .

رغم التطور السريع لهذه الوظيفة لما تلقاه من اهتمام من طرف رؤساء المؤسسات ، إلا أنها بسبب
حدائتها تطرح عددا من المشاكل .

كذلك ، ظهور (ميلاد) هذه الوظيفة كان منتظرا بشكل متفاوت² .

+ بعض المؤسسات اعتبرتها تكلفة اجتماعية يجب تحملها ، فهي مصدر إزعاج جديد . فهي لا ترى
في هذه الوظيفة إلا مصاريف يفرضها التكوين و بذلك يكون لمسؤول التكوين مفهوم سلبي ، بالفعل بالنسبة
لبعض المؤسسات يعتبر المسؤول على التكوين مجرد محاسب مهمته مراقبة استهلاك مصاريف التكوين .
هذا يحدث غالبا عند المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أين يتم التكوين بالمؤسسة حيث يعاني من سوء التنظيم
و تخصص له ميزانية بسيطة .

+ مؤسسات أخرى يحدث العكس ، ترى أن التكوين وسيلة لمعالجة التوترات الاجتماعية ، نجد هذا
بالمؤسسات الكبرى في قطاع الخدمات ، حيث تستثمر كثيرا في تربية تتعلق بمجال العلاقات الإنسانية و
قيادة الأفراد ، فيعتبر مسؤول التكوين قانونيا المساعد لإدارة الأفراد .

+ صنف آخر من المؤسسات ترى هذه الوظيفة أداة لتسيير الأفراد و هي مؤسسات تستعين بتقنيات
دقيقة أو مؤسسات ذات مهارة رفيعة ، فالتكوين بهذه المؤسسات ضروري إذا أرادت الحفاظ على وضعيتها
بالسوق .

حسب I.FEUILLETTE هذه الوظيفة توجد بين طرفين³ :

يمكن أن يقلص دورها ، فيصبح في حدود مسؤول إداري أو محاسب ، مهمته تسيير ميزانية التكوين .
أو يمكن أن يعتبر إدارة حقيقية للتنمية .

من الواضح أن هذا المنظور يسود بالمؤسسات ذات المهارات الرفيعة ، حيث يوجد وعي كبير . بأهمية
هذه الوظيفة ، و ما توفره من إمكانيات للتنمية المؤسسة . فمسؤول التكوين يكون إذا مختصا يكشف لمسؤولي
المؤسسات و للعمال أنفسهم عن الإمكانيات التي يقدمها التكوين لنمو المؤسسة و تطوير أفرادها .

² -M. SONNTAG « développer et intégrer la formation en entreprise » Les éditions LIAISONS-1994-voir pp.104-

111

³ -I. FEUILLETTE « le nouveau formateur » DUNOD Paris 1999.

يمكن لمسؤول التكوين بفضل مهارته في بيداغوجية التكوين أن يجنب المؤسسة الاستثمارات الأقل مردودية، عندها تظهر الفعالية الكبرى لتكوين منظم و مسير تسييرا جيدا . و لكن لن يكون هذا صحيحا إلا إذا كان مسؤول التكوين ذا خبرة بيداغوجية بهذا الموضوع ، هذه الخبرة تمكنه من التفاوض الفعال مع هياكل المؤسسة ، و يكون لهذا التفاوض المصادقية أمام هياكل المؤسسة و أفرادها ، و هذا أكثر من التحكم في تسيير ميزانية التكوين .

لكن أمام تحقيق هذا الهدف يجد مسؤول التكوين نفسه أمام حاجزين :

- من ناحية يرى المتعاملون الاجتماعيون (ممثلو العمال) مسؤول التكوين في خدمة مسؤولي المؤسسة لا في خدمة العمال .

- و من ناحية أخرى ينظر إليه مسؤولو المؤسسة برؤية ، و لا يعطون لافضال التكوين إلا قليلا من المصادقية .

بالنسبة للمتعاملين الاجتماعيين ، نستطيع القول أن تقدمهم صحيح في بعض الأحيان ، خاصة عندما تعطي الهياكل الرسمية للمؤسسة مصطلح " تنمية " معنى ضيقا (تقييدا) ، و هو غالبا المعنى السائد . غير أن التنمية إذا كانت تخص بالفعل المؤسسة ، فهي تخص كذلك أفرادها ، بل و التنمية تحدث داخل المؤسسة أو خارجها .

فالتكوين يعتبر أداة هامة في التسيير المهني ، من خلالها يضبط الأفراد و المؤسسات حساباتهم . و هو كذلك بالنسبة للمؤسسة ، يخفف الكثير من المضايقات و التوترات الاجتماعية الناتجة عن بعض العمال الذين ظلوا مدة طويلة بمهام متعبة و أقل تحفيز .

و بالعكس نجد الحاجز الصادر عن هياكل المؤسسة نفسها من الصعب تجاوزه ، فهو يتعلق بالمعارضة التي يلقاها مسؤول التكوين من مسؤولي المؤسسة . حيث لهم نظرة ضيقة و سيئة عن التكوين ، فهم يرون التكوين (لا يصلح لشيء) ، (يكلف كثيرا) ، (مضيعة للوقت) .

لهذا يرجع الأمر إلى مسؤولي التكوين أنفسهم لوضع استراتيجية على المدى الطويل للتغلب على هذه المعارضة ، و التأكيد على أن التكوين يعمل بشكل مباشر على حل المشاكل المطروحة بالمؤسسة ، و يساهم

بفعالية في تميمتها . فإذا كان التطور التكنولوجي ضروريا ، فإن التكوين يصبح ضرورة حتمية لتمكين المؤسسات من التطور ، فلا بد من يد عاملة ماهرة في زمن نجد أن العلاقة بين النظام التربوي التقليدي (المدرسة ، الجامعة) و المؤسسة في عدة بلدان غير مرضية . و بالنسبة لحاجات المؤسسة ، في هذا المجال يقوم مسؤول التكوين بمهمة إستراتيجية ، فهو الوسيط بين التكوين و موارده من جهة و المؤسسة وحاجاتها و مشاكلها من جهة أخرى ، و القليل من المؤسسات تجهل حاجاتها الحقيقية من التكوين ، لأنها لا تعرف إلا القليل عما يقدمه لها التكوين .

تحديد حاجات التكوين كما رأينا في فصل سابق يكون نتيجة الاتصال الذي يتم بين الأفراد الواجب تكوينهم (بمشاكلهم و إنشغالاته) و بين مسؤول التكوين الذي يعرف مضمون التكوين . و هذا هو الدور الذي يتميز به مسؤول التكوين .

فهو من المفروض يملك :

- معرفة جيدة بمضمون التكوين ، و الذي يلبي حاجات الأفراد و حاجات المؤسسة .
- القدرة على الفهم و اختيار العمليات المناسبة للتكوين .
- المهارة في وضع الترتيبات الضرورية .

إن مسؤول التكوين ، و النتائج المحققة هي الدليل على أن وظيفته مفيدة و إن التكوين نشاط ذو طابع عملي ، و هو وظيفة كسائر الوظائف الأخرى بالمؤسسة . من الواضح أن التكوين يكلف المؤسسات كثيرا ، فهو يعتبر تكلفة اجتماعية جديدة فينظر إليه نظرة سيئة . لكن قد يصبح مقبولا إذا رأت فيه المؤسسة وظيفة تعود عليها بالربح .

و الإستراتيجية الأحسن للاعتراف بأهمية التكوين من طرف هياكل المؤسسة تلك التي تجعل مسؤول التكوين بفضل النتائج الملموسة قادرا على تكذيب الادعاء الذي يحكم مسبقا على عدم أهمية التكوين مثلا ، هذه النتائج يمكن أن تكون :

- رفع رقم الأعمال عند صنف من الأفراد بعد عملية التكوين .
- تقليص بعض تكاليف التصنيع بعد تكوين في هذا الغرض .

- علامات إيجابية واضحة في تحسين المناخ الاجتماعي ، و الإنتاجية بعد تكوين العمال بالورشات .
- اكتشاف و تصنيع منتوج جديد في السنة التي تلت ملتقى في مجال الإبداع .
- الخ ...

هذه العلامات و الأمثلة المختلفة التي وضحنا تأخذنا الى موضوع التقييم و الذي يعتبر جزءا لا يتجزأ من مهام مسؤول التكوين كما سنرى :

ب - مواصفات منصب مسؤول التكوين

- هذه الفقرة مستنبطة من كتاب M. SONNTAG و هي تمكنا من تسليط الضوء على موضوع مواصفات منصب مسؤول التكوين للكشف عن مسؤولياته المختلفة بالمؤسسة⁴ .
- فمسؤول التكوين جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي لوظيفة المستخدمين بالمؤسسة ، له علاقات حسنة مع مسؤوليه (على السلم الإداري) مهامه الأساسية تظهر في المراحل الثلاث التالية :
- يحضر مع مسؤوله (على السلم الإداري) الاقتراحات لتحديد سياسة التكوين و تقديمها إلى الإدارة العامة .

- بعدما تتم الموافقة على سياسة التكوين ، يحدد الأهداف و يوزع المسؤوليات على المصلحة لضمان نجاح سياسة التكوين و التواصل الاجتماعي حيث يكون هو سيد الموقف .
- يحدد سياسة الميزانية و يديرها في حدود الغلاف المالي الذي توصل إليه بعد المفاوضات .
- حتى يحسن أداء وظيفته يجب أن يقوم بالمهام التالية⁵ :

- يحدد حاجات التكوين بالمؤسسة على مستوى : الوحدة - المنتوج - المصلحة ...
- يرتب هذه الحاجات وفق خطة تكوين متجانسة .
- يحضر وسائل التكوين من أفراد و أدوات ليدبر و يراقب نشاطات التكوين على كل المستويات .
- يُعدُّ ميزانية التكوين .

⁴ -M. SONNTAG « développer et intégrer la formation en entreprise »

⁵ - M. SONNTAG op. Cité. pp 93-95

- يختار ويراقب المتدخلين في عملية التكوين (داخليين و خارجيين) و كذلك أجهزة التكوين .
- يسير ملفات التربصات و المتربصين .
- يشارك في توظيف المنشطين و مساعديهم .
- يقوم بالإعلان عن مضمون ميزانية الأفراد و توجهاتها الكبرى .
- ينسق بين برامج التكوين و بين اللجان الممثلة لأفراد المؤسسة .
- يشارك في تنظيم المحادثات السنوية التقييمية ، خاصة لتحديد حاجات التكوين و تطوير النشاط المهني للأفراد .
- يتكلف بمركز التكوين ، يطور الوسائل الضرورية بعملية التكوين (الكتب - الأجهزة السمعية البصرية - المكتبة ...) .
- إنه المسؤول على وسائل الاتصال الاجتماعي بالمؤسسة (جريدة المؤسسة كتاب و جيز للتأطير - دفتر الاستقبال ...) .
- ينشط و يراقب نشاطات التكوين (الداخلية و الخارجية) .
- يقيم نتائج نشاطات التكوين .
- على اتصال دائم مع مقر المؤسسة لاستغلال الموارد الموجودة لتطوير التكوين و الاتصال الاجتماعي .
- على علم بالقوانين الجديدة المرتبطة بالتكوين .
- ينصح المسؤولين (على السلم الإداري) بضرورة تطوير الأفراد المعنيين بالتكوين .
- يطور و يدير برامج التكوين .
- يحضر الإحصاءات و المعلومات الخاصة بنشاطه (مؤشرات - إشارات) و يقدمها الى المديرية العامة
- هو المشرف على سياسة التربصات بالمؤسسة .

الفقرة الثانية :

تحليل و تشخيص وظيفة مسؤول التكوين

بعد دراسة أهمية مسؤولية وظيفة التكوين ، و بعد الكشف عن بعض الصعوبات المرتبطة بهذه الوظيفة ، نحاول أن نستخلص من أعمال ⁶ ANNICK SAUVEUR ما يساعدنا في وضع تشخيص .

إن هذا التشخيص يتم وفق ثلاثة أنواع كبيرة من المؤسسات عرفناها سابقا :

- المؤسسات من نوع A : و التي تعتبر فيها وظيفة مسؤول التكوين تكلفة اجتماعية يجب

تحملها .

- المؤسسات من نوع B : و التي تعتبر فيها هذه الوظيفة أداة لمعالجة التوترات الاجتماعية .

- المؤسسات من نوع C : و تعتبر فيها أداة لتسيير الأفراد و تطورهم .

أ - المؤسسات من نوع A⁷ :

في هذه المؤسسات ، التكوين لا نفع فيه ، إنه مشكلة ، ببساطة تكلفة اجتماعية جديدة ، تكلفة إضافية ، بالنسبة للإطارات مضیعة للوقت - و بالنسبة للعمال مقياس ديماغوجي بسيط .

إنن ، هذه المؤسسات ترى وظيفة مسؤول التكوين منصبا بسيطا للتسيير الإداري يجب أن يشغله

محاسب أو (رجل قانون) مكلف بتسيير الميزانية و صرفها خلال السنة من خلال خطة للتكوين .

1- وضعية مسؤول التكوين بالهيكل التنظيمي :

إن وظيفة مسؤول التكوين بالهيكل التنظيمي غالبا ما تكون وظيفة ملحقة بالمحاسبة أو مصلحة إدارية

أو قانونية .

في هذه الظروف ، هذه هي وضعيته غالبا ، فإما يسند له منصب مدير الأفراد (العمال) أو منصب

بهذه الإدارة .

⁶ - A. SAINT-SAUVEUR & J.P. LAPRA « la fonction formation dans l'entreprise » T.1 éditions Garnier Entreprise. Paris 1981.

⁷ -A. SAINT-SAUVEUR & J.P. LAPRA « la fonction formation dans l'entreprise » PP.113-114

و من جهة أخرى لا توجد خطة للتكوين إنما مبادرات فردية تحت المؤطرين أو المعنيين .

و الخلاصة إنها وظيفة :

- تنفيذية (معرصة للتصور) و التطبيق .

- مسندة إلى موظف إداري أو محاسب لأنها عملية تستدعي صرف " الميزانية " بدون المشاركة في

تسيير المؤسسة .

- غير مستشارة في اتخاذ القرارات ، لأنها غير مدمجة بشكل جيد في تسيير المؤسسة و تطورها .

2- الاستراتيجية التي يجب وضعها لتقييم هذه الوظيفة :

لتقييم هذه الوظيفة مقارنة بمختلف مكونات المؤسسة ، يجب من ناحية إيجاد الدليل على جدوى

التكوين و من ناحية أخرى ، وضع نظام تقييم يمكنه إظهار الدليل على نتائج العملية ، و أخيرا تحسيس

المسؤولين (على السلم الإداري) .

- الدليل على جدوى عملية التكوين يعني : اختيار عمليات تكوين تحقق للمؤسسة نتائج عملية فورية

أو على المدى القصير .

- أرباح على مستوى الإنتاجية .

- مضاعفة رقم الأعمال .

- مضاعفة النوعية .

- انخفاض التكلفة .

- انخفاض مدة التأخير .

- تحسين تسيير المخازن .

- انخفاض معدل التنقل .

- بالنسبة لوضع نظام التقييم : يسمح هذا النظام بتقديم الدليل على النتائج العملية ،

و يكون ذلك باللجوء إلى إجراءات كمية :

- اختيار معدلات " Ratios " .

- إجراء إحصائيات مختلفة (إحصائيات بطاقة الزبون - إحصائيات إنتاج مراقبة) .

- إحصائيات بطاقة تقييم .

- إحصائيات حركة الأفراد .

هذه العناصر المختلفة تكشف عن الوضعية قبل التكوين و بعده .

- تحسيس المسؤولين (على السلم الإداري) ، و المديرية يعني ،

- استشارة المديرية إذا أمكن ذلك .

- أن يكون داعما و مستشارا في الاستراتيجية الاجتماعية التي تخص التكوين .

- استشارة المسؤولين (على السلم الإداري) لوضع خطة التكوين : قبل ، و أثناء و بعد تحضيرها .

- اقتراح التربصات و المواضيع الخاصة بالتكوين لتحسيس المسؤولين (على السلم الإداري)

بأهمية التكوين و تسيير الأفراد .

- وضع دراسات و القيام بتحقيقات عن الجو الاجتماعي بالمؤسسة لمناقشتها مع المسؤولين (على

السلم الإداري) و المدير للموارد البشرية .

- القيام باجتماعات عمل مع المسؤولين (على السلم الإداري) لوضع خطة التكوين .

- استشارة المسؤولين (على السلم الإداري) في وضع مشروع بيداغوجي مقبول من طرف

الجميع .

- تجنب التكوين من أن يكون مصدر احتجاج لدى ممثلي العمال .

- اختيار العمليات و المنشطين الذين نالوا الاستحسان من طرف الأفراد و من طرف المؤسسة

بكاملها .

ب - فيما يتعلق بالمؤسسة من نوع " B " 8:

في هذا النوع من المؤسسات ، يعتبر التكوين مصدرا للمصاريف الضرورية ، لكنه كذلك أداة لتسيير الأفراد و الحد من التوترات الاجتماعية ، فإدارة المؤسسة لا ترجو من التكوين الحصول على نتائج عملية ، إنما ترغب في إرضاء المتربصين .

1 - هذا النوع يرى في وظيفة مسؤول التكوين : منصبا صغيرا لكنه ضروري لوضع سياسة

علاقات إنسانية و تسيير الأفراد . فاختيار الموظف المرسم يتم حسب مواصفات مختص بالمشاكل الإنسانية قادر على وضع خطة تكوين لتحسين العلاقات الإنتاجية بالمؤسسة ، لكنه يبقى منصبا هامشيا ليس له علاقة مباشرة بمدير المؤسسة ، بوضوح ، لا يساهم في تنمية هذه المؤسسة .

ما المكانة التي يحتلها مسؤول التكوين بالهيكل التنظيمي ؟ :

- إنه النائب و المستشار لمدير الموارد البشرية و لمدير المستخدمين .

- ليس هو المتحدث المباشر للإدارة في مجال التكوين .

- مبادرة و تصور برنامج التكوين التقني من صلاحيات (السلم الإداري) و يكون مسؤول التكوين

غالبا مستشارا مكلفا بتقديم الخدمات (البحث عن التنظيمات - تنظيم التربصات) .

الخلاصة : إن وظيفة التكوين تبدو مهمة كلما كان مسؤول التكوين يشارك في تسيير الأفراد

و تكون له اتصالات كثيرة بمجموع المؤسسة .

غير أن مسؤول التكوين يحس بخيبة الأمل . حيث :

- لا مصداقية له و لا يجد التقهيم المطلوب .

- تعليماته في الغالب غير متبعة .

- لا يشارك إلا في الإطار العام لتسيير المؤسسة .

- أصحاب هذا المنصب مستشارون ليس لديهم سلطة القرار ، لهذا لهم مبادرات كثيرة لا يستطيعون

إنجازها بسبب رفض الترخيص أو قلة الوسائل .

⁸ - A. SAINT-SAUVEUR & J.P. LAPRA « la fonction formation dans l'entreprise » PP.119-121

2 - الاستراتيجية التي يجب اتباعها :

- لتكون لوظيفة مسؤول التكوين المصدقية بالمؤسسة ، يجب أن تتوفر له مجموعة من الشروط :
- يجب ألا يقتصر اهتمامه على المشاكل الإنسانية بالمؤسسة بل عليه أن يطلع بصفة عامة على (الظروف - السوق - المنافسة - الإبداعات التكنولوجية - أهداف التنمية).
- بفضل التكوين يجب أن يمكن المؤسسة من الانفتاح على :
- منتجات جديدة - أجهزة جديدة - تكنولوجيا جديدة - أسواق جديدة و تطوير تنميتها .
- يجب وضع خطة للتكوين توفر حلولاً للمشاكل و تعمل على تحقيق الأهداف ، ووضع نظام تقييم يبين الترابط بين الأمرين .
- يجب أن يحسن استعمال لجنة التكوين و خطة التكوين ليكون المتحدث الرسمي المفضل لدى الإدارة العامة عن مجال التكوين .
- من ناحية أخرى بفضل الفهم (الوعي) و التنظيم و التقييم الخاص بالتكوين ، يجب أن يثبت أن التكوين أداة تنمية ، بوضوح أكثر ، يجب أن يبرهن على هذا بالنجاح الذي يحققه ببعض العمليات النموذجية في مجال العلاقات الإنسانية ، التنظيم و التنشيط بالمجتمع الإنساني .
- و أخيراً يجب أن يفضل للتكوين العملي أي : التكوين حسب قطاع الإنتاج ، حسب المهنة ، حسب فوج العمل الميداني - حسب المشكل .

ج - المؤسسات من نوع C⁹ :

- لقد قلنا أن هذا النوع من المؤسسات يعتبر التكوين أداة تسيير ، وسيلة تهدف إلى التكيف و التنمية ، فهي ليست مجرد مصاريف إنما تعتبر استثماراً له مردود .

1- وظيفة مسؤول التكوين معترف بها :

- ترى فيها المؤسسة من نوع (C) منصبا هاما و ضروريا لإنجاز بعض العمليات .

⁹ - A. SAINT-SAUVEUR & J.P. LAPRA « la fonction formation dans l'entreprise » PP.124

- وظيفة مسؤول التكوين عامة ، فهو يعين في هذا المنصب ليكون منفتحاً على المشاكل الإنسانية و مشاكل التسيير بالمؤسسة معا .

- مسؤول التكوين من المتحدثين المباشرين للإدارة العامة ، فهو يشارك في جلسات لجنة الإدارة حيث يطلب منه التدخل في كل القضايا التي يلعب فيها التكوين دورا .
- و على مستوى الهيكل التنظيمي ، فهو غير مرتبط بمديرية المستخدمين انه يمثل إدارة مستقلة تعمل بتعاون واسع مع مديرية المستخدمين .

القسم الثاني :

مصلحة التكوين

بعد الإجابة - بالفقرة الأولى - عن مدى فائدة مصلحة التكوين بالمؤسسة ، هذه الإجابة التي كشفت لنا عن مختلف مهام هذه المصلحة ، نحاول في الفقرة الثانية تحديد المكانة التي تحتلها مصلحة التكوين بالهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الكشف عن أثر هذا الهيكل على التكوين نفسه .

الفقرة الأولى :

مهام مصلحة التكوين¹⁰

ماذا يمكن أن ننتظر من مصلحة التكوين بالمؤسسة أو بعبارة أخرى ما فائدتها ؟ إن هذا السؤال يجيب عليه J. LANFER بفتح الباب أمام عدد من المهام التي تقوم بها هذه المصلحة منها : - المناجمنت - المفاوضات - التحاليل - الدراسات - شراء المواد الخاصة بالتكوين - المراقبة - الإعلام - تكوين المكونين ، و أخيرا تقوم بوظيفة إدارية في خدمة كل الوظائف السابقة¹¹ .

1- وظيفة (مهمة) المناجمنت :

هذه المهمة تترجم عدة نشاطات مختلفة خاصة النشاطات التالية :

- المساهمة في وضع تحليل (فحص) للمؤسسة .

¹⁰ -Pour réaliser cette section, nous nous sommes inspirés principalement de deux ouvrages :le1^{er},celui de J.C. Plessis : « concevoir et gérer la formation dans l'entreprise ».Ed. d'organisation 1984 ;le 2^{ème} ouvrage, est celui de J.Lanfer : « Monsieur personnel et le développement des hommes ».Paris Flammarion 1978.

¹¹ - J.Lanfer : « Monsieur personnel et le développement des hommes ».pp. 208-224

- تحديد المجالات التي يستطيع فيها التكوين تقديم المساعدة بناء على الاطلاع على المشاريع الخاصة بتنمية المؤسسة .

في هذا الاتجاه ، المطلوب من مسؤول التكوين القيام بعدة دراسات و تحاليل :

- تحديد هياكل و تنظيم التكوين .

- التنسيق بين الوظائف .

- التسيير (النوعي و الكمي) لأفراد التكوين .

- تحديد أهداف و أولويات خطة التكوين .

- توجيه المتربصين .

- وضع ميزانية التكوين و مراقبتها .

- دراسة و اقتراح الاستثمارات .

2- وظيفة (مهمة) المفاوضات :

إن هذه الوظيفة تتمثل في إنجاز بعض العمليات :

- إعلام ممثلي العمال بعمليات التكوين بصفة منتظمة .

- تقديم أو بيع خطة التكوين إلى الإدارة أو لجنة التكوين .

- تبرير الأولويات المحققة و الأموال المنفقة للإدارة و المتعاملين الاجتماعيين .

- تحفيز المسؤولين (على السلم الإداري) بأهمية تكوين الأفراد .

3- وظيفة (مهمة) التحليل :

من خلال هذه المهمة ينجز مسؤول التكوين بعض العمليات :

- إحصاء الإمكانيات البشرية بالمؤسسة .

- تحليل طبيعة المناصب و تحديد المهارات و المؤهلات الضرورية و تطورها المحتمل لإعداد

المرسمين .

- تصنيف الحاجات الفردية و الجماعية بعملية التكوين ، و تحليلها لوضع خطة متجانسة .

- تحليل التحفيزات الخاصة بالمتربصين و غير المتربصين .

4- وظيفة الدراسة :

هناك نوعان من الدراسة يجب أن يأخذ بهما مسؤول التكوين :

- دراسات على مستوى الطرق - دراسات بيداغوجية ، يمكن تحديدها كالتالي :

➤ دراسات الطرق :

الهدف منها تحقيق التوافق بين الحاجات و الوسائل بالنسبة لكل تكوين ، و يكون بتحديد :

- أهداف التربص و السياسة الواجب تطبيقها .

- الطرق البيداغوجية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف .

- المعايير الواجب احترامها في تطبيق هذه الطرق .

- التكلفة الناتجة عن مصلحة أو مركز التكوين .

➤ الدراسة البيداغوجية : تتعلق بالسير البيداغوجي لعملية التكوين استنادا إلى الأهداف المحددة :

يعني ذلك :

- أدوات و وسائل مساعدة لتطبيق الطريقة البيداغوجية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة .

- تمارين نظرية و تطبيقية .

- دراسة حالات .

- وسائل مراقبة تمكن من التثبت من تحقق الأهداف .

- سعر التكلفة لتحرير الفاتورة .

5- وظيفة (مهمة) شراء مواد التكوين من السوق الخارجي :

إذا كانت مصلحة التكوين تزيد استخدام تنظيمات أخرى لتقديم بعض الدروس في مجال التكوين يجب

عليها :

- أن تكون لها معرفة عن طابع هذه التنظيمات و برامجها .

- اختيار التنظيمات الخاصة بالتكوين و التي تكون أكثر ملائمة للأهداف المحددة حسب المعايير الخاصة بالطريقة التي تعتمدھا المؤسسة .

- التفاوض حول ملائمة البرامج للحاجات المميزة للمؤسسة .

6- وظيفة (مهمة) المراقبة :

إن مراقبة النتائج في ختام حصص التكوين عن طريق المحاسبة بواسطة الإحصائيات ، معدل النشاط ، لها هدف يتمثل في التحقق من إذا ما كان التكوين قد حقق النتائج المنتظرة :

هذا يسمح بمقارنة النتائج المحصل عليها بالاختبارات و التمارين التطبيقية مع وظيفة الدراسة البيداغوجية ، و هذا يُمكنُ من وضع تقرير عن أسباب الفشل أو النجاح .

إن وظيفة المراقبة ترتبط بعملية تقييم التكوين ، تقييم يتم أحيانا مدة طويلة بعد التكوين ، حتى نتأكد إذا ما قد تحقق الهدف الذي نسعى إليه .

بتحليل هذه النتائج ، نستخلص المعلومات التي تَمَكِّنُنا من إعادة تكييف حصص التكوين ، و من المحتمل إعادة الاعتبار للأهداف المسطرة منذ البداية .

7- وظيفة (مهمة) الإعلام باتجاه الخارج :

من خلال هذه الوظيفة يهدف مسؤول التكوين إلى التعريف بنفسه داخل المؤسسة ، لهذا ينظم لقاءات إعلامية مع المسؤولين (على السلم الإداري)، مع لجان التكوين ، مع العمال ، و إلى إصدار نشرية إعلامية .

بالإضافة إلى هذا يسعى إلى التعريف بمؤسسته بالخارج ، و ذلك بالمشاركة في الملتقيات الخاصة بمسؤولي التكوين .

8- وظيفة (مهمة) تكوين المنشطين الداخليين :

من بين المهام الموكلة إلى مسؤول التكوين اختيار المنشطين (الدائمين أو المؤقتين) لأداء مهنتهم ، كما يساعدهم على تحصيل المعارف الضرورية عن طريق تكوين بيداغوجي و تقني .

9- الوظيفة (المهمة) الإدارية :

بهذه الوظيفة نجد جميع المهام المرتبطة بالمشاكل اللوجيستية : الأمانة ، تسيير العتاد - الصيانة - المحلات - المكتبة - التنظيم الإداري - تصميم الحجرات ... الخ
لهذا يطلب منه معرفة كل الأطراف المتعاملة مع التكوين (وزارة - مراقبون...) و إقامة علاقات فعالة مع هذه الأطراف .

الفقرة الثانية: مكانة مصلحة التكوين ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

بهذه الفقرة يجب أن نأخذ بعين الاعتبار منظورين اثنين :

- نقدم أولاً بعض الأمثلة عن أنواع من الهياكل، كل واحد يعطي لمصلحة التكوين مكانة تختلف عن الآخر في المؤسسة ، و كذلك ضمن الهيكل التنظيمي : إنها قائمة غير محدودة لأنواع من التنظيمات تسمح بوضع هياكل مختلفة خاصة بالتكوين .

- ثم ، نحاول اقتراح بعض التصورات عن أثر الهيكل التنظيمي على التكوين .

1 (موقع مصلحة التكوين بالهيكل التنظيمي للمؤسسة)¹² :

إن مكانة مصلحة التكوين بالمؤسسة ، و الموقع الذي تحتله بالهيكل التنظيمي ترتبط :

- من ناحية بالمعايير التالية :
 - حجم المؤسسة - طبيعة التكوين - حجم التكوين .
 - عدد الوحدات التي تتشكل منها المؤسسة - طبيعة نشاطات المؤسسة .
- و من ناحية أخرى ، معايير ذات طابع سياسي ، على سبيل المثال :
 - الأهمية التي تعطى للتكوين .
 - الرغبة في إدماج الوظيفة البيداغوجية ضمن وظيفة التأطير أو رفض هذا الإدماج .
 - اختيار نظام توظيف الأفراد .

¹² -Les différentes organigrammes figurants dans ce paragraphe sont empruntés à J.C. Plessis : « concevoir et gérer la formation dans l'entreprise » op. cité.

- تكشف بوضوح عما توفره من راحة نفسية للأفراد الجدد.

- تمكن من التغلب على عدم الإحساس بالتأقلم الذي يشعر به كل مبتدئ ، و الذي يشل في المراحل

الأولى كليا قدرة تحصيل المعارف ، و الاندماج في حياة المؤسسة .

لنرى الآن كيف يمكن فهم تكلفة تنقل الأفراد :

1- نتائج التنقل : المؤسسة التي تعاني من نقص في عدد العاملين يكون معدل التنقل مرتفعا، تتمثل

التكلفة في تدني مستوى مردودية رأس المال المستثمر إلى أقل من المستوى الذي كان متوقعا هذا التدني له عاملان مميزان :

- في حالة ارتفاع معدل التنقل نادرا ما تحافظ المؤسسة على مستوى عادي في التشغيل. و يحدث هذا

في بعض الأيام أو الأسابيع التي يعاني فيها المصنع (المؤسسة) من نقص في العاملين فلا يشتغل بطاقته العادية .

- عندما يتم تعويض المغادرين لمناصب شغلهم بعاملين جدد غير مؤهلين بصفة كافية، فلا يشتغل

المصنع بكل طاقاته.

2- حين يكون اللجوء إلى التشغيل لمعالجة مؤقتة لظاهرة تنقل الأفراد :

لا بد من تعويض المغادرين لمناصب الشغل، مادام معدل التنقل بالمؤسسة مرتفعا. فتكون التكاليف

المباشرة لعملية التشغيل تشمل على: مصاريف الإعلان عن التشغيل، مدة المكالمات الهاتفية، إعلانات

عروض العمل بالجراند، زيارات للمدارس و المؤسسات، زيارات إلى المسؤولين عن تشغيل الشباب ...

3- الصعوبات التي تعترض الاختيارات :

إن المؤسسة التي لا تقوم بعملية اختيار الأفراد الذين تريد تشغيلهم ليس لها مصاريف في هذا الشأن،

لكن مادام التشغيل يتم بدون تمييز فانه يرفع من معدل التنقل بشكل كبير. هذه المصاريف إذا أرادت المؤسسة تحملها تتمثل في :

بعث الرسائل لتنظيم اللقاءات، الوقت المخصص للقاء المسؤولين بالمترشحين، تكاليف روائز

الاختبار، تكاليف الفحوص الطبية...

4- نقص التجربة عند المشتغلين الجدد :

إن اللجوء إلى عملية التكوين بمكان الشغل يشكل حدا أدنى لا يحل المشكل من الأساس. فنقص

التجربة عند المشتغلين الجدد يخلق مشاكل تفرض تكاليف مرتفعة تتمثل في ما يلي :

- تدني مستوى الإنتاج .
- الاستعمال السيئ للأجهزة .
- تخريب الأجهزة .
- المراقبة الشديدة .
- رداءة اليد العاملة في مجال الإنتاج .
- تأخر التوزيع و التكاليف الناجمة عن ذلك .
- شكاوي الزبائن المتعلقة بنوعية المنتج .
- انخفاض درجة الوعي عند فريق العمل مما يؤدي الى عدم تحقيق معايير العمل المطلوبة و ما ينتج عن ذلك من منح، حوادث، نزاعات...

إن بعض هذه المصاريف لا بد منها حتى بالنسبة لفرد قد تكون تكويننا جيدا بمركز تكوين لأن الحصول على التجربة يتطلب فترة زمنية محددة. فما بالك بفرد جديد بالعمل بدون تكوين.

5- الآثار على جو العمل :

إن الفريق الذي به على الدوام عضو أو أكثر ممن لا يملك تجربة يجد صعوبات في تحقيق الإنتاج المطلوب، فجو العمل يتأثر و معنويات الأفراد تنحط حتى و إن لم تتأثر أجورهم و هذا يحدث أكثر لدى الأفراد الذين يقدمون تضحيات اكبر للمحافظة على المستوى العادي للإنتاج بتغطية عدم فعالية الأعضاء المبتدئين. لذا يشعر هؤلاء المبتدئون بأنهم غير مرغوبين بالفريق فيحسون بالعجز و عدم الأمان فيتركون مناصب عملهم. و هذا سيحدث تماما مع من سيخلفهم من أعضاء جدد و هكذا دواليك.

التكاليف الناتجة عن تدهور المعنويات يصعب حسابها، لكن نجلها في الآثار الناجمة عن ظاهرة

تنقل الأفراد بصفة عامة.

6 - صورة المؤسسة :

إن صورة المؤسسة عامل مهم في تكلفة تنقل الأفراد، فالمؤسسة المشهورة بمعدل تنقل مرتفع غير قادرة على جلب عمال أكفاء تحتاجهم.

- المؤسسة التي تعرف بنسبة تنقل مرتفعة تعطي صورة لعدم الاستقرار مما يؤثر على : العقود، الديون، الزبائن، القروض البنكية، الاستثمار....

- لمحو هذه الصورة لا بد من مضاعفة الجهد على مستوى : الجهد، الأجر، الدعم، الإشهار لطمأنة الأشخاص الذين بإمكانهم الثقة في قدرة المؤسسة على الاستجابة لالتزاماتهم.

7- يمكن تلخيص ما ذكر فيما يلي :

إذا كانت المؤسسة عاجزة عن التحكم في عملية تنقل أفرادها (مغادرة مناصب الشغل) ، إذا كانت غير قادرة على الحصول على أفراد مؤهلين هي في حاجة إليهم لا تستطيع أبدا التحكم في إمكانياتها و الوفاء بالتزاماتها. لا تقدر على التخطيط. تفقد الأمل في شغل أفرادها، في رأسمالها، في أجهزتها، و بدون منهج، في بعض المجالات تتجاوز النشاطات الإمكانيات المتوفرة لديها، لذا تجد نفسها مطالبة بمجهودات مكلفة، هذه النتائج المضاعفة جزء معتبر منها يدخل في إطار تكلفة تنقل الأفراد.

ب) ضرورة التكوين لأسباب عملية

بالإضافة إلى ما ذكر عن تنقل الأفراد كأحد النتائج المحتملة لغياب التكوين، هناك مضايقات أخرى . منها ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج أو البيع، و يحدث هذا بالقطاعات التي تعاني من انخفاض في نسبة المردودية غالبا ما تكشف عنها التحقيقات. في هذه الحالة تكمن أهمية التكوين في إزالة هذه المضايقات و الرفع من مستوى المردودية. و يمكن حل هذه المشكلة بعدة أساليب منها : مكننة سياق الإنتاج ، تجديد المنتج، تغيير المواد .

غير أن هناك فكرة أساسية مقدمة من طرف TALBOT-ELLIS, تتمثل في أن "التكوين المنظم بطريقة فعالة يصل إلى نفس النتيجة و أحيانا بأقل المصاريف ك شراء أجهزة مكلفة، أو وضع نماذج جديدة بالورشة" ¹⁰

فالمؤسسة التي تعاني من ظاهرة غيابات الأفراد، أي الغياب عن العمل الفعلي الواجب تنفيذه، يتطلب الأمر من أفرادها أن يتعلموا مهام أخرى تجعلهم جاهزين لتعويض زملائهم خلال غيابهم، إذا فالأفراد الأقل تكوين سبب هام في عدم فعالية المؤسسة .

ج) ضرورة التكوين بسبب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه أفرادها ¹¹

إن المؤسسة مسؤولة عن ضمان فرص التطور الشخصي و الحصول على المعارف و المهارات لأفرادها. لهذا قد رأينا أن تكلفة التكوين استثمار جيد . لكن وراء هذا المنظور، أرباب العمل الذين يتحملون مسؤولية اجتماعية اتجاه عمالهم على مستوى توفير الجو النفسي المريح في العمل . ثم ليس المطلوب من الأفراد تنفيذ مهامهم حسب الطرق المحددة فقط. و لكن لهم الحق في أن يفهموا لماذا ينفذون هذه المهام ؟ و لماذا ينفذونها بهذه الكيفية ؟ و كيف تساهم هذه المهام في تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة ؟ من جهة أخرى ، من المهم بالنسبة لكل مؤسسة أن تستثمر هذا الرصيد الذي يتمثل في إبداعات أفرادها، و إعطائهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم في تنمية المؤسسة .

كما يؤكد HACCOUN, R.R & Cie " و لن يتحقق ذلك إلا إذا شعر العامل أن هذه الطاقة المبدعة التي يملكها تعود عليه بالنفع ليس ماديا فقط إنما معنويا كذلك كالاختبار و التقويم من طرف فوجه" ¹²

د) أهمية التكاليف الناجمة عن المحيط في حالة غياب المؤسسة :

TALBOT-ELLIS قد أظهرنا بأن المؤسسات تواجه المحيط و تتماشى معه و إلا حكمت على نفسها بالموت. حيث أن سوق منتجاتها هو الذي يشكل العامل السائد الذي يحدد طرقا جديدة في التسير، هياكل جديدة للتنظيم، تقنيات جديدة في التسويق، حاجات جديدة للبحث في مجال الإنتاج و التنمية .

¹⁰ - J.R.TALBOT&C.D. ELLIS « la formation dans l'entreprise :coûts et évaluation des résultats. »op. cité p. 127.

¹¹ -L'argument de la responsabilité sociale de l'entreprise en matière de formation a été développé par HACCOUN, R.R., GARWOOD, J.B. et OELTJEN,P.D. » la rentabilisation de la formation pour les années 80 »op. cité.

¹² - R.R HACCOUN & Cie, op. cité p. 110.

فالأفراد و المؤطرون الذين نجحوا في الماضي قد يجدون نفوسهم عاجزين على مواجهة وضعية جديدة، خاصة إذا طلب منهم ترك طريقة العمل التي كانت فعالة في الماضي و التأقلم مع الطريقة الجديدة .

من ناحية أخرى، " فالمؤسسة التي تكون في مرحلة النمو، في حاجة ماسة إلى مكننة أكثر لنشاطاتها في مجال الإنتاج أو في مجال التسيير، لهذا يجب أن توفر عمالا جدمؤهلين، تقنيين تقوم بتعليمهم طرقا جديدة، و في الوقت نفسه تقوم برسكلة ما لديها من أفراد . فعدد من المشاريع الجديدة فشلت في الماضي ببساطة لأن الأشخاص المكلفين بتنفيذها لم يتعلموا كيف يقومون بمهمتهم بصفة جيدة. و كذلك توسيع المؤسسة في حاجة كبيرة إلى تكوين تأهيلات جديدة و رسلكة أفرادها السابقين" .

و أخيرا مثلا : " في حالة ظرفية نشاطات المؤسسة ، يجب عليها أن تتحمل تغيرات هامة بتكاليف نشاطاتها ، و ذلك يعود إلى أسباب خارجية، و لتضمن الاستمرار يجب أن تملك تغطية كافية من تأهيلات و معارف لدى أفرادها بكيفية تضمن السير الفعال للمؤسسة" ¹³ .

هـ) نتائج غياب التكوين على هياكل القوى العاملة بالمؤسسة

إن كل مؤسسة تشكل فوجا اجتماعيا مهيكلا مكونا من أفواج صغيرة مستقلة خاضعة لتغيرات مستمرة .

لذلك من الضروري وضع نظام اتصال فعال ، و إقامة علاقة جيدة للتعامل بين الأفراد أي : " علاقات إنسانية حسنة " . لإقامة هذه العلاقات الفعالة بالمؤسسة من المهم أن يكون الفرد قادرا على الاتصال بزملائه باستعمال التقنيات الملائمة لهذا الغرض بكفاءة ، لهذا " فالتكوين بمجال الاتصالات و العلاقات الفعالة يعد المرحلة الأولى في التنمية" ¹⁴ ، و له أهمية كبيرة في كل مؤسسة .

¹³ -Remarques empruntées à J.R.TALBOT&C.D. ELLIS « la formation dans l'entreprise :coûts et évaluation des résultats. »op. cité p. 129.

¹⁴ - J.R.TALBOT&C.D. ELLIS op. cité p. 131.

القسم الثالث :

طبيعة تكاليف التكوين

لقد رأينا أن تكاليف التكوين تعني مجموع التضحيات المالية للمؤسسات الناتجة عن وظيفة التكوين .
M. BORDET يعرفها كما يلي : " و يمكن القول كذلك أنها مجموع كل زيادة في المصاريف و نقص في المداخيل بسبب قرارات تتخذها الإدارة تخص عملية التكوين " ¹⁵.

لهذا لا يمكن وضع جدول يحصر بدقة تكاليف التكوين ، إذ هناك عناصر و أسباب تتداخل بكيفية أو أخرى تجعل من غير الممكن الحكم في أي نطاق كان للتكوين تأثير على التكاليف .

و الأسئلة التي يمكن طرحها في موضوع التكوين تكون كالاتي :

- ما هي تكاليف التكوين ؟

- كيف نشأت ؟

- كيف يمكن تقييم كل نوع من أنواع تكاليف التكوين ؟

في إطار تقييم التكاليف M. BORDET يميز عادة ¹⁶:

- المصاريف المباشرة المترتبة عن تكوين فرد ، أو المصاريف التي يمكن تفاديها إذا لم يتم هذا

التكوين .

- المصاريف غير المباشرة المترتبة عن الوسائل المسخرة في عملية التكوين و التي يجب أن تظل

سارية إذا أردنا الاستمرار في هذه العملية . و إذا توقفت عملية التكوين على المدى القصير على الأمد

القصير توقفت عملية التكوين و ظلت هذه المصاريف على حالها لا بد من قرار سياسي في هذا الشأن لأن

هذه المصاريف تعتبر تكاليف سياسة التكوين "

- مصاريف مترتبة عن وجود مؤسسة تشغل أفرادا مكونين ، أو أنها لا تخطط و لا تنظم نشاطاتها

و توفر موارد و وسائل تماشيا مع مردودها .

¹⁵ -BORDET, MICHEL,"Prévision et programme de la formation :les plans de formation",Management France, oct. 1971,pp. 28-36.

¹⁶ - BORDET, MICHEL,"Prévision et programme de la formation :les plans de formation",op. cité p.34.

- مصاريف المناسبات و التي تتمثل في تلك النفقات الناتجة عن توظيف رساميل بعملية التكوين ،
و رساميل يمكن استعمالها بكيفيات أخرى .

من وجهة نظر المحاسبة الإجمالية للمؤسسة تعتبر كل المصاريف الخاصة بالتكوين تكاليف غير
مباشرة ، لأن لا علاقة لها مباشرة بالقيمة المضافة الى منتوجات المؤسسة أو خدمتها .

أ) تكلفة تشغيل فرد بعملية التكوين

أثناء جرد التكاليف المباشرة للتشغيل M. BORDET يميز بين¹⁷:

- الأجور أو الرواتب المدفوعة .

- المصاريف الاجتماعية لصاحب العمل .

- مصاريف المطعم و المزايا الاجتماعية الأخرى .

- المصاريف الإدارية (التسيير : الوثائق ، الأفراد ، التكوين) .

هذه المصاريف تترتب عن قرار تكوين الفرد بالمؤسسة ، لا توظيفه مكونا سابقا .

يمكن تحديد هذه المصاريف بسهولة كبيرة عندما يكون تكوين الفرد خارج إطار العمل، سواء
بالمؤسسة، أو بواسطة تدريب بالخارج . بالفعل من الصعب تحديد الحصة التي يجب منحها للتكوين عندما يتم
بالمؤسسة .

يمكن أن نقبل بالتكوين في العمل إذا عرفنا المدة التي يستغرقها للوصول الى مستوى المردود
المرغوب، إذا عرفنا التنظيمات الخاصة بأجور الأفراد أثناء التكوين ، و إذا كان هناك عدد كاف بالتكوين
للحفاظ على (التسجيلات الضرورية) .

بالنسبة للتكوين خارج العمل، فالتكلفة الإضافية الخاصة بالأجور المذكورة أعلاه لا تؤخذ بعين
الاعتبار. في بعض الحالات، يمكن خلال مدة معينة جمع هذه التكاليف مع تلك الخاصة بالتكوين بالورشة
لضبط النسبة المئوية (حيث تعتبر مدة التكوين نسبة معينة بالمجموع) .

¹⁷ - BORDET, MICHEL, op. Cité p. 35-36.

إذا مهما تكن الطريقة المعتمدة فإن هذه التكاليف لها علاقة هامة بالمدة التي قطعت للحصول على التأهيلات و المعارف الخاصة بالعمل .

ب) تكاليف الوسائل الضرورية للتدريب المهني.

G. LE BOTERE من خلال دراسة تحت عنوان " الاستثمار في التكوين " يعتبر بأن التكاليف

الواجب توفرها تنقسم إلى قسمين : بداخل و خارج المؤسسة¹⁸ .

1- تكاليف التكوين خارج المؤسسة :

يمكن تحديدها و حصرها ، و تشمل العناصر التالية :

- الأتعاب المدفوعة إلى الجهاز المكلف بالتكوين .

- مصاريف السفر و الإقامة .

- الكتب ، الوثائق ، زمن الامتحانات .

من المحتمل أن السهولة التي تميز تحديد هذه التكاليف (الدروس المقدمة من طرف أجهزة أجنبية

كمؤسسات خاصة ، مستشارين) تؤكد الأهمية التي تُعطي لهذه الأجهزة. سهولة حصر هذه التكاليف يخلق

بالمقابل للمؤسسة في كثير من الحالات صعوبة في ضمان نوعية جيدة للدروس، حيث لوحظ بالفعل أن الكثير

من الأفراد يحضرون دروسا عامة لكن بدون أية محاولة للتقييم .

2- تكاليف التكوين داخل المؤسسة :

هذه التكاليف يصعب كثيرا تحديدها و حصرها مقارنة مع تكاليف التكوين خارج المؤسسة .

الحالة الأكثر بساطة تلك التي تتعلق بالتكوين الذي يتم في " مركز التكوين التابع للمؤسسة " من طرف

مدرسين وفق التوقيت الخاص بالمؤسسة. عناصر هذه التكاليف تصنف كما يلي¹⁹ :

- مصاريف مركز التكوين : تشمل : (1) المصاريف العامة - (2) التدفئة، الإضاءة، التنظيف،

الصيانة... الخ - (3) حصة الإيجار أو فوائد الرساميل المستثمرة بالمحلات . - (4) المستهلكات .

¹⁸ -G. LE BOTERE, Gomme investir en formation, Edition d'Organisation, 1990.

¹⁹ - G. LE BOTERE, Gomme investir en formation, (op. cité p. 86-88).

- هذه المصاريف تتقلص إذا ساهم المتربص في الإنتاج : إذا كان الإطارات و أعضاء آخرون من أفراد المؤسسة يشغلون بوقت جزئي كمدرسين فإن نفقات الاستعمال يجب أن تتصف بصفة مناسبة .

- في حالة ما إذا كان التكوين داخل العمل : في هذه الحالة لا يستخدم المتربص موارد المؤسسة فحسب ، إنما يكون السبب في تحويل هذه الموارد عن وظيفتها في الإنتاج العادي للمؤسسة. و من الصعب توقع حجم المصاريف ، لكن نحاول أن نحددها في إطار الأقسام التي يشتغل بها المتربصون ، من خلال التحاليل التي تتناول الأمور التالية : * ارتفاع نسبة تبذير المواد * خسائر بالإنتاج * الوقت المخصص لتكوين الأفراد .

- إذا كانت المؤسسة توظف مختص بالتكوين : لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار المصاريف الخاصة بمنصبه و مصاريف مساعديه .

ج) أهمية حساب مصاريف التكوين

يجب على كل مؤسسة أن تقرر القيمة التي تمنحها لتكاليف التكوين، أو على الأقل ما يظهر منها بصفة واضحة .

غير أن هذا الحساب إذا كان دائما جد مكلف، لهذا فتحقيقات ظرفية دقيقة تعطي المؤشر الكاف . و يظل هذا الحساب بالغ الأهمية في مراقبة المصاريف، و التمكين من اخذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالنشاطات المستقبلية للمؤسسة . و نستطيع مراقبة المصاريف بشرط :

- معرفة الأسباب. أي مصدر قرار الدفع .

- تحديد طبيعتها بصفاتها عملية دقيقة .

- تأثيرها على عوامل أخرى لها علاقة بتكاليف المؤسسة.

القسم الرابع :

تخطيط و مراقبة تكاليف التكوين

من الواضح بالنسبة للتكوين ككل نشاط بالمؤسسة إذا لم تتحقق الأهداف المحددة، و إذا كانت العمليات الفعالة تفتقد إلى تخطيط يؤدي إلى تحقيقها، فإن تكاليف هذه العمليات تكون مرتفعة و يمكنها أن ترتفع أكثر بدون ضرورة ، مما يعمل على تقليص القيمة المضافة للمؤسسة لهذا فميزانية المصاريف تعتبر هدفا هاما من أهداف خطة مهمة التكوين، و هذا يفرض مسبقا²⁰:

- أن نشاط التكوين يدمج في المخططات ككل نشاط هام بالمؤسسة، و أن التقديرات الأولية للتكوين

ترتكز على تحليل الاحتياجات :

- مصاريف التكوين الموضوعة بالمخططات قد حددت .

- تم ترتيبها حسب مصدرها و طبيعتها .

- مسؤولية الصرف قد حسمت .

- تم وضع أجهزة التسيير الخاصة بأصحاب القرارات : الحالات ، المراقبة ، العمليات التصحيحية ،

بشكل يمكنهم من المقارنة بين التقديرات و النتائج المحصل عليها ، و تقدير المصاريف الفردية للوصول نهائيا إلى النتيجة المستهدفة .

كل هذا يعني ببساطة أنه يجب على المرء أن يفكر مسبقا كيف يتجنب المصاريف التي لا جدوى منها

لترقية المؤسسة على ضوء الأهداف المسطرة.

وفي مجال التكوين هناك حسب C. Bapst, G. Closier طرق مختلفة لوضع خطط للتكوين

و تحقيقها . هذان المؤلفان يعتبران بأنه " في بعض المؤسسات ذات حجم معين، التكوين يجب أن يكون له

التفويض في تحمل مسؤولية تكوين الأفراد و تحسين مستواهم " .

²⁰ -C. Bapst, G. Closier :Formation nouvelles, repères pour l'action, Ed. Entente 1990, pp.85-89.

أ) تخطيط عمليات التكوين²¹

إن خطة التكوين على قاعدة الوقت تسطر مسار النشاط التقديري و تعبر عن المصاريف و النتائج بلغة القياس. و النقود هي وحدة القياس المستعملة عادة . لأن النتائج المالية النهائية هي الهامة. غير أنه يمكن تفسير مخطط التكوين بوسائل أخرى مثل : عدد الأسابيع / الطلبة أو النسبة المئوية للمدة المستغرقة في التكوين من مدة العمل الكلي .

مراقبة عمليات التخطيط تكون بفضل مقارنة دورية بين المخطط و التحقيقات و التحليل الموضوعي لأسباب الاختلالات، و إذا ما كانت التغيرات إيجابية أو سلبية .
هذه المقارنة و التحليل تدخل في سياق تسيير ميزانية التكوين و التي يجب إدماجها ضمن الميزانية العامة لتسيير نشاطات المؤسسة كجزء من الميزانية المركزية .

إن ما تهدف إليه مراقبة الميزانية هو جلب انتباه الإطارات المسيرة إلى الاختلالات التي تحدث بين الخطة و العملية مما يسمح لها (الإطارات) بأخذ الاحتياطات التصحيحية قبل فوات الأوان و ذلك بمراجعة الخطة و جعل أهدافها أكثر واقعية . لهذا فالمنصب الذي يتولى الصرف يجب أن يكون تحت مسؤولية إطار أو عامل صيانة متعود على أخذ القرارات في هذا الميدان .

على مستوى التكوين ، هذه القاعدة الواضحة تخلق بعض المشاكل . فعلى أساس السلم الإداري تحدد مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بتكوين الأفراد . لكن في حالات كثيرة يسند هذا الأمر إلى مختص بالتكوين يسير مركزا للتكوين، أو مكلف بتسيير موارد التكوين . و الفعالية التامة لعملية التكوين تعود إلى هذين الشخصين كل واحد منهما يساهم بحصته في هذه النتائج .

و الخلاصة المنطقية هي أن تكاليف بعض القطاعات في خطة التكوين تعود إلى المسؤولية المشتركة بين السلم الإداري و المختص بالتكوين .

²¹ -Ces développements sont directement inspirés de C. Bapst. G. Closier :Formation nouvelles, repères pour l'action. Ed. Entente 1990.pp.85-89.

بالمؤسسة ذات التنظيم الجيد ، يجب على مسؤول التكوين أن يكون قادراً - بعد الاستشارة - على أن يتوقع كم يكون عدد الذين يتابعون دروسه الخاصة أو يستفيدون من البرامج التكوينية بصفة عامة .
لكن من المحتمل ألا يستطيع توقع التغييرات التي تحدث بحاجيات التكوين و الآتية عن بعض التغييرات الطارئة بالمحيط الذي لا يخضع لمراقبته . كما هي الحال بالنسبة لأغلب الميزانيات . فميزانية التكوين توضع بناء على السجلات السابقة و في إطار تقييم التغييرات التي تطرأ على الميزانية السابقة .

ج) التكفل بالمصاريف الخاصة بهياكل المؤسسة

C. Bapst, G. Closier يضعان عددا من الأسئلة كما يلي :

- ما هي هذه المصاريف ؟ ما هي الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاعها أو انخفاضها ؟ - ما هي المدة المناسبة لإصدار قرارات كل واحد منها ؟

إذا انطلقنا من الفرضية التي مفادها أن المصاريف الخاصة بهياكل مركز تكوين هي كالاتي²² :

- أجور العاملين بالتكوين و الأفراد الملحقين .

- كراء الفضاء المستعمل .

- وسائل : التدفئة - الإضاءة - ماء - هاتف .

- لوازم مكتبة .

- تنظيف و صيانة .

من الممكن أن نلاحظ كيف يتغير كل منصب من هذه المناصب إذا أخذنا الأفراد كمثال تكون هذه

المعلومة ضرورية²³ :

- ما عدد أفراد التكوين المناسب لتحقيق مستوى معين من التكوين ؟

- ما هو مستوى النشاط المتوقع لمركز التكوين على مدار 4 أو 5 سنوات المقبلة ؟

- ما هي المدة الكافية لعضو جديد بأفراد التكوين حتى يكون كفوا ؟

²² - C. Bapst, G. Closier :Formation nouvelles, repères pour l'action. Ed. Entente 1990. pp. 89-90.

²³ - C. Bapst, G. Closier (op. cité. P. 90).

- هل الهدف هو الحصول على أفراد تكوين ذوي تخصص رفيع في مجالات خاصة بميدان التكوين
أم أن الهدف هو تغطية مجال واسع بالتكوين ؟
- ما هو سلم أجور أفراد التكوين ؟ و على أي أساس يتم تسجيل هؤلاء الأفراد خارج المؤسسة
أو داخلها ؟

الخلاصة

كنا قد لاحظنا من بين الشروط المسبقة لضبط تكاليف التكوين ، أحد العراقيل الأساسية التي يجب
تخطيها تأتي من أن فعالية التكوين تكون بنطاق أوسع . و من الفكرة التي يتصورها المعنيون عن هذه
الفعالية . هذه القناعة تخلق فعلا سلوكيات تجعل المتكون يحس من ناحية بأنه يجني فائدة من التكوين ، و يحس
من ناحية أخرى أن كل المشاركين في عملية التكوين من [مكوّنين - رؤساء عمال - إطارات ...] هدفهم
توفير أحسن الشروط للتعلم بصفة فعالة و سريعة .

مثل هذا الوعي يمكن أحيانا من رفع مستوى فعالية عملية التكوين ، حتى و إن كانت الوسائل التقنية
محدودة ، أما العمليات التي توفر كفاءة تقنية كبيرة ، لكن يندم فيها الحافز الحقيقي لدى المعنيين تكون أقل
فعالية .

و كذلك إن هذا النوع من العوامل الذي أحيانا يُهملُ يؤثر بقوة على تكاليف التكوين
و مردوبيته على حساب العوامل التي تبدو أكثر ارتباطا بالنظرة اللوجستكية للتكوين .

في إطار آخر حاولنا الكشف عن بعض التكاليف التي تترتب عن غياب التكوين و التي تفوق كثيرا
التكاليف التي تتضمنها ميزانية التكوين المستهلكة .

بالفعل ، لقد رأينا أن بعض الكتاب ذكروا بوضوح أن التكلفة المترتبة عن غياب التكوين تترجم إلى
عدة مظاهر من عدم فعالية المؤسسة خاصة بنسبة تنقل مرتفعة للعمال ، بجو سيئ بالمؤسسة ، بعدم قدرة
المؤسسة على مواجهة التطورات التي تطرأ على المحيط .

فيما يتعلق بتنقل الأفراد لقد ذكرنا بعض الدراسات التي بينت بوضوح أن التكوين الجيد يستطيع أن يكون فعالا على مستوى خفض معدل التنقل لأنه يكشف عن الفائدة الحقيقية التي توفرها المؤسسة لصالح القادمين الجدد . و تمكن العامل الجديد من تجاوز الإحساس بعدم التأقلم ، فهذا الإحساس عند المبتدئ يمكنه أن يشل كليا القدرة على الاندماج في حياة المؤسسة . بكل وضوح ، فالأشخاص الأقل تكويننا هم مصدر هام لعدم الفاعلية بالمؤسسة .

و فيما يتعلق بطبيعة تكاليف التكوين ، و مهما تكن الطريقة المتبناة لقد ذكرنا أن هذه التكاليف ترتبط أساسا بالمدة الواجبة لتحصيل التأهيلات و المعارف الضرورية لأداء العمل . و نجد أن هذه التكاليف منها المباشرة و منها غير المباشرة .

غير أن هناك جانب مهم يمكنه أن يؤثر على حجم هذه التكاليف ، و ذلك كون التكوين يتم داخل المؤسسة أو خارجها ، يقوم على موارد المؤسسة نفسها ، أو بالعكس يلجأ إلى أفراد و إمداد خارج المؤسسة . و في الأخير تطرقنا إلى مراقبة تكاليف التكوين ، حيث من الواضح أنه إذا لم تكن الأهداف محددة بدقة ، و إذا لم يتم التخطيط الدقيق للعمليات الملموسة ، فإن تكاليف التكوين تكون حتميا مرتفعة ، مما يتقل كاهل المؤسسة بدون فائدة .

كما أنه من المهم أن يفكر المرء مسبقا في تجنب المصاريف غير المجدية ، و التمكن من خلق وضعية مثلى بفضل أهداف المؤسسة .

بكل واقعية ، فإن مباشرة عملية التخطيط تتم بفضل مقارنة دورية بين الخطة و التطبيقات ، و بفضل تحليل موضوعي لأسباب كل الفوارق .

من المهم كذلك أن تحدد مسؤوليات كل واحد بكل وضوح . لهذا وضحنا أن على عاتق المسؤولين (على مستوى السلم الإداري) و مسؤولي الأقسام مسؤولية أخذ القرارات التي تخص تكوين أفرادهم . لكن حتى ينجح هذا التكوين ، يجب على هؤلاء المسؤولين دائما اللجوء إلى مختصين بالتكوين في المؤسسة ، مكلفين بتسيير موارد التكوين . لقد خلصنا إلى القول أن الفعالية النهائية للتكوين ترتبط بهذين الطرفين ، كل واحد يساهم من جهته في تحقيق النتائج .

الفصل التاسع:

تقييم و مراقبة و متابعة التكوين

مُقَدِّمَةٌ

من المهم التذكير بأنه من الصعب حساب قيمة التكوين بدقة . من خلال هذه الملاحظة لا نعني أن نشاط التكوين لا يمكن أن يخضع للتقييم ، فعلا هناك الكثير من النشاطات الأخرى بالمؤسسة يصعبُ تقييمها مثل : - البحث و التنمية - ظروف العمل - نشاط العلاقات العامة - و مجالات أخرى كثيرة .

في حين أن الحاجة إلى المتابعة المستمرة لتطور عملية التكوين تُترجم مباشرة إلى مضاعفة التكاليف المخصصة لتكوين الأفراد . هذا يعني بوضوح أنه من غير الممكن التفكير في التكوين بدون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المترتبة عنه . بالفعل حتى يُقبل التكوين كنشاط طبيعي و ضروري للمؤسسة ، لا بد أن يدخل ضمن عملية استثمارية دقيقة ، حتى و إن تطلب ذلك عملية معقدة .

فعلا ، فالتقييم يهدف خاصة إلى حساب أثر التكوين على معارف و سلوكات الأفراد و مهاراتهم في إطار التدريب و في ميدان العمل كذلك .

إن هذا التقييم ضروري حيث يسمح بـ :

- التحقق من فعالية التكوين .

- استخلاص الدروس من النشاط البيداغوجي لعملية التكوين .

- و أخيرا التحضير الجيد لمتابعة عملية التكوين .

و التقييم يتم في مرحلتين مختلفتين :

- إعادة النظر دوريا في سير عملية التكوين ، لتحديد نقاط الضعف ، لمعالجتها أثناء تنفيذ العملية .

- متابعة سير عملية التكوين ، و الذي يعتبر أهم مظاهر التكوين و أكثرها إلحاحا . حيث بفضلها يتم تحضير المترشحين لتطبيق دروس التكوين مباشرة عند عودتهم إلى ميدان العمل ، و كذلك لتكثيف نشاطاتهم مع واقع محيطهم .

القسم الأول :

تقييم و مراقبة التكوين

I - ماذا يعني التقييم ؟

إن التقييم سياق يحدد قيمة الآثار الإيجابية (الاجتماعية و المالية) الناجمة عن التكوين ، كما يؤكد (Gilles Hauser) هدف التقييم هو تحديد¹:

- ما إذا كان مضمون التكوين و أهدافه يلبي حاجات المؤسسة أم لا .

- إذا كانت الأهداف قد تحققت بشكل أكثر فعالية و بنجاعة اقتصادية و إلا ما التعديلات الواجب القيام

بها ؟

فالتقييم الفعال يكون نتيجة المقارنة بين مهارة العامل قبل تكوينه و بعده . إلا أن هذا التقييم ضروري

في كل مرحلة من مراحل التكوين حتى تتمكن عند الضرورة من إدخال بعض التعديلات على البرنامج .

كما يجب أن نفهم ما يجب تقييمه لنصل إلى الأهداف التي يرمي إليها التقييم ، بصفة عامة نستطيع

القول أن التقييم الشامل يجب أن يُمكن من الحكم على :

- مصداقية سياسة التكوين ، و على طريقة تطبيق هذه السياسة و التي تستجيب إلى حاجات التكوين

التي تم تحديدها .

- الوضعية التي يزاوّل فيها المترشحون عملية التكوين : أي طرق التكوين ، الوسائل ، مكان

التكوين ، مستوى المكونين .

- النتيجة النهائية ، بمعنى : المرادودية ، التغيير الذي يظهر على سلوك الذين تم تكوينهم .

¹- G. HAUSER- F. MAITRE- B. MASINGUE- F. VIDAL « l'investissement formation » les éditions d'organisation Paris. 1985.(p. 128)

II - لماذا يتم تقييم التكوين ؟

1 - سياق التقييم و مستوياته²:

قبل كل شيء ، يعتبر نشاط التقييم نشاطا بيداغوجيا . فالتقييم يساعد على التطور ، يمكننا من تحديد النقاط قصد تجاوزها لناخذ مثلا بسيطا حتى نفهم أكثر أهمية التقييم : لِحَام يقوم بعمله اليومي بكل سهولة ، في بعض الأحيان يجد صعوبات في بعض أنواع التلحيم المعقدة فتتخفص نسبة مردوديته . إذا لم يطرح هذه المسألة ، مسألة المشاكل التي تعترضه لا يستطيع أبدا معالجة مشاكله و تحسين مهاراته . و لكن إذا طرح أسئلة من نوع : " هل أعمل بصفة سيئة؟ كيف يعمل الآخرون ؟ يمكنه الاستعانة بأداة تقنية أو استشارة لِحَامين آخرين فيستطيع تحليل التقنيات التي يعتمد عليها ، و بالتالي تقييم مهاراته المهنية ليكتشف المعارف التي تنقصه في عمله .

بأسلوب آخر : بين الواقع و التجربة يوجد سياق التقييم و منه التدريب المهني .

لكن التقييم يهتم بنتائج التكوين و انعكاساتها في الميدان مثلا ، مؤسسة مصدرة وضعت تكوينا لعمالها التجاريين يوفر لها القدرات التي تمكنها من تسويق منتجها . إن السياق الكامل للتقييم يهتم بمختلف المستويات خاصة المجالات التالية :

* أولا تقييم التدريب المهني :

- ما المدة التي استغرقها التكوين ؟

- ما هي الصعوبات التي اعترضت المترشحين و المكون ؟

- كيف كان تصرف المترشحين ؟ - هل بعضهم عمل على تأخير الفوج ؟

- هل كانت الطرق ملائمة ؟ و هل هناك طرق أحر أفضل ؟

* ثانيا : تقييم نتائج التكوين :

- عندما يكون البائعون يفاوضون المستهلكين ، هل هم قادرين على إقناعهم بالشراء ؟

- هل يحاولون التكيف ؟ هل يفعلون هذا برغبة ؟ و إذا كان العكس ، لماذا ؟

² G. HAUSER (op . cité p. 134)

* أخيرا تقييم آثار التكوين بالميدان :

- هل استطاعت المؤسسة تنمية رأس مال الأعمال ؟ - بفضل المكلفين بالتسويق ؟ - بفضل تكوينهم ؟ -

بفضل جودة المنتوجات ؟

- و العكس ، إذا لم يتم رأس مال الأعمال ، هل السبب : المكلفون بالتسويق ؟ - المسؤولون على السلم

الإداري ؟ - بسبب التكوين ؟ - بسبب رداءة المنتوجات ؟

2- نظرة تقييمية لمختلف الفاعلين³ : حسب (DONNADIEU) فإن كل الأطراف الفاعلة في

عملية التكوين لها دور في السياق من أصحاب القرار (الإدارات) ، التنفيذ (حسب السلم الإداري) -

المستفيدين (المتكويين) . المسيرين (مسؤولي التكوين) - المنظرين (الداخليين أو الخارجييين) -

المطبقين (المنشطين) .

فيكون لكل منهم وجهة نظر و بالتالي حكم على التكوين . و الأخذ بوجهات نظرهم يمكن من متابعة

الجهاز البيداغوجي خلال تنفيذ هذا التكوين و العمل المستمر على تحسين نوعيته .

- ما هي وجهات النظر التي عادة ما نسمعها ؟ :

* عادة ما نسمع الأسئلة التالية :

- ماذا ينتظر المترشحون من المكون ؟ - بماذا يفكرون ؟ (تقييم بيداغوجي) .

- ما الفكرة التي يرسمها المكونون عن المترشحين في إطار التكوين ؟ (تقييم خاص برصد

القدرات) .

- ماذا ينتظر المترشحون من هذا العمل مع مترشحين آخرين ؟

* نكاد لا نسمع بالأسئلة التالية :

- ماذا ينتظر المترشحون من رئيس المصلحة الذي رشحهم الى التكوين ، و ما الفكرة التي يحملونها

عنه ؟

³- DONNADIEU (G). De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences, Editions Liaisons, Paris, 1993.(pp. 117-123)

- ما الذي عند المترشحين يقولونه إلى أصحاب القرار حول اختيار الأهداف ، و تقييم الجهود

...الخ؟

III- تقييم و مراقبة التكوين

1- التمييز بين المراقبة، النجاعة و التقييم :

أ- التمييز بين النجاعة و التقييم :

يجب ألا يقع الخلط بين مفهوم التقييم و مفهوم النجاعة .

فالنجاعة كما يعرفها Gilles. HAUSER هي " سياق يكشف ما إذا كان التكوين الذي قدم قد نجح

في الوصول إلى هدفه " ⁴ .

هذا الهدف حسب الكاتب يكون قد حدد بناءً على تحديد سيئ لحاجات التدريب المهني ، و هذا لا يمنع

التكوين من النجاح في تحقيق الأهداف التي حددت له .

و للربط بين النجاعة و التقييم يجب أولاً من التحقق إذا ما كانت الأهداف المحددة خلال سياق التكوين

توافق أساسا الحاجات الحقيقية للتكوين .

حسب (G. HAUSER) في بعض الأحيان نرجع إلى " النجاعة على المستوى الخارجي " و التي

تتعلق بالحكم على مدى صحة تحقيق الأهداف المحددة ، و إلى " النجاعة على المستوى الداخلي " و التي

تهدف إلى الحكم على ما إذا كان التكوين الذي خصص للمترشح قد تحقق فعلا . أو بعبارة أخرى ، يجب أن

نعرف إذا كان المترشح قادرا على تطبيق المعارف المحصل عليها بشكل صحيح يمكن من تحقيق الأهداف

المحددة .

ب - التمييز بين المراقبة و التقييم :

تمييز ثان يجب أن يكون بين مفهوم التقييم و مفهوم المراقبة . فحسب (M.MAURICE)

و (F.SELLIER) يجب أن نميز بين هذين المفهومين ⁵ .

⁴ -Gilles HAUSER (op. cité p. 144)

⁵ MAURICE M., SEILLER F., évaluer les actions de formation, Paris, les éditions d'organisation, 1992, 135 p .

فالمراقبة حسب هذين الكاتبين هي " عملية آلية تسمح بالتحقق من مدى مطابقة (التكوين) للمعيار المرجعي " بعبارة أخرى " هي طريقة دقيقة تهتم بالنتائج المتحققة بالنسبة إلى نظام قيم موضوع مسبقا " .
فالمراقبة تعمل على التحقق من :

- فإذا كان التقييم كما أسلفنا موجهها إلى التحقيق في قيمة و معنى التكوين ، فالمراقبة موجهة إلى التحقيق في معنى ما أنجز ، هو سياق مستمر يرجع إلى الجدية (pertinence) .

من الأهم التمييز بين هذين المفهومين و تطبيقهما بصفتهما متكاملان .

من الاهتمامات الأساسية لمسؤول التكوين التحسين الدائم لنشاطات التكوين ، لهذا يجب عليه أن يراقب الوسائل التي يستخدمها ، بل كل العناصر التي لها دور بنجاح مشروعه و يجب أخيرا أن يهتم كذلك بمختلف المتعاملين الذين ينتظرون هذا المشروع و يفكرون به .

لهذا يجب أن يطرح على نفسه مثل هذه الأسئلة⁶:

- هل استطاع المكونون أن يجعلوا المترشحين يهتمون بالتكوين ؟

- هل تم تحفيز المترشحين لمتابعة التكوين ؟

- هل الهيكل السلمي (المسؤولون على السلم الإداري) على علم بمثل هذه المهارات بالمؤسسة ؟

- هل غير المترشحين سلوكهم ؟ هل يقومون بمبادرات جديدة في عملهم ؟

- هل رؤساء المصالح يقدرّون هذه المبادرات ؟

و إذا كانت عملية التكوين مطابقة للمخطط المسطر :

- هل تم دعم قدرات المؤسسة ؟

- هل تحققت النتائج المنتظرة ؟

- هل الوسائل التي وضعت تحت تصرف المترشحين كانت الأفضل ؟

⁶ - MAURICE M., SEILLER F., (op. cité p. 94)

إن الإجابة عن كل هذه الأسئلة لن تكون بنفس الطرق ، فمنها ما نحصل عليها بطريقة المراقبة ، وأخرى نحصل عليها من خلال نظرة تقييمية لعملية تكوين ، هذا ما يراها بوضوح مختلف الفاعلين في نظام التكوين .

2 - مستويات المراقبة⁷:

إن خطوات المراقبة يمكنها بسهولة من خلال تشكيل محدد لأهداف التطور أن تكشف عن أهداف التكوين و الأهداف البيداغوجية ، لأن هذا التشكيل يحمل في ذاته إمكانية قياس درجة تحقيقه .

مراقبة التكوين يمكن أن تجري على ثلاثة مستويات :

- مستوى الأهداف البيداغوجية (مراقبة التدريب المهني)

- مستوى أهداف التكوين (مراقبة نتائج التكوين)

- مستوى أهداف التطور (مراقبة الآثار في الميدان)

سنرى كيف تجري هذه المستويات الثلاثة للمراقبة من خلال المثال التالي : مؤسسة لها هدف

مزدوج : هدف تطور يتمثل في تنويع مبيعاتها في بلد أنجلوساكسوني ، و هدف تكوين يجعل الأفراد المكلفين

بالتسويق قادرين على تحقيق هذه المبيعات بصفة فعالة في هذا البلد .

- مراقبة التدريب المهني : الأهداف البيداغوجية : هل الأفراد المكلفون بالتسويق قادرين على

التحدث بلغة تجارية إنجليزية و التكيف مع الذهنية المحلية؟ وسيلة المراقبة: رانز .

- أهداف التكوين . هل للتجارين القدرة على التفاوض بالإنجليزية عندما يكونون في هذه الوضعية

؟ وسيلة المراقبة : ملاحظة عملية التطبيق قبل التكوين و بعده .

- مراقبة الآثار بالميدان : أهداف التطور . هل كان استثمار التكوين نافعاً للمؤسسة ؟ - هل أصبحت

المؤسسة تصدر إلى البلد المستهدف ؟ - هل رأس مال الأعمال في ارتفاع ؟

- هل هذا الارتفاع مطابق للتوقعات ؟ - وسائل المراقبة : انطلاقاً من المؤشرات المختارة ، يمكن

المقارنة بين الحسابات التقديرية و النتائج المحققة .

⁷ -DONNADIEU G., « De l'évaluation des emplois de la gestion des compétences »(op. cité p. 125).

IV- الصعوبات و أشكال المعارضة التي تواجه تقييم التكوين⁸ :

أ- ماذا نُقيّم؟ - من المسؤول في حالة فشل عملية التكوين؟

إحدى الصعوبات الأولى التي تظهر عند الحديث عن التقييم حين لا نعرف ماذا نقيم ، هل نقيم الأفراد أم النتائج ، و عادة ما تم الخلط بين التكوين و التعليم .

بالفعل ، فالفشل الكبير في امتحان البكالوريا تفسيره واضح ، فالسبب يعود بشكل مباشر الى التلاميذ . لا نفكر إطلاقا في مسألة تقييم مهارات المدرسين ، أو النظام التربوي أو تأثير الوسط العائلي .

أما مجال التكوين المتواصل فلا نستطيع بسهولة الحكم على المترشح بالضعف لأن الروائز التي قدمها لم تكن مرضية؟ فهنا مجال المسؤولية واسع حيث يتقاسمها المترشح و المكوّن و المؤسسة . لهذا فالتقييم من الصعب القيام به لأنه يبحث في العلاقة بين آثار بسيطة نسبيا و أسباب مختلفة ضمنا و أحيانا متناقضة .

ب- الآثار (الإيجابية أو السلبية) كنتائج لعملية تقييم ، هل هي بفعل التكوين؟:

إن تقييم آثار التكوين ليست عملية سهلة لعدة أسباب :

لا يمكن أن تظهر الآثار على الميدان بشكل أئوماتيكي ، لا بد من فحص دقيق ذي طابع بيداغوجي محض ، فلقد قلنا أن نتائج أي سياسة في التطور مرتبطة بمنظومة متغيرات مستقلة و أن نجاح عملية التكوين يرتبط كذلك بمجموعة من الاحتياطات تفرضها عملية التكوين و موقف المسؤولين (على السلم الإداري) ، فإذا أردنا تقييم التكوين فمن الضروري أن نقيم في الوقت نفسه الأطراف التي لها دخل في عملية التكوين أو بعبارة أخرى كل العناصر التي تشكل جهاز الدعم لهذه العملية .
فكما للتكوين نتائج منتظرة أو مرجوة فله كذلك نتائج غير منتظرة ، لهذا فالآثار التي نكشفها من خلال التقييم هي بالفعل آثار منتظرة و آثار ثانوية (غير منتظرة) .

⁸ -Pour des développements sur la question des résistances à l'évaluation, voir :KANAWATY, Georges, « la formation face au changement :quelques réflexions de portée générale », Revue internationale du travail vol. 124,N°4,(juillet- août 1985) :431-440.

- إذا ، فالإعلان عن عملية التكوين يمكنه أن يحدث تغييرا عند الفرد المعني ، فنكثر تساؤلاته و يُعَدّ

نفسه ...

- في بداية التكوين تحدث عدة تغييرات مرتبطة بـ : تغير المواقيت - الزملاء - المسؤوليات - أشكال

جديدة من العلاقات و الاتصال .

- في نهاية التكوين يسمح للمتريشحين بالتريث ، فيصبحون جد مستقلين ، فيمس التغير العلاقات

الجماعية ، فالتكوين إذا قد غير علاقات العمل و السلطة .

هذه الآثار البيداغوجية كلها من الصعب تقييمها . هل هي إيجابية أم سلبية ؟ - هل تخدم أهداف

المؤسسة أم لا ؟

ج - المقاومات التي تعترض عملية التقييم :

إن التقييم ما هو إلا تحليل يبحث في جدية التطبيقات ، الاختيارات ، التصرفات ، يفرض إذا حكما في

القيمة ، و كما هو الشأن في حكم القيمة تطغى الصفة السلبية ، و إعادة النظر في النظام الموجود .

كما لوحظ أن في الكثير من المؤسسات عدة أطراف تقاوم عملية تقنين تقييم التكوين . لأن هذا التقييم

يهدد كل المتعاملين المعنيين بالعملية التربوية .

كما نلاحظ كذلك أن التقييم يُحَقِّقُ دائما على مستوى أو آخر : فعندما يقرر مسؤول التكوين أن

يواصل من جديد عملية تكوين مع نفس المنشط فهو يقوم بعملية تقييم ضمنية .

لكن رغم هذه المقاومة فعلية تقييم التكوين تظل ضرورية لأنها شرط للتحسين و التطوير .

V- تقييم و قياس التكوين⁹

1 - تحديد تقدم الفرد المتكون :

إن القياس هو الصعوبة الأولى في مجال التقييم . فالتقنية الأكثر استخداما هي تلك التي تتعلق باختبار

المتريشح بأية طريقة من طرق الامتحان .

⁹ -Sur cette question, nous avons consulté notamment BIRIEN, J.L. ESCANDE. Y et J.P. MIGNOT, gestion pratique de la formation continue dans l'entreprise, Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1973. ;et P. CASPAR, Pratique de la formation des adultes (Les Editions d'Organisation, 1975.

أ - وضع الامتحانات أو الفحوص :

نستعمل في بعض الحالات الامتحانات الكتابية ، لكن لها بعض السلبيات .

- لا تغطي البرنامج بكامله .

- غير مقبولة أحيانا من المترشحين الكبار .

- الحكم في هذه الامتحانات يكون موضوعا للجدال ، فالممتحنون مختلفون ، كل يعطي نقاطا لنفس

المترشح تختلف عن الآخر .

و من ناحية أخرى ، فهذه الامتحانات قد تكون عامل تحفيز للتعلم لكنها ليس لها علاقة واضحة

بالمهارة المرجوة .

لهذا من الضروري إدخال تجديد على تصورنا للامتحانات ، ففي بعض عمليات التكوين نحاول أن

نعوض الامتحان من نوع " التحرير " بامتحانات من نوع " الأسئلة التي تتطلب اختيار الجواب بشكل

إجباري " و ذلك حتى يكون التنقيط إجباريا .

في مجالات أخرى تتطلب تطبيق بعض المهارات اليدوية (مثلا : صنع قطعة حسب معايير معينة)

فالاختبار يستخدم لقياس دقة مضبوطة .

ب - إحصاء لأراء مختلفة :

في الكثير من الحالات ، خاصة في تكوين الإطارات ، فالحكم يبنى على عدد من الأراء :

- أراء المترشحين :

من خلال الأسئلة و التعليقات بالحصصة الأخيرة من الدروس ، هذه الطريقة جد قريبة من التجربة

تمكن من الحكم الموضوعي ، يمكن أن تجمع هذه التعليقات خلال أسبوعين أو ثلاثة بعد نهاية الدروس .

- أراء المكونين :

بإمكان المكون أو المحاضر الحكم على مدى نجاح دروسه ، و إذا تحققت من خلال الأهداف

المسطرة و تم تلبية حاجات المترشحين .

- آراء المؤطرين :

إذا كان المؤطرون قد اطلعوا على محتوى البرنامج و قد تعرفوا على مستوى المترشحين ، فتعليقاتهم بعد مناقشتهم لمرووسيهم تعطي مؤشرا عن مدى تحقق الأهداف المسطرة .

إن جمع هذه الآراء للتأكد من فعالية عملية التكوين جد هام إذا تم بشكل جيد . غير أنه يجب الجمع بين آراء الإطارات و العمال المكلفين بمراقبة التكوين المحصل بعد ذلك .

ج - الحكم بعد التكوين :

للحكم على مستوى و نوعية المردود في مدة معينة بعد التكوين لا بد من الرجوع الى معايير المردودية الخاصة بالعمل عندما ينفذ بشكل عاد :

لهذا من الأهم أن نجمع بصفة دورية المعطيات المتعلقة بمهارات المترشح في فترة زمنية معينة لكي نرسم منحى التمهين لكل مترشح ، فشكل هذا المنحى يبين معدل التقدم (التحسن) عند المترشح .

د - أهداف الفرد في التكوين :

متى تم تكوين الفرد . فمن الأهم أن تحدد أهداف المهارة التي يجب أن يحققها خلال فترة التكوين أو خلال فترة التطبيق بالعمل .

فالمقارنة بين المهارات التي يملكها المترشح و الأهداف التي يجب أن يبلغها يجب أن يكون على علم بها حتى يمكنه أن يعمل على تطوير هذه المهارات خلال فترة التكوين و يرغب في إظهار قدراته . و هذه الأهداف يجب ألا تكون صعبة التحقيق و لا سهلة التحقيق حتى لا ينخفض حافز التعلم .

2 - حساب مزايا التكوين¹⁰ :

في بعض المجالات يمكن حساب مزايا التكوين . في المجالات التي نستطيع فيها قياس نتائج العامل بشكل مباشر .

مثال : من السهل قياس مدة التمهين عند عامل يشتغل وحده في إنتاج منتج معين ، حيث يمكن الحكم على النوعية .

¹⁰ - BIRIEN, J.L., ESCANDE. Y et J.P. MIGNOT, gestion pratique de la formation continue dans l'entreprise, (op. cité p. 59-61)

مثال آخر : بالنسبة لبائع يبيع مباشرة إلى تجار التجزئة ، فيمكن قياس كمية المبيعات - عدد الزبائن الجدد - عدد الزبائن الذين توقفوا عن التعامل مع المؤسسة ... الخ

للأسف بعيدا عن مثل هذه المهام حيث يمكن قياس المردودية قياسا مباشرا ، من الصعب القيام بتحليل لسياق التكوين بمفهوم (تكلفه / ربح) .

غير أن التقنيات الخاصة بأسلوب (الإدارة بالأهداف) ، عندما تكون عملية و قابلة للقياس يمكنها حساب فعالية التكوين ، و مع هذا رغم توفر هذه الشروط من الصعب وضع قيمة مالية للكثير من الأهداف المحددة .

لهذا لا يبقى إلا أن نعطي قدر المستطاع للأهداف طابعا " كميا " حتى تتسنى المراقبة الفعالة .
في كل الحالات ، يمكن جمع المعطيات للكشف عن آثار التكوين لكن في العديد منها لا يمكننا التعبير عنها بلغة المال .

من الواضح أن التدريب المهني سياق متواصل للتغيير عند الفرد .
و في حالة ما إذا كان التكوين يُنظر إليه كمساهمة إيجابية في المؤسسة ، فهو يحدث تغييرات مستمرة على مستوى الأفراد و على مستوى المؤسسة .

لهذا بخلق فرص التعلم ، يعتبر التكوين سياقًا متواصلًا حتى و إن ظل الفرد بمنصب عمله .
فالتكوين إذا سياق يتأثر بكل النظام و يؤثر فيه ، لهذا فمحاولة قياس عامل من عوامل النظام لها تأثير على النظام نفسه ، لهذا عند استخدام طريقة معينة في قياس آثار التكوين على الأفراد ضمن النظام - مثل اللجوء إلى طريقة الاستفسارات لتحديد سلوكيات الأفراد قبل التكوين و بعده ، يجب معرفة أثر هذه الطريقة (الاستفسارات) على هذه السلوكيات التي يُهَدَفُ إلى تغييرها .

القسم الثاني :

تقييم و تحليل القيمة 11

بالمعنى الواسع ، يمكن تحديد تحليل القيمة كما يلي :

هو " نظرة دقيقة لتحديد حاجات حقيقية للمؤسسة و تلبيتها بأقل سعر مع المحافظة على النوعية و المردودية و المصداقية الضرورية" ¹².

إن كلمة " ضرورية " جد مهمة في هذا التعريف ، لأن أهم شيء في تحليل القيمة موجه إلى الكشف عن ما هو ضروري .

فما ترغب فيه كل مؤسسة : نوعية ، مردودية ، و مصداقية أكثر . أو على الأقل كما يحدث عادة : نوعية ، مردودية ، و مصداقية أقل يمكن أن تكفي بمقارنة المستويات المسجلة .

الفكرة الأساسية بهذه النظرة تقوم على ثلاثة مبادئ ¹³:

- ما تحقق يمكن أن يتطور .

- إن تحليل عوامل المشكلة و التحقق من الفرضيات التي تبرر الطريقة المستعملة لحلها تمثل خطوة

هامة في سبيل إيجاد الحل المناسب لها .

- تطبيق تقنية " الاستفسارات " بصفة حيادية توفر مفاهيم جديدة نافعة للمؤسسة .

I - المبادئ التي يقوم عليها تحليل قيمة التكوين :

من الواضح أن طريقة تنظيم عملية تحليل قيمة التكوين لها علاقة بهيكل المؤسسة .

إن النظرة التي تركز على الفريق أو الفوج تبدو على الخصوص فعالة في هذا المجال .

¹¹ - Sur la problématique de l'analyse de la valeur, voir: J. R. TALBOT & C. D. ELLIS « la formation dans l'entreprise : coûts et évaluation des résultats. » Entreprise Moderne d'Édition. Paris 1972.

¹² - TALBOT / ELLIS (op. cité p. 17) .

¹³ - TALBOT / ELLIS (op. cité p. 25 à 29).

بكل واقعية ، إطار سام ، مهامه لها علاقة بالتكوين ، يشكل فريقا من الاختصاصيين في التكوين و بعض الإطارات الذين لهم صلة مباشرة بأفراد التكوين يجب على هذا الفريق أن يجتمع بصورة عادية لدراسة وضعية التكوين .

المبادئ الأساسية التي يقوم عليها تحليل قيمة التكوين يمكن أن تقدم كما يلي¹⁴:

- + يجب أن يكون الاتصال بين أفراد الفوج فعالا ، تبادل الأفكار يجب أن يكون بشكل حر ، و بدرجة عالية من التصور ، و بصفة موضوعية ما أمكن .
- + يجب أن يتوفر إعلاما مناسباً ، فالإعلام غير الكاف عن الأخطار الناجمة عن القرارات قد تسبب أضرارا للمؤسسة لهذا يجب أن تقاس مقارنة مع التكلفة و المدة الضرورية للجمع بين هذه الأمور .
- + الخطة النهائية للتكوين المزمع تنفيذها يجب أن تكون متوافقة مع أهداف المرادوية الجد مرتفعة ، و الرضى الكامل بالعمل و المدة الأقصر لعملية التدريب المهني .
- التحليل يجب أن يكون موضوعيا إلى أقصى حد ، بينما التكوين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ربود أفعالهم و مشاعرهم .

- و أخيرا ، يجب أن ننقضى التعقيد في الدراسة ، فالإجابات البسيطة الارتجالية أقرب إلى الحقيقة .

II - الأسئلة التي يجب أن تطرح من طرف محلي قيمة التكوين

هذه الأسئلة كثيرة و متنوعة ، نذكر منها على الخصوص¹⁵:

- ما هي الأهداف الخاصة بالتكوين ؟ كيف تم وضعها ؟ هل هي من تصور المختصين بالتكوين أم نتيجة بعض التحاليل عن منصب العمل ؟
- ما هي التغييرات التي يسعى التكوين إلى إحداثها عند الفرد ؟ هل من الممكن إحداثها عند المترشحين الحاليين ؟ هل حقيقة من الضروري إحداث مثل هذه التغييرات عند المترشحين ؟
- ما هي الآثار الإيجابية التي تتحقق على المدى القصير و على المدى الطويل بفضل هذه التغييرات؟

¹⁴ - P. CASSE « la formation performante » OPU 1994.

¹⁵ - P. CASSE « la formation performante » (op. cité)

- ما هي الآثار الناجمة عن وضع التكوين أو تطويره بالمؤسسة على جو المؤسسة؟ و على الصورة

التي يرسمها العاملون الجدد على المؤسسة؟

- هل هذه الآثار تكفي لوضع سياسة تكوين؟

- ما هي الدلائل التي تؤكد أن التكوين يعمل على تحسين المردود الفردي؟

هل يتطلب التكوين كل العناصر تقوم عليها خطة التكوين؟ هل يجب أن تمتد حتى تحقق نتيجة أكثر

أهمية؟

- هل البرنامج العادي يمكن أن ينفذ بتكلفة أقل من تكلفة برامج التحسين الفردي؟ ما هي النقائص

التي تنتج على مستوى المردودية و على مستوى النوعية بسبب اللجوء إلى تكوين عاد؟

- هل عدد أفراد التكوين كاف لأداء العمل أم أكبر من اللازم؟ ما هي المقاييس المعتمدة في تحديد

عدد أفراد التكوين (% بالنسبة لعدد العمال - % بالنسبة للأجور . عدد الأسابيع المطلوب للمتشحين) ... الخ

- ما هي طرق التقييم التي تطبق على كل نوع من التكوين؟

➤ بحوث بأفواج المناقشة .

➤ تحليل بعض النتائج الخاصة (مثل : معدل الحوادث كقياس لتكوين الأمن) .

➤ روائز المهارة في العمل .

➤ دراسة تقارير التقييم .

➤ وجهات نظر الأفراد حول آثار التكوين .

➤ استفسارات قبل التكوين و بعده .

- هل الطرق المستعملة تم وضعها على ضوء المعارف التكنولوجية الجديدة بالتكوين ، و على ضوء

البحوث البيداغوجية و المعارف البسيكولوجية الخاصة بسياق التدريب المهني؟

ما هي الأعمال و البحوث التي تمكن من البقاء في المستوى؟

- هل تم استخدام كل المصادر الاستشارية في مجال التكوين : نقابات مصالح تكوين مهنية - معاهد

أو جامعات أو مؤسسات استشارية متخصصة؟

- هل تساهم المؤسسة في تطوير مفاهيم التكوين و تقنياته ؟

هل هذا يدخل في إطار أهدافها ؟ إذا إنعدمت هذه المساهمة ما تكلفة توفيرها ؟

- هل تملك المؤسسة المعلومات الكافية تمكنها من تحديد المجالات التي يكون بها تطوير التكوين

مربحا ؟ هل نظام العلاقات موضوع بشكل يسمح بإيجاد قواعد حكم موضوعي بسرعة ؟

- هل تجد وظيفة المختص في التكوين مكانها العادي في هيكل المؤسسة ؟ هل تحتل مكانة جد

منحطة تمنعها من التأثير اللازم ؟

- هل هناك هوة بين المسؤولين السامين بالتكوين و المنشطين و المدرسين الذين يقومون بالعمل ؟

هل هناك صلة بين المسؤولين على السلم الإداري بمجال التكوين و المنشطين بمصلحة التكوين ؟ ما الذي

يمكن تعديله ليكون للتكوين قيمة أكبر ؟

القسم الثالث :

طرق التقييم و متابعة التكوين

I - طرق التقييم¹⁶ :

عمليا ، كل الناس متفقون على ضرورة تقييم برامج التكوين ، حتى و إن كان يلفه بعض الغموض

خصوصا موضوعه (ماذا نقيم ؟) و طريقته (كيف نقيم ؟) .

أ - موضوع التقييم :

لا بد من التمييز بين التقييم في نهاية برنامج التكوين و التقييم خلال العمل .

(1) التقييم في نهاية البرنامج له هدف :

- إتاحة الفرصة للمتدربين لوضع خلاصة لما درس خلال التكوين .

- التعبير عن آرائهم حول جدية عملية التكوين و فعاليتها .

- جمع الاقتراحات المتعلقة بتحسين الأهداف ، المحتوى ، الهيكل و طرق التكوين .

¹⁶ - Sur les voies de l'évaluation L. FEUILLETTE « le nouveau formateur » DUNO Paris 1999.

- مراجعة برنامج التكوين على ضوء آراء و ملاحظات المترشحين .
- تحديد حاجات جديدة و تحضير إجراءات جديدة بعملية التكوين .

(2) التقييم بميدان العمل هو الأجدى (الأفع) :

إن هذا النوع من التقييم هو الأقل تطبيقا بسبب صعوبة تنظيمه ، و هو ضروري (بمفهوم المهارة) لقياس الأثر الحقيقي لإنتاجية التكوين .

تنظيم و تطبيق التقييم بميدان العمل يمكن أن يصبح سهلا بفضل الوسائل التالية :

- يجب على المسؤولين المشرفين على المترشحين أن يكونوا معنيين بتحديد حاجات التكوين ، و بوضع برنامج التكوين ، و بالحصول على تقرير نهائي عن النتائج التطبيقية لعملية التكوين .
- جانب من عملية التكوين أو العملية كلها يمكن أن تنظم في محيط العمل في بعض الحالات .
- عملية التقييم بميدان العمل بإمكانها أن تتوافق مع عملية المتابعة .

ب) كفايات التقييم¹⁷ :

إن طرق التقييم تقوم على العموم على التوفيق بين ثلاث تقنيات : - الاستفسار - استجواب الفوج - الملاحظة المباشرة .

1 - الاستفسار : يستعمل على العموم في آخر التكوين ، لهذا لا بد أن تتوفر بعض الشروط لضمان أدنى فعالية في استعمال استفسار التقييم هي أنه :

يجب أن يكون مغفلا ، يحرر بناءً على برنامج التكوين ، أهدافه ، طرقه ، الوسائل البيداغوجية ، الإدارة ، المتدخلين بعملية التكوين .

- يجب أن يكون قصيرا (فاستفسار التقييم الجيد يجب أن تتراوح مدته بين 15 د و 30 د) .

- وضع أسئلة عامة من نوع : - كيف ترون استخدام ما تحصلتم عليه في التكوين بميدان العمل ؟

- ماذا تقترحون لتحسين أهداف التكوين ؟

¹⁷ -P. CASPAR « la formation :conséquence ou cause d'une politique de gestion des ressources humaines »(pp.215-225) in R. BENAYOUN & C. BOULIER « Approches rationnelles dans la gestion du personnel »Monographie de l'AFCEC - DUNOD 1972.

- وضع بعض الأسئلة المحددة مثل : ما هي الجوانب الأكثر ضعفاً ببرنامج التكوين ؟ - ما هي

الجوانب الأكثر نفعاً ؟

- طلب إرشادات حول : * إضافة بعض العناصر إلى البرنامج ؟ * حذف بعض العناصر منه . *

تغيير بعض العناصر . * دعم بعض المقاييس بالبرنامج .

(2) استجواب الفوج :

إن الاستجواب يلي مباشرة تطبيق الاستفسار ، غايته إعطاء فرصة للمترشحين لتبادل الآراء حول

قيمة وفعالية التكوين مع احتمال إضافة بعض الملاحظات حول استفساراتهم ، فاستجواب الفوج جد مهم

بالنسبة للمكون الذي يستطيع :

- وضع الإصبع على النقاط الحساسة في التكوين .

- الفحص الدقيق لبعض مظاهر التكوين .

- طرح الأسئلة غير الواردة بالاستفسار .

- أخذ بعض الآراء و التعاليق حول متابعة التكوين .

إن استجواب الفوج الفعال يجب أن يحتوي عموماً على أسئلة لها علاقة ب : * أهداف برنامج

التكوين . * محتواه * بهيكله التنظيمي . * بطرقه المستخدمة . * بتبادل الآراء بين المشاركين . * بالوسائل

البيداغوجية . * بالوسائل السمعية البصرية . * بالوقت * بالمتدخلين ... الخ

(3) الملاحظة المباشرة :

تكون بميدان العمل ، حيث يطلب مترشح أو عدة مترشحين من المكون أن يحضر لملاحظاتهم أثناء

تأدية عملهم .

و هذه الطريقة ذات استعمال معقد لكي تنجح تتطلب :

- أن تكون دعوة المكون عفوية و تأتي من المترشحين أنفسهم لا من المشرفين عليهم .

- يجب أن يكون تقييم المكون فوراً مباشراً بعد دورات الملاحظة و يجب أن يكون بناءً حيث يركز

على نقاط القوة عند المترشحين مع الإشارة إلى نقطة ضعف أو نقطتين على الأكثر .

- و أخيرا يجب أن تكون مدة اللقاء المباشر بين المكون و المترشحين و محيطهم طويلة .

4 (الدروس المستخلصة من الأساليب الثلاثة للتقييم :

إن هذه الأساليب الثلاثة في التقييم تمكننا من استخلاص بعض الدروس المطبقة عمليا بكل عمليات

التكوين .

- **الدرس الأول :** برامج التكوين الجد فعالة تلك التي تنظم بميدان العمل و التي تجعل كل المتعلمين

المهنيين يشاركون في العملية البيداغوجية نفسها .

- **الدرس الثاني :** تكون لعملية التكوين ميزة التركيز على الأولوية البيداغوجية عوض أن تتبعثر في

عمليات عديدة تجعل تأثيرها يقل .

- **الدرس الثالث :** عمليات التكوين الجد فعالة تلك التي تحضر جيدا و يمكن ضبطها خلال تنفيذ

برنامج التكوين ، فالتحضير الجيد و المرونة هما شرطا نجاح التكوين .

- **الدرس الرابع :** لا يكون برنامج التكوين فعالا إلا إذا كان المكون قادرا على الابتكار

و الإبداع و ليس الاعتماد على التجارب المهنية للمترشحين فقط .

- **الدرس الخامس :** إن دعم ذي المستوى العالي من أصحاب القرار لنشاط التكوين ضروري

للنجاح .

- **الدرس السادس :** إن انتظار نهاية التكوين لتقييمه و إن كان ضروريا فهو ليس كاف ، لأن التكوين

الجيد يتطلب مراقبة دورية أو دائمة لضمان التفاعل بين المكون و المتعلمين ، و هذا يسمح بالتصحيح

الضروري خلال التكوين للمحافظة على فعالية التكوين و تقويتها .

II - المتابعة في التكوين¹⁸ :

إن تكويننا بدون متابعة هو على الغالب ضياع للوقت و المال و للطاقة ، فالمتابعة الجيدة المنظمة

تضمن :

- دعم ما تم تحصيله بالتكوين .

¹⁸ -DONNADIEU (G.), De l'évaluation des emplois de la gestion des compétences, (op. cité pp. 127-133)

- تكيف ما تم تحصيله بالواقع الميداني .

- دعم سياق التمهين .

- تعديل التكوين (إضافات مكملة للتكوين) .

- تحديد حاجات جديدة للتكوين .

بعملية متابعة التكوين هناك ثلاثة عناصر هامة : - تحضير المتابعة . - المتابعة نفسها . - ما بعد

المتابعة .

أ- تحضير المتابعة :

إن كل عملية تكوين منظمة خارج المحيط المهني يجب أن تنتهي بسلسلة من العمليات غايتها إعادة إدماجها بميدان العمل ، هذه العمليات تتم في شكل دورات تنظم وفق نوع من التكوين يرتبط " بالتغيير الذي يواجه مقاومة التغيير " فغالبا ما يجد المترشحون نفوسهم محاصرين في جهودهم بتفاعلات الرفض عندما يسعون الى تطبيق ما حصلوا عليه من تكوين . لهذا فسياق تحضير المتابعة يجب أن يتم على ثلاث مراحل :

+ المرحلة الأولى : يُحَقَّرُ المترشح ليكون جاهزا للتوظيف ما تحصل عليه في التكوين بميدان العمل .

+ المرحلة الثانية : سيرفض الوسط (زملاء العمل - المسؤولون) الإبداعات المقترحة من طرف المترشح ، فتحدث المواجهة (قوية نسبيا - مباشرة نسبيا) قد تصل الى الرفض ، فيجد المترشح نفسه معزولا .

+ المرحلة الثالثة : يفقد المترشح الحافز ، فيأخذ في الانسحاب و أحيانا التقهقر .

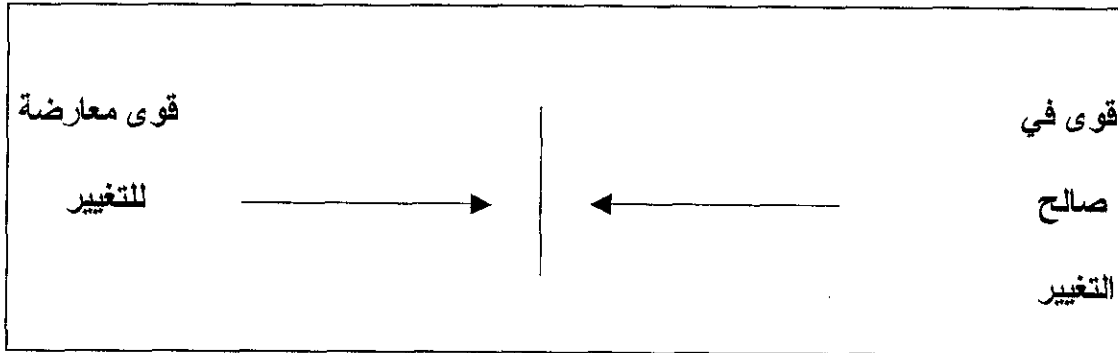
لهذا من اللازم أن يكون المترشح على علم بما يحدث بوسط عمله من ردود أفعال و تصرفات أفراده .

ب (المتابعة نفسها) :

إن تحضير المتابعة يهدف إلى تحسيس المترشحين بالتغيير و مقاومة التغيير التي تحدث بميدان العمل . فأنموذج K.Lewin حول " مناجمت التغيير " يمكن أن يكون فعالا في تطبيق ما تم التحصيل عليه بالتكوين .

19 نظرية مجال القوى لـ : K.Lewin

وضعية مهنية



حسب K.Lewin كل حالة اجتماعية هي حالة توازن مؤقت . تتحدد بمجموعة من القوى متعارضة تقوم على مبدأ التعويض بعض القوى في صالح التغيير و بعضها تدعم المحافظة على الوضع الحالي .

فالمترشح الذي يرغب في تغيير وضعية معينة باستخدام المعارف و الكفاءات و السلوكات التي حصل عليها بالتكوين يجد نفسه في موقف الاختيار بين الاستراتيجيات الثلاثة التالية :

- الاستراتيجية رقم 1 : مضاعفة عدد القوى التي في صالح التغيير . تبدو هذه الاستراتيجية غير فعالة ، لأن ارتفاع عدد القوى التي في صالح التغيير بناءً على مبدأ التعويض سيقابلها ارتفاع في عدد القوى التي تدعم الوضع الحالي .

- الاستراتيجية رقم 2 : تخفيض عدد القوى تخفيض عدد القوى التي تدعم البقاء على الوضع الحالي ، هذه الاستراتيجية فعالة أكثر لكنها صعبة التطبيق .

- الاستراتيجية رقم 3 : التعامل مع القوى كلها في آن واحد ، و ذلك بالعمل على الرفع من عدد قوى التغيير و التخفيض من عدد القوى الداعمة للوضع الحالي في الوقت نفسه ، و هي الاستراتيجية الأكثر فعالية .

(ج) بعد المتابعة :

يجب على كل مكون يشتغل بعملية مُتَابَعَةٍ للتكوين أن يحسن استثمار ما يلي :

¹⁹ - cité par DONNADIEU (G.), De l'évaluation des emplois de la gestion des compétences, (op. cité p. 119).

- استخلاص الدروس من المتابعة .

- مساعدة المترشحين على معرفة كيف يقومون بعملية التكوين .

- أخيرا ، تفضيل إدماج عملية التمهين في الحياة اليومية للمؤسسة .

بالأخذ بقاعدة Gilles Hauser " إن المكون الذي يجعل نفسه غير نافع (ضروري) هو المكون

الناجح" ²⁰ . فالمؤسسة التي تقوم بعملية تقييم " تمهين التكوين " لا يجب ألا تهتم بالاستعمال الجيد بكيفية

فعالة لأفرادها فقط إنما بأن تعطي لهم الفرصة لتطوير طاقاتهم و قدراتهم .

I- تطور أنظمة التقييم :

عندما نقف عند مفهوم التقييم ، يمكن القول بأن التقييم قد تم فعلا في كل الأوقات ، لكن محاولات

التقييم المنظمة لم تظهر حقيقة إلا في بداية القرن العشرين سنذكر بإيجاز تطور أنظمة التقييم في أربع

مراحل من خلال جدول لدراسة قد أجريت في مجال تحليل و صعوبات للتقييم ²¹ .

1 (المرحلة الأولى : وهي الفترة التي تبدأ من سنة 1920 إلى حوالي سنة 1930 . الانشغال

الأساسي عند الباحثين في هذه الفترة . كان إدارة تغيير التقييمات الذاتية المستعملة في المجال الدراسي

بمقاييس أكثر موضوعية تركز على الأدوات التي تمكن من مقارنات إحصائية . فنلاحظ ظهور روائز

معيارية ، و المجهود يَنْصَبُ أساسا على الصلاحية - الوفاء حساسية وسائل التقييم .

2 (المرحلة الثانية : هذه الفترة حوالي الثلاثينات رأت ظهور مفهوم التقييم على يد الأمريكي

Ralph Tyler (رئيس السلسلة) هدفها توسيع استخدام وسائل القياس و التقنيات التقليدية (فحوص - أوراق

- أقلام) بالإضافة إلى وسائل جديدة أكثر نجاعة : (الاستجاب - الاستفسار - ملاحظات الأفواج - الدراسات

السوسيومترية) ، فيتوسع مجال التقييم بصفة كبيرة بالارتكاز على أعمال البسيكولوجية الاجتماعية

(Lewin- Moreno) ، بناء على هذه النظرة يجب أن نضع الفوج في وضعية تجعله يقوم بعملية التحليل

و تقييم الظواهر التي تطرأ في وسطه .

²⁰-GILLES HAUSER (op. cité p. 105)

²¹ -A. SAINT-SAUVEUR & J.P. LAPRA « la fonction formation dans l'entreprise »T.1 édition Garnier entreprise, Paris 1981. (pp. 40-46)

(3) المرحلة الثالثة : في هذه المرحلة توسع مفهوم التقييم إلى كل المؤسسات بمختلف أنواعها ، و بالفترة الممتدة بين 1930 و 1950 سنهت بالمؤسسات التي تقوم بنشاطات تهدف إلى تطوير أفرادها ، هذه المبادرات تأتي استجابة إلى البحوث التي قام بها تيار " العلاقات الإنسانية " ، و لإرضاء التحفيزات الاقتصادية وهو ميدان التيار " التيلوري " و تحقيق حاجات جديدة " تنمية الذات " ، " التفتح " .

(4) المرحلة الرابعة : الاتجاه السابق لمفهوم التقييم يستمر بعد الخمسينيات للوصول إلى وضع طرق جديدة في العلاقات بين إدارات المؤسسات و الأفراد بناء على التحاليل التي أجريت خلال الستينات مثل تلك التي قام بها D.Mac Gregor سنة 1969 - أو F.Herzberg سنة 1966 هذا الأخير قد بين الدور الذي يجب أن يلعبه التكوين في تطوير الأفراد .

II - نماذج تقييم التكوين²² :

حوالي سنة 1950 بدأ التساؤل عن فعالية عمليات التكوين المقترحة على الأفراد بالمؤسسات التي تتشغل بموضوع مردودية التكوين ، في هذا الإطار يكون النموذج الاقتصادي أفضل من غيره من نماذج التقييم .

أ - النموذج الاقتصادي :

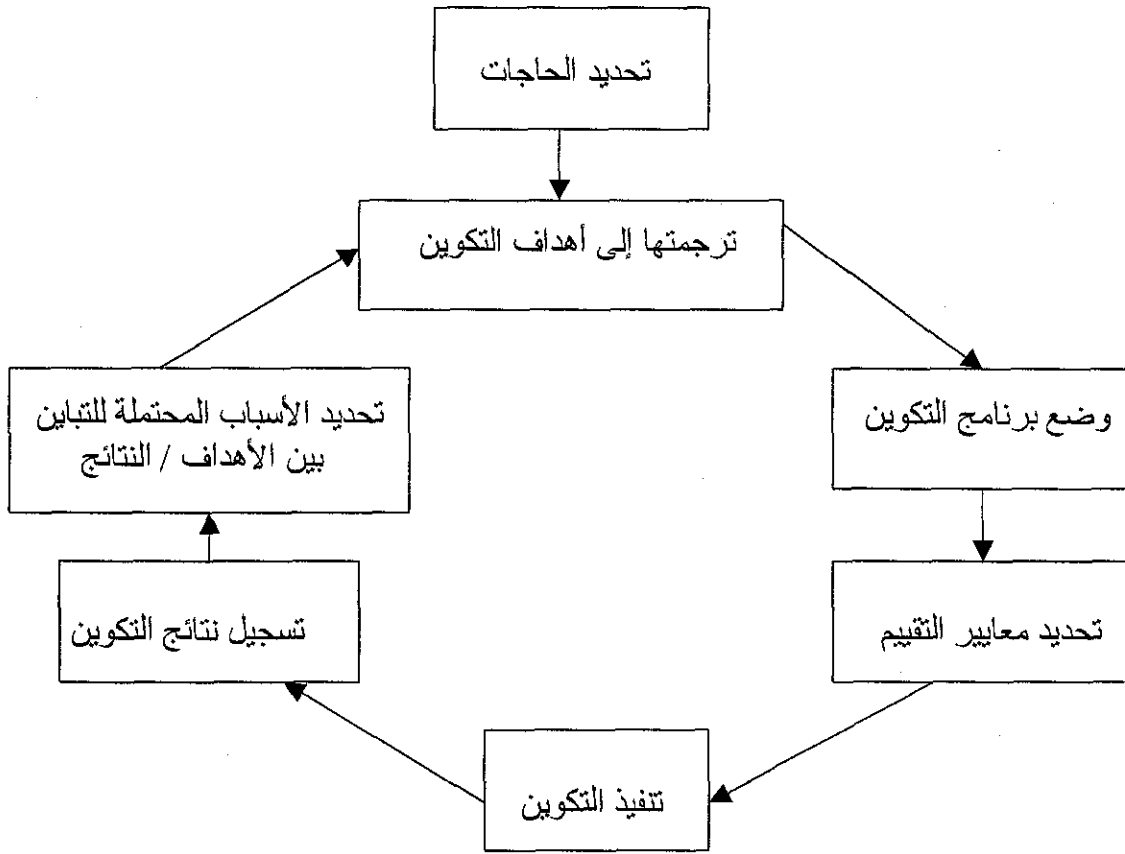
إنه أقدم نماذج تقييم التكوين ، هدفه الأساسي ليس تقييم المشاركين في التكوين بقدر ما هو تقييم المردودية الاقتصادية للتكوين . بهذا المنظور يرتبط هذا النموذج بدراسة مداخل و مصاريف نظام " التكوين " لهذا نلجأ إلى تحليل - التكاليف / الأرباح - ، في هذه المعادلة : تتمثل الأرباح في القيمة المضافة إلى المؤسسة ، مضاعفة المهارات المهنية للأفراد ، و بالتالي النتائج التي تحصل عليها المؤسسة من التكوين أما التكاليف فهي تتمثل في المصاريف التي تنفقها المؤسسة على المكونين ، الوسائل ، و مصاريف مختلفة أخرى تخص التسيير .

²² -ARCHAMBAULT, MICHEL, "Eléments stratégiques de la formation des cadres ", Revue internationale de gestion, Montréal, vol. 2, n°2, avril 1977, pp. 53-71.

ب - نموذج Ralph Tyler :

في هذا النموذج يكون المترشح (المتكون) هو مركز الدراسة . و يكون موضوع التقييم . نتائج التكوين ، أي تغير المعارف ، تغير المؤهلات ، تغير السلوكيات الملحوظة عند المترشح . في هذا نؤكد على الخصوص على أهمية مرحلة تحديد أهداف التكوين . إنه تحليل منظم للتكوين من خلاله نحاول أن نحدد الوسائل البيداغوجية الفضلى و التي تمكن من تحقيق الأهداف المحددة في بداية سياق التكوين و بالتالي عملية تقييم التكوين هي مقارنة بين النتائج و الأهداف .

يمكن وضع المخطط التالي لهذا النموذج²³ :



فالأمر إذا يتعلق بتقييم بعدي في شكل معاينة ليس الغرض منها الحكم على النتائج إنما البحث في إذا ما تحققت أهداف التكوين أم لم تتحقق .

²³ - ARCHAMBAULT, MICHEL, (op. cité p. 67)

ج - النموذج ذو الأهداف المتعددة :

إن هذا النموذج هو توسيع لنموذج (Tyler) في الحالة التي يرى أن عملية التكوين لها أهداف متعددة . حيث نلاحظ أن هناك أهدافا خاصة بالمترشحين ، و أهدافا خاصة بالمكونين و أخرى بالمسؤولين عن التكوين ، و أخرى بالمسؤولين (على السلم الإداري) بالنسبة للمتريشحين ، و أخرى بالمسؤولين في المؤسسة .

هذه الأهداف المختلفة ليس لها بالضرورة نفس الاتجاه ، يمكنها أن تكون حتى متعاكسة .

(أنظر في الجدول أدناه لـ " J.P Reynaud " يوضح فيه تعدد أهداف التكوين)

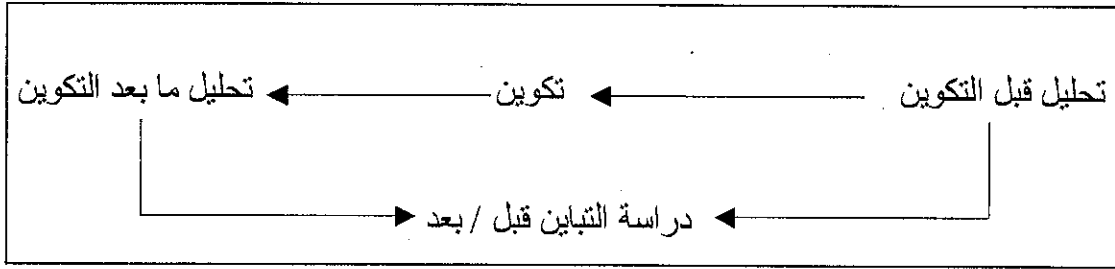
جدول - أمثلة عن أهداف التكوين²⁴

الفاعلون	الأهداف المتبعة
المشاركون المتكونون	- تحسين المهارات . - تحقيق الذات . - الاسترخاء .
المكونون - مؤسسات التكوين	- تمرير محتوى (التكون) - الاعتراف بهم ، أو القبول بهم .
مسؤولو التكوين . المؤسسة	- تنفيذ عمليات التكوين . - إعطاء نشاطهم الإطار الشرعي . - حمل المؤسسة على الاعتراف بهم .
المسؤولون (بالسلم الإداري) الخاص بالمكونين المؤسسة	- التمكين من تحصيل كفاءات جديدة أو مواقف عمل . - مكافئة المرؤوسين . - معاقبة المرؤوسين . - تمكينهم من التطور .
مسؤولو المؤسسة	- وضع سياسة تكوين . - إرضاء الأفراد .

²⁴ -REYNAUD. JP., "formation et promotion dans l'entreprise" , Sociologie du travail, n° spécial, Oct-déc. 1963. p. 313.

لكن المشكل جد معقد حيث يجب التنسيق و الانسجام .

فهناك الأهداف الظاهرة و هناك الأهداف الضمنية ، و الأطراف المختلفة التي لها صلة بهذه الأهداف ليست دائما واضحة لهذا يعتبر هذا النموذج تحسين للنموذج السابق . في الحالة التي يأخذ فيها بعين الاعتبار التعقيد الحقيقي لكل عملية تكوين ، و هو يترجم بتحليل يمكن التمثيل له بالرسم التالي :



يجب أن نسجل أن هذا النموذج كسابقه من النوع الثابت في حالة ما إذا لم تكن هناك متابعة تقييمية لديناميكية عملية التكوين ، بعبارة أخرى لا يكون التقييم أداة لتعديل سياق التكوين .
بالضبط هذا المشكل يجيب عنه نموذج Stufflebeam .

(د) نموذج 1971 STUFFLEBEAM²⁵ :

هدف هذا النموذج هو الربط بين مرحلتين في سياق التكوين : التقييم، و تخطيط عمليات التكوين .
يسمى هذا النموذج نموذج القرار، و هو الأكمل ، فهو يجمع بين الإنشغالات المقدمة سابقا و عنصر الديناميكية الذي تفتقده . فإذا كانت النماذج السابقة لا تهتم إلا بالتقييم النهائي لعملية التكوين فنموذج Stufflebeam يهتم بالتقييم في كل مراحل التكوين .

فهو يحرص على متابعة سياق عملية التكوين بكامله عن قرب ، منذ وضع برنامج التكوين الى

تنفيذه .

في هذا المعنى يمكننا أن نتحدث عن نوعين من التقييم مع Scriven 1967²⁶ .

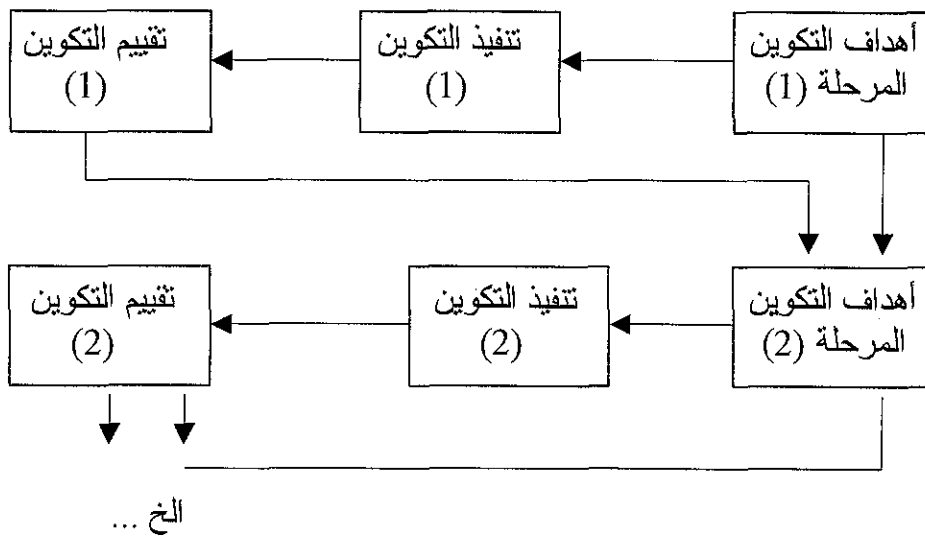
²⁵ - ARCHAMBAULT, MICHEL, "Eléments stratégiques de la formation des cadres" , (op. cité p. 68).

²⁶ -cité par ARCHAMBAULT, MICHEL, (op. cité p. 64).

- التقييم النهائي الخارجي و الذي يتعلق بتحليل التغيرات التي تطرأ بفضل عملية التكوين لاتخاذ القرارات اللازمة .

- التقييم النهائي الداخلي و الذي يركز على سياق التكوين، و الذي يسمح بجمع المعلومات عن وضع سياق التكوين في كل وقت للقيام بتدخلات قصد تعديله (تعديل سياق التكوين)

هذا يترجمه المخطط التالي²⁷ :



لا شك أن هذا النموذج هو الأكمل لكنه يتطلب قدرة أكبر على إعادة النظر شبه الدائمة في كل الأطراف الفاعلة، إنه في كل الحالات التقييم الحقيقي الوحيد مع (Feed-back) الدائم .

III – مستويات التقييم

لقد ذكرنا أن المسألة الأساسية في عملية التقييم هي معرفة (ماذا نقيم ؟ و متى نقيم ؟

أحيانا، يتعلق تقييم التكوين بتحليل تفاعل المشاركين و المعارف التي تم تحصيلها بعملية التكوين . لكن أخذت تظهر ضرورة تمديد سياق التكوين رغم الصعوبات ، و ذلك لتقييم آثار برنامج التكوين في مكان العمل نفسه بل ، و على مستوى النتائج العامة التي حصلت عليها المؤسسة خلال عدة شهور بعد التكوين .

²⁷ -ARCHAMBAULT, MICHEL, (op. cité p. 69).

و يمكننا أن نحدد 5 مستويات متدرجة للتقييم حسب A.CHAMBLIN²⁸ :

- مستوى التفاعل .

- مستوى التدريب المهني .

- مستوى السلوك في العمل .

- مستوى سير المؤسسة .

- مستوى القيم (القيم الأساسية للمؤسسة) .

و بالعودة إلى الشكل المقترح من طرف HAMBLIN نستطيع تحديد هذه المستويات ، و بالتالي

العلاقة بين الأهداف و الآثار كما يلي :

- المستوى الأول : يتم التقييم خلال عملية التكوين أو بعدها مباشرة بواسطة ملاحظات المشاركين.

حيث يمكن للمتكون أن يتفاعل مع المكون ، مع وضعية التكوين ، مع المتكونين الآخرين ، في هذا المستوى

تستخدم الاستفسارات ، الاستجابات المناسبة لضبط الدروس ، و برامج التكوين.

- المستوى الثاني : يكون الهدف بهذا المستوى معرفة ما حصل عليه المتكونون من معارف بدون

الاهتمام بمعرفة إذا ما كانوا يقومون بتطبيقها . و يمكن التمييز بين هذه الأنواع المختلفة :

- المعارف : هناك عدة أشكال من التقييم مثل : الامتحانات الـ QCM و التي تُجرى قبل التكوين و

بعده لتقييم ما تحصل عليه المتكون في برنامج التكوين .

- الكفاءات : يمكن استعمال مختلف أشكال روائز التقييم (الكتابية و الشفهية) حسب نوع الكفاءة

المستهدف من طرف عملية التكوين .

- المواقف : نلجأ إلى استخدام درجات المواقف .

- المستوى الثالث : سلوك المتكون بميدان العمل : هذا المستوى يتعلق بمعرفة ما إذا كان المتكونون

قد طبقوا معارفهم في إطار تغيير السلوك بميدان العمل . فبالنسبة للأعمال اليدوية يمكن إيداء ملاحظات دقيقة

بكل سهولة . و بالنسبة للأعمال المعقدة لا بد من استخدام مفاهيم أخرى (العينة ...)

²⁸ - cité par NYAHOHO E . « L'enjeu de la formation en regard des nouvelles technologies » Le marché du travail vol. 13-N°2,(février 1988) :73-83.

هذه التقنيات يمكن استعمالها قبل التكوين و بعده .

- المستوى الرابع : سير المؤسسة : يتعلق الأمر بقياس آثار سلوك المتكويين في ميدان العمل إما على الإنتاجية (في مجال الخدمات) و إما على معنويات المرؤوسين (غيابات - معدل التنقل...) فعندما يتم عزل آثار التكوين عن سير المؤسسة يمكن تقييم المنافع الناتجة عن التكوين . لكن الحاجز الرئيسي الذي يعترضنا هو تحديد سبب التغيرات هل هي نتيجة التكوين أم نتيجة متغيرات أخرى (تغيير : الإدارة، السياسة، الهياكل، التكنولوجيا، الرؤساء...) . من ناحية أخرى تلاحظ أحيانا أن المتكون عند رجوعه الى المؤسسة يضطر الى العودة الى ما كان عليه قبل عملية التكوين .

- المستوى الخامس : القيمة النهائية عند المؤسسة : يتم تحديدها على الخصوص بالمفهوم المالي . بواسطة تحليل تكاليف / أرباح لعمليات التكوين، هذه النظرة تشترط أن يشكل أفراد المؤسسة رأسمالا مستثمرا .

IV - طريقة جمع المعلومات

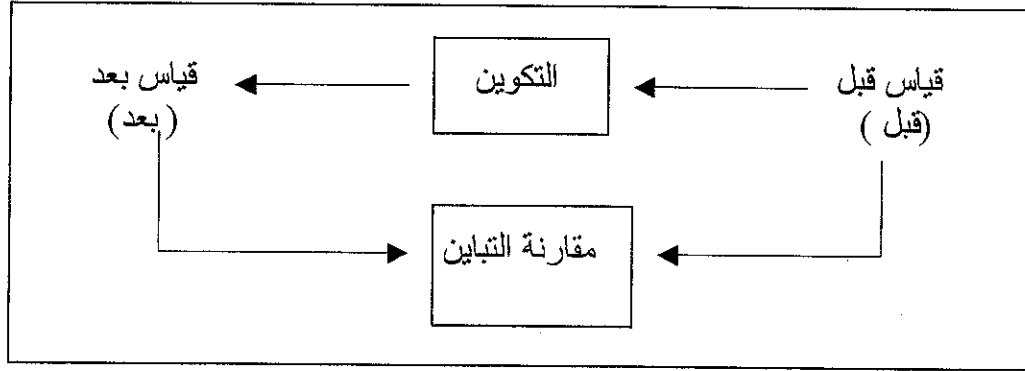
(الطرق التجريبية)

إن المسألة المطروحة هنا هو معرفة الخطة التي يجب أن نتبناها في جمع المعلومات . بوضوح يجب أن نعرف في أية حالة يكون التكوين مسؤولا عن التغير الذي يطرا على الفرد المتكون و على المؤسسة . هناك عدة خطط واردة كلها ضمن إطار منطق المقارنة التجريبية لـ Campbell et Stanley²⁹ .

أ - خطة ما بعد التكوين : إنه النموذج الأكثر فقرا ، فهو ينحصر في ملاحظة النتيجة دون القدرة على مقارنتها بحالة ما قبل التكوين . فالنتائج جد نسبية و من المستحيل تعميمها بدون ارتكاب الأخطاء في عملية التكوين .

ب - خطة ما قبل / ما بعد : تسمح هذه الخطة بتحديد أحسن المظاهر الحقيقية للتكوين :

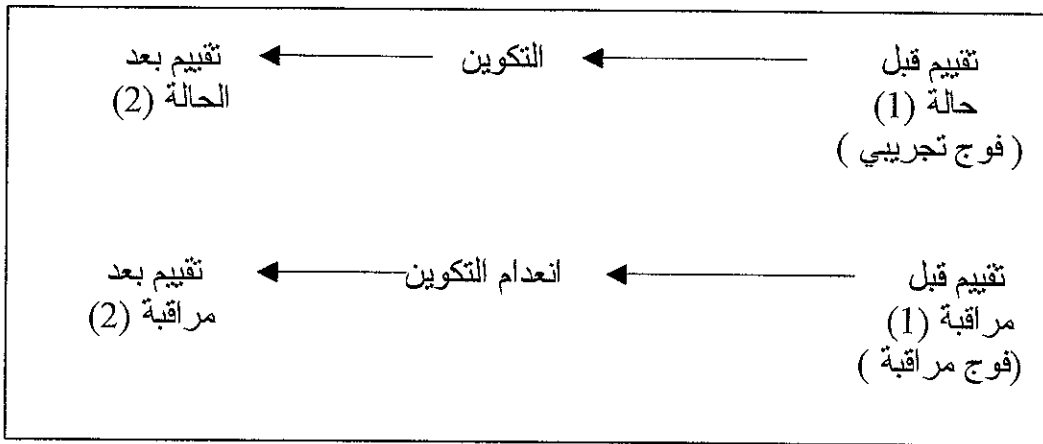
²⁹ -CAMPBELL et STANLEY cité par NYAHOHO E . « L'enjeu de la formation en regard des nouvelles technologies » (op. cité 74) .



غير أنه يجب أن نلاحظ أن النتائج التي نتحصل عليها مع فوج يمكنها أن تختلف مع تلك التي نتحصل عليها مع فوج آخر و هذا يمنع التحديد الدقيق لآثار التكوين .

ج - أفواج المراقبة : لهذا نقترح هياكل تجريبية مختلفة تستعين بأفواج مراقبة و أفواج تجريبية. هذه

الهياكل مشتقة من النموذج التالي ³⁰ :



د - الخلاصة عن هذه الطرق التجريبية : يمكننا أن نقول أن المشكل الأساسي الذي تطرحه يتمثل في

إمكانية تطبيق هذه التجارب فعلا في الميدان، و ذلك بسبب مختلف المخاوف التي يمكن أن يظهرها المسؤولون ، و كذلك بسبب الوقت، و الاستثمارات الضرورية في هذه التجارب .

³⁰ - CAMPBELL et STANLEY cité par NYAHOHO E . « L'enjeu de la formation... » (op. cité 76).

الخلاصة

إن الفكرة الأساسية في هذا الفصل هي انه تقليدياً أن لفظ التقييم يوحي بالمرحلة التي تلي التكوين و ليس سير التكوين نفسه، ففي موضوع التكوين ، يجب أن تأخذ عمليات التقييم بعين الاعتبار مرحلة ما قبل التكوين ثم أثناء التكوين ثم مرحلة ما بعد التكوين .

و بعبارة أخرى يجب أن يُفهمَ التقييم كنظام مركب من مختلف الفاعلين و الوسائل . و المكون ما هو إلا فاعل في نظام التقييم، دوره أساسي قبل عملية التكوين، و خلالها و بعدها . فيما يخص السؤال ، لماذا التقييم؟ رأينا في الفترة الحالية التي تتميز بالتنافسية المتنامية و المتطلبات التقنية المتصاعدة ، تفرض على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار التكوين كضرورة مطلقة .

غير أن هذا يتطلب مجهوداً مالياً لا يبرره إلا التكوين عندما يكون استثماراً حقيقياً بالمؤسسات . لهذا يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على قياس النتائج الحقيقية لهذا الاستثمار .

لهذا فإن مهمة تقييم عمليات التكوين هي قبل كل شيء تضمن أن الجهود المتمثلة في الوقت، الطاقة، المال ستحقق للمؤسسة نتائج مهمة. تظهر في أشكال مختلفة : امتلاك العمال لتقنيات عالية، مضاعفة التحفيز- تواصل جد فعال - باختصار مردودية حسنة و إنتاجية جيدة على المدى القصير و المتوسط و الطويل. فجعل التكوين استثماراً حقيقياً ، يعني وضع الإنتاجية الجيدة في المؤسسة كهدف يتحقق بتطوير الأفراد و الرفع من مستوى مهاراتهم، و تقييم عمليات التكوين يسمح بالكشف عن التباين المحتمل بين الأهداف المحددة و النتائج التي تم تحقيقها للقيام بعملية تعديله .

و من جهة أخرى حتى يُكَلَّلَ تقييم عمليات التكوين بالنجاح ، يجب أن يمر بثلاث مراحل : -

قبل التكوين - خلال التكوين - بعد التكوين .

المرحلة الأولى قبل التكوين : يتم فيها تحديد الأهداف ، هذه المرحلة الأولى من تحضير عملية

التكوين و تحديد النتائج المنتظرة و الأهداف البيداغوجية. هذه الأهداف توضح ما يمكن فعله المتربصين بعد

التكوين على مستوى النشاطات و على مستوى السلوكيات يجب أن تكون مجالاً لتفكير جماعي لكل الفاعلين المعنيين بعملية التكوين .

المرحلة الثانية : تتعلق بمرحلة سير عملية التكوين، خلال هذه المرحلة، يكون المكون هو الفاعل الرئيسي بعملية التقييم، حيث وسائل التقييم الموضوعية تحت تصرفه قد استخلصت من طريقته البيداغوجية. و التنظيم البيداغوجي نفسه يجب أن يسمح بتقييم مستمر لما قد تم تحصيله. لأنه إذا لم يكن هناك تقييم إلا في نهاية عملية التكوين فالأوان يكون قد فات إذا كانت هناك حاجة لإصلاح خطأ في سياق التكوين .

المرحلة الثالثة : تحدث بعد عملية التكوين على المدى القصير و المتوسط ، في هذه المرحلة الأخيرة من عملية التقييم تطبق الوسائل التي حددت أثناء وضع نظام التقييم. في كل الحالات يجب أن يُقبل نظام التقييم من طرف كل الفاعلين ، لأن هذا ضروري مادام تقييم النتائج لا يهم المكون فقط إنما يهم كل الفاعلين بالمؤسسة .

هذه المراحل الثلاث في عملية التقييم متكاملة:

قبل أن ننتهي من هذه الخلاصة نشير إلى أنه خلال سنوات أخذت تتطور رؤية جديدة ثبعتُ بـ " البسيكوسوسيولوجيا " حيث أن رئيس " السلسلة " Sain Saulieu و الذي هدف إلى دراسة وضعية التقييم في كل عملية تكوين ، أعماله تكشف عن ماذا يصعب القيام بعملية تقييم عملية لنتائج التكوين . من بين الحواجز التي تعترض هذه العملية يذكر Sain Saulieu³¹ على سبيل المثال :

- المكونون الذين يخشون (النظرة إلى الخلف) السلبية انتقاداً لعمليتهم .

- الكبح الناتج عن المسؤولين عن التكوين الذين لا يرغبون في رؤية معارضة لنمط التكوين الذي وقع اختيارهم عليه .

- الكبح الناتج عن القيادات (على السلم الإداري) الذين يخشون محاسبة رؤوسهم على عملية التكوين.

³¹ -R. SAINSAULIEU et le CESI, L'effet formation dans l'entreprise (DUNOD, 1980).

- أخيرا الكبح الناتج عن مسؤولي المؤسسة الذين لا يريدون خلق علاقة نظامية بين التكوين - الترقية - الأجر .

لهذا يجب إيجاد وسائل التقييم المناسبة لكل عملية تكوين ، و ليس البحث عن وسائل قياس عامة، لأن هذا الموقف يقود حتما إلى الرفض من طرف كل الأطراف المعنيين بمسألة التقييم.

الباب الثاني

حقيقة التكوين

بالمؤسسة الجزائرية

(حالة عدد من المؤسسات

بولاية تلمسان)

مُقَدِّمَةٌ

قبل الكشف عن حقيقة التكوين التي نسعى إلى معالجتها بالنموذج الجزائري ، حيث يؤخذ بعين الاعتبار الإطار الخاص بالمؤسسة الجزائرية ، سنحدد أولا في هذه المقدمة الموجزة الإشكالية العامة للتكوين المهني بالجزائر .

لتبسيط هذا الأمر، يمكن أن نقول أن هذه الإشكالية تلخص سوألا مثيرا طرحه صحفي بجريدة يومية¹ :

« ما الفائدة من التكوين ، إذا كان تكويننا للعاطلين عن العمل ؟ »

فعلا ، بصفة عامة ، هذا السؤال يأخذنا إلى مسألة لها علاقة بكفاءة نظام تكوين مهني قديم مهمل في طريقه البيداغوجية ، لا يتوافق مع الحاجات الحقيقية للاقتصاد الجزائري .

بوضوح ، ميزته الأساسية ، هذا اللاتوافق الواضح بين التكوين المقدم و مواصفات العمل المطلوبة بالفعل من طرف المؤسسات بسوق العمل ، حقيقته تشكل أحد نقاط ضعف النظام الوطني للتكوين المهني ، و التي تؤكد المآخذ التي قدمناها على هذا النظام و على النظام التربوي الجزائري بكامله² . أي كلاهما ببرج عاج بعيد عن المجتمع الجزائري .

إنها النسبة الكبيرة من البطالة المتفشية بين الشباب و الناتجة عن النظام الوطني للتربية و التكوين هي التي دفعت بعض المحللين الجزائريين إلى الاستفسار عن فائدة تكوين لا يعمل إلا على زيادة تدفق العاطلين عن العمل بسوق العمل .

¹ - Le Quotidien du 11/04/2001 sous la signature de Mortada Rached .

² - Cette problématique de l'inadéquation formation l'emploi interpelle en fait , non seulement le secteur de la formation professionnelle . que tout le système d'éducation nationale en Algérie . dont particulièrement l'école algérienne.

فمن خلال تدكير موجز بتطور التكوين المهني يمكن أن نكشف عن أسباب فشل مثل هذا النظام ، خاصة عدم التوافق الكلي بين المهن المقترفة من طرف مراكز التكوين المهني و الحاجات الحقيقية المعبر عنها من طرف طالبي العمل (المؤسسات) . هذا التطور قد عرف مرحلتين هامتين :

- مرحلة ما قبل 1990 : مرحلة ، قامت فيها سياسة التكوين على أربعة مبادئ :

1- تكيف الحاجات الوطنية على المدى القصير و المتوسط المحدد بالمخطط الوطني مع حاجات

التكوين .

2 - ترجمة هذه الحاجات حسب خمس مستويات من التكوين ، عامل متخصص ، عامل ذو تأهيل

رفيع - تقني - تقني سامي - إطار .

3 - إعداد برامج التكوين حسب هذه التركيبة من المناصب .

4 - و أخيرا ، تمويل عمليات التكوين ، بإمكانيات الدولة .

إدماج حاملي شهادات التكوين المهني كان يتم بشكل مخطط و منظم بكيفية كان فيها سوق العمل يعبر

عن التوازن بين التكوين المضمون و المناصب التي تم التخطيط لها .

- مرحلة ما بعد 1990 : بنهاية الثمانينات ، أصبح نظام التكوين المهني بالجزائر بشكل منطقي متمما

للنظام التربوي حتى أصبح يسمى (مدرسة الفرصة الثانية) ، هذه الوضعية أدت إلى احتكار إمكانيات جهاز

التكوين المهني لصالح الشباب المطرود من النظام التربوي .

حسب الأرقام التي قدمها CNES ، فإن 92 % من مقاعد التكوين تستفيد منها هذه الفئة . كما يبدو أن

تجديد هذه الإمكانيات الهامة الخاصة بالتكوين لم تأخذ بعين الاعتبار القدرات الحقيقية المتوفرة ، و لا حوافز

الشباب المطرود من التعليم ، و لا الحاجات الحقيقية لسوق العمل .

فالمهن الصادرة عن التكوين المهني الخاص بالكبار (CEPA) و التي تتشكل حسب الركائز

الخمس التي يقوم عليها التكوين كما ذكرنا سابقا . و التي تقدم تلبية سريعة لسوق العمل .

كما أن نفس هذه الأنواع من التكوين منتشرة بمختلف أنحاء التراب الوطني ، بدون الأخذ بعين

الاعتبار الإمكانيات و الخصوصيات الاقتصادية لهذه الجهات المختلفة من الوطن .

إن التوسع السريع لقدرات التكوين لا تأخذ بعين الاعتبار إلا معيارا واحدا ، حجم الطلب على التكوين الذي يقاس بنسبة التسرب المدرسي ، لهدف وحيد ، و هو التكفل بالشباب المطرود من النظام التربوي ، و الذي يصل تعداده اليوم إلى أكثر من 500.000 تلميذ كل سنة . تراكم خلال سنين لهذه الأعداد من الشباب المطرود من النظام التربوي و المتدفق على سوق العمل بمستوى تعليمي لكن بدون تكوين و بدون مهنة ، ساهم في خلق نسبة هامة من البطالة تحددها الإحصائيات الوطنية بـ 70 % من مجموع البطالين .

و أخيرا ، بعد تسريحات العمال الكثيرة التي حدثت كنتيجة للإصلاحات الاقتصادية حوالي 500 ألف عامل يريدون (تكوين - تكيف) أو يبحثون عن تأهيلات جديدة تأخذ بعين الاعتبار تطور المحيط الاقتصادي و التكنولوجي .

أمام هذه الطلبات المتنوعة للتكوين الآتية إما من طرف المطرودين من النظام التربوي الذين يطلبون العمل و إما من طرف المسرحين الذين يأملون في تكوين تحويلي ، و إما من طرف عمال يريدون تكوين - رسكلة - أو ببساطة تحسين . نجد بالمقابل نظام تكوين مهني : 1 - قديم قد تجاوزه الزمن على المستوى النوعي للتكوين المقدم ، كما ذكرنا سابقا . و كذلك 2 - غير قادر على المستوى الكمي على الاستجابة لهذا الحجم الهام من الطلبات .

فالتكوين المهني في الجزائر يوفر بمختلف القطاعات حوالي 250000 منصب تكوين ، لكن بمعامل تقني لاستخدام القدرات مرتفع يقدر بـ (1.80) . هذه القدرات تسمح بالوصول إلى مستوى أكبر من 440000 مقعد .

لكن هذا التحسن الكمي ، الذي سمح خلال ست سنين (1993 - 1999) بمضاعفة عدد حاملي الشهادات بالسنة و الذي ارتفع من 40000 إلى 80000 ، لم يأتي بالنتائج المنتظرة على المستوى النوعي كما لاحظنا سابقا ، و يمكن تلخيص ذلك بذكر رقم واحد : من 10 إلى 20 % فقط من الناجحين بمركز CFPA يجدون عملا .

لندكر باختصار ، بنظام التكوين بالجزائر ، مركزين على الجوانب الجد واضحة ، و على النقائص و التي (تظهر بعدم ملائمة تكوين / مناصب) :

- يقدم نفس الاختصاصات ، مهما كان مكان تواجد CFPA حيث تكون تلبية طلب التأهيل على المستوى المحلي و الوطني في آن واحد ، بواسطة نفس المهن المكتسبة .

- غياب التريصات بالوسط المهني و بالقطاعات المستخدمة .

- عدم ملائمة التجهيزات و برامج التكوين ، و غياب التجديد البيداغوجي للبرامج بسبب غياب كفاءة نوعية عند المكونين .

- طرق التسيير ذات الطابع الإداري بمراكز التكوين ، و هو و تسيير لهذه المراكز غير متفتح على المحيط .

إن مثل هذا النظام به العديد من النقائص إلى الحد الذي دفع بالبعض إلى وصفه بـ " نظام تكوين الحظيرة " فالسؤال الذي يطرح نفسه ، ماذا ننتظر منه ؟

إن الإجابة عن مثل هذا السؤال لا نحددها من ناحية في محاولة البحث عن حلول لنظام التكوين الوطني نفسه . إنما على مستوى المؤسسة ، و من أجل تلبية حاجات الفعلية للمؤسسة ، و التي اعتبرناها منذ البداية الإشكالية التي تشغلنا هنا .

إن التذكير بالمشاكل التي يتخبط فيها النظام الوطني للتكوين المهني ، له هدف وحيد يتمثل في الإشارة إلى أنه خلال سنين طويلة ظل حل مشكلة تطوير قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية يكمن في الموارد (المادية و المعنوية) و التي يمكن للمؤسسة أن تستبطنها من احتياطاتها الخفية ، بمعنى آخر ، بالاعتماد أساسا على إمكانياتها الذاتية ، و قبل ذلك ، بالافتتاح أن التكوين هو أحد الحلول الاستراتيجية لحل عدد كبير من المشاكل .

إن موضوع هذا الجزء الثاني من دراستنا ، لا يطمح إلى تقديم الحلول الواقعية لإشكالية التكوين بالمؤسسة الجزائرية ، لأن هذه الحلول قد وُصفت في الجزء الأول من دراستنا ، و هي متماثلة في مبادئها و طرقها في كل مؤسسة اقتصادية أينما كان مكان تواجدها .

انشغالنا هنا ، يتعلق أساسا بإبراز من خلال ثلاثة مستويات من التحليل حقيقة التكوين بالمؤسسة الجزائرية بمعنى ، مكانتها الرسمية في الهيكل التنظيمي ، و الفكرة التي يحملها الفاعلون الرئيسيون بالمؤسسة عن التكوين . هذه المستويات هي :

- أولا ، دراسة معمقة لوظيفة التكوين بمؤسستين كبيرتين بولاية تلمسان ، و هما : - SITEL و ENCG مغنية و هي موضوعنا بالفصل الأول .

- ثانيا ، دراسة عن 12 مؤسسة بنفس الولاية ، تهدف على الخصوص ، إبراز المكانة التي يحتلها الجهاز المكلف بالتكوين ضمن الهيكل التنظيمي بكل مؤسسة من هذه المؤسسات ، و كذا الإمكانيات البشرية التي يتوفر عليها هذا الجهاز ، و هو موضوعنا بالقسم الأول من الفصل الثاني .

- و أخيرا ، لتوسيع عينتنا إلى 30 مؤسسة ، نحاول من خلال سبر للآراء بواسطة استفسار الكشف عن الفكرة التي يحملها الفاعلون الرئيسيون بالمؤسسة عن وظيفة التكوين ، و هو موضوعنا بالقسم الثاني من الفصل الثاني .

الفصل الأول :

دراسة وظيفة التكوين

في مؤسستين كبيرتين بولاية تلمسان

(SITEL و ENCG)

القسم الأول

المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة

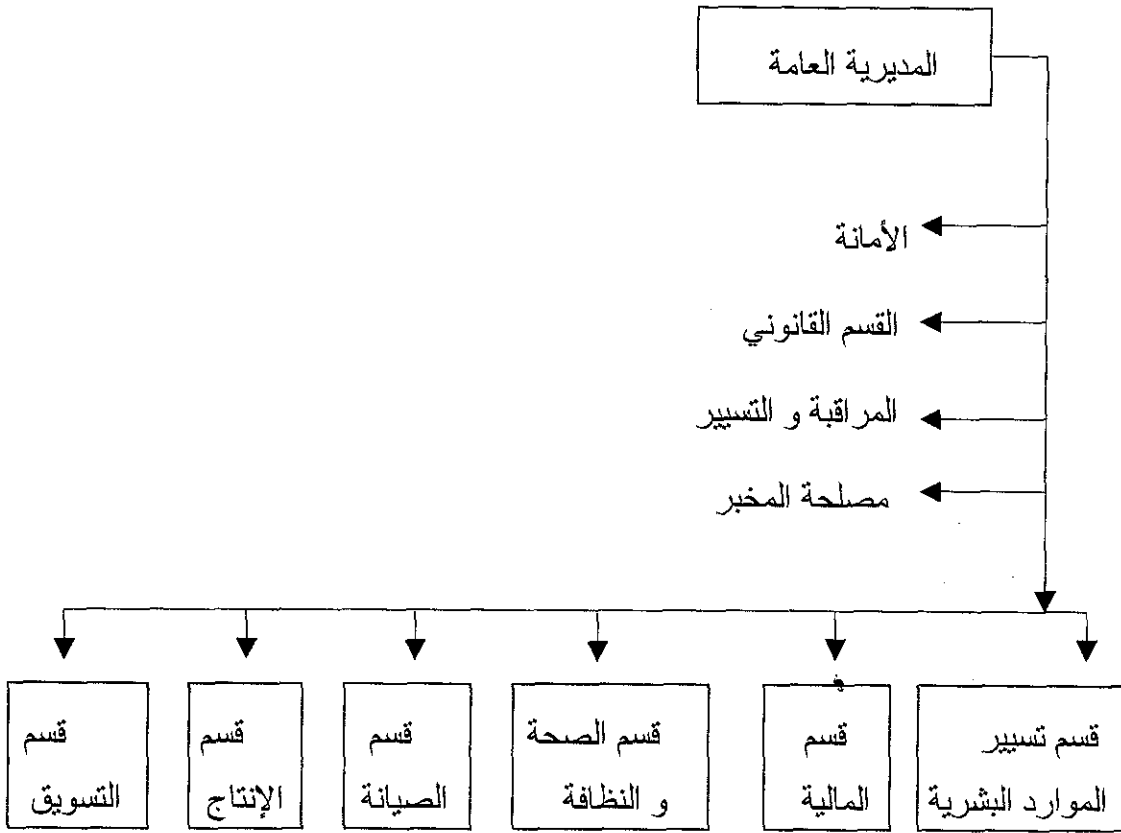
فرع مغنية

[م.و.م.د. ENCG شركة ذات أسهم]

الفقرة الأولى : تقديم المؤسسة .

- أنشئت م.و.م.د. ENCG في شهر أوت 1968 حيث عرفت تطورا تكنولوجيا هاما وسريعا .
- في سنة 1973 أدمجت بها مصفاة السكر فأصبحت تسمى شركة SOGEDIA متخصصة في المنتجات الغذائية (خاصة : - السكر المصفى - العصير و المصبرات - الزيوت الغذائية المصفاة - الصابون) .
- في سنة 1982 في إطار تطبيق برنامج إعادة الهيكلة للاقتصاد الجزائري ، انقسمت شركة SOGEDIA إلى ثلاث مؤسسات مستقلة هي : المؤسسة الوطنية للسكر ENASUCRE - المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات ENAJUC - المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG .
- في فبراير سنة 1989 أصبحت م.و.م.د. ENCG مؤسسة مستقلة .
- الرأسمال الإجتماعي للمؤسسة : يقدر بـ : 70 مليون دينار موزع إلى ثلاثة أسهم : - الصناعة الغذائية (40 % من رأس المال) - الكيمياء و البيتروكيميا (30 %) - المناجم و صناعة الطاقة (30 %) .
- الإنتاج بمؤسسة م.و.م.د. ENCG : هو كالاتي :
- الزيوت المصفاة : 6628 طن .
- الزيوت المعلبة : 6280 طن .
- صابون الغسيل و صابون الزينة : 2653 طن (هذا المنتج عرف انخفاضا في السنتين الأخيرتين قُدِّرَ بـ : 54 %) .

I : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .



هذا الهيكل التنظيمي يسمح لنا أن نلاحظ بأن وظيفة " الموارد البشرية " تحتل مكانة استراتيجية ب :

م. و. م. د. ENCG عكس ما يحدث بالعديد من المؤسسات الجزائرية ، على قدم المساواة مع وظائف أساسية أخرى كوظيفة المالية ، و وظيفة التسويق، و وظيفة الإنتاج .

فعلا، فغالبا ما نجد حتى في المؤسسات الجزائرية المتوسطة ووظيفة " الموارد البشرية " ملحق

بأقسام " الإدارة و المالية " و هذا يوحي بأن وظيفة " الموارد البشرية " تتلخص تقريبا في سلسلة من النشاطات الإدارية و التأديبية عوض تسيير حقيقي للأفراد .

II : الموارد البشرية ب : م. و. م. د. ENCG .

أ - تعداد الأفراد ب : م. و. م. د. ENCG .

1 - توزيع الأفراد حسب هياكل المؤسسة .

(الجدول رقم 01 : معطيات 15 / 06 / 2000)

الهيكل	الأفراد	العدد الإجمالي %
أفراد الإنتاج	226	49,1 %
التقنيون	172	37,3 %
الإداريون	63	13,6 %
المجموع	461	100 %

إن هذا الجدول يبين أن نسبة 13,6 % الممثلة للإداريين مقابل نسبة هامة تقدر بـ : 86,4 % للتقنيين و العمال بالإنتاج يؤكد أن التسيير بـ : م. و. م. د. ENCG خلال سنة 2000 جد عقلاني، و كذا توزيع الأفراد على مختلف الهياكل و هذا بالنظر إلى أن هذه المؤسسة قبل كل شيء مؤسسة منتجة .

2- توزيع الأفراد حسب السلم الإداري :

(الجدول رقم 02 معطيات 15 / 06 / 2000)

الأصناف	عدد الأفراد	مجموع الأفراد %
الإطارات السامية	11	2,4 %
الأفراد المؤطرون	62	13,5 %
رؤساء العمال	206	42,3 %
العمال المنفذون	182	44,8 %
المجموع	461	100 %

ملاحظة هامة نسجلها بهذا الجدول تتماشى مع الملاحظة التي سجلناها بالجدول رقم 01 .

فهذا الجدول يؤكد ما ذكرناه عن التحكم الجيد من طرف م. و. م. د. ENCG في تسيير الموارد البشرية لسنة 2000 ، فيفضل نسبة 15,9 % التي تمثل الإطارات، تكون هذه المؤسسة قد استفادت من نسبة تأطير من الدرجة العالية. و هذا يشير إلى إمكانية ازدياد فعالية الأفراد تماشياً مع معايير قطاع المواد الدسمة .

3- توزيع الأفراد على مستوى السلم الإداري و حسب الهياكل .

(الجدول رقم : 03 - معطيات 15 / 06 / 2000)

الأصناف الهياكل	الإطارات السامية	الإطارات	أفراد التحكم	أفراد التنفيذ	المجموع
أفراد الإنتاج	0	15	105	106	226
التقنيون	03	26	80	63	172
الإداريون	08	21	21	13	63
المجموع	11	62	206	182	461

قراءة الجدول رقم 03 . و الذي يحدد أعداد الأفراد حسب مستوى السلم الإداري، و حسب الهياكل بالنسبة لسنة 2000 . يجمع بين الجدولين السابقين ، تجعلنا نلاحظ أن توزيع الأفراد فعال كما لاحظنا سابقا . إلا أن صنفا خاصا نجده بالعكس ، جد مضخم ، و هو صنف التقنيين على مستوى أفراد التحكم و الذين يمثلون 80 / 172 في سنة 2000 . و هذا عدد كبير بالنسبة لنوعية النشاط الذي تقوم به م . و . م . د . ENCG و التي هي قبل كل شيء مؤسسة إنتاجية .

4 - توزيع الأفراد حسب العمر .

(الجدول رقم 04 : معطيات 15 / 06 / 2000)

35 سنة و أقل	18,34 %
أكبر من 35 إلى 45 عاما	63,10 %
أكبر من 45 إلى 55 عاما	16,37 %
أكبر من 55	01,99 %
المجموع 461	100 %

أن المعطيات بالجدول الرابع تمكن من ملاحظة ، أن حوالي 81,44 % من الأفراد لهم من العمر 45 سنة و أقل - و أن نسبة 01,99 % فقط أكبر من 55 سنة و هذا ما يؤكد أن نسبة هامة من الأفراد م . و . م . د .

ENCG لا زالت شابة ، غير أن نسبة 18 % فقط لها أقل من 35 سنة، و هذا ما يدفع إلى القول أن عمر أفراد المؤسسة يدور حول 40 سنة .

5- توزيع الأفراد حسب الوظائف :

(الجدول رقم 5 : معطيات 15 / 06 / 2000)

المجموع	الأمّن و النظافة	المخبر	الصيانة	الإنتاج	المالية	التسويق	الموارد البشرية	الإدارة
461	37	07	49	226	13	79	39	11
%100	%08.02	%01.51	%10.62	%49.2	%02.82	%17.13	%08.45	%02.38

إن هذا الجدول رقم (05) جد هام . لأنه يتيح معرفة كيف يتوزع أفراد م. و. م. د. ENCG بين مختلف الوظائف بها. هذه المعطيات تصنف لنا الوظائف إلى ثلاث مجموعات كبيرة :

- تسيير الموارد البشرية (39) ، التسويق (79) ، المالية (13) ، ← المجموع (131) أي

بنسبة 30 % .

- أما الإنتاج + المخبر + الصيانة + النظافة و الأمن ← المجموع (319) أي بنسبة

70 % .

بعبارة أخرى ، المصالح المرتبطة بشكل مباشر بالإنتاج تمثل حوالي 70 % من الأفراد مقابل

30 % بالنسبة للمصالح الإدارية و المساعدة كالمالية و التسويق و الموارد البشرية : على كل حال فمصالح

الموارد البشرية ب: (39) فرد، أي 08,45 % تُعدّ نسبة جد هامة علما بأن المؤسسات الجزائرية في

الأغلب تخصص حوالي 05 % فقط من أفرادها للتكفل بالنشاطات المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية .

ب - حركة الأفراد :

1 - تنقل الأفراد خلال شهر جانفي 1999

(الجدول رقم 06 - معطيات 15 / 06 / 2000)

هذا الخروج قد مس تقريبا كل مستويات السلم الإداري .

[التنفيذ (02) - التحكم (04) - الإطارات (02)] . و كل أنواع الخروج : التقاعد العادي (01) - التقاعد النسبي (03) - المغادرة الطوعية (04) .

ما عدا صنف الإطارات السامية الذي لم يحدث به أي تغيير .

إن 22 دخول / خروج مقابل 461 فردا يمثل نسبة 04,77% في الشهر . و إذا اعتبرناها المعدل المتوسط للسنة ، نستنتج أن أفراد م. و. م. د. ENCG يعرفون استقرارا نسبيا ، غير أن هذا الاستنتاج يبقى نسبيا إذا علمنا أن معدل البطالة في الجزائر حولي 30% من الأفراد النشطين ، لهذا قليل من العمال يخاطرون بترك مناصب عملهم ، حيث أنهم تحصلوا عليه بشق الأنفس ، فالتنقل الطوعي على مستوى القطاعات أو على المستوى الجغرافي أصبح خلال السنوات الأخيرة شبه منعدم .

2 توزيع أوقات العمل حسب الهياكل

(الحجم العادي للوقت المعمول به)

(الجدول رقم 7 : معطيات سنة 1999)

طبيعة عدد الساعات	أفراد الإنتاج	التقنيون	الإداريون	المجموع	
1- الساعات النظرية	501443	305060	141090	947595	100%
2- مجموع ساعات الغياب	89915	58643	25756	174315	18.4%
3- ساعات العمل العادية	411528	246417	115333	773279	81.6%
4- ساعات العمل الإضافية	20201	10830	4145	35176	3.7%
مجموع ساعات العمل الفعالية (3+4)	431729	257247	119478	808455	85.3%

يُعطينا الجدول رقم (07) فكرة عن حجم الساعات المسطرة سنويا ب م. و. م. د. ENCG

و بذلك معدل تغيب الأفراد ، و الحجم الحقيقي للعمل المنفذ .

و قبل الحكم بصفة مفصلة على أهمية مؤشر مهم في تقييم استقرار أفراد المؤسسة المتمثل في معدل الغيابات . نلاحظ قبل كل شيء أن حجم الساعات الإضافية المنفذة من طرف مختلف الأفراد (35176 سا) بالنسبة لمجموع الساعات النظرية المعمولة (947595 سا) أي 3,71 % و هو متوسط الوقت المعمول به بالقطاع أي 5 % .

3 - توزيع أوقات العمل / الغياب حسب كل هيكل

(الجدول رقم 08 : معطيات لسنة 1999)

الهيكل طبيعة عدد الساعات	أفراد الإنتاج	التقنيون	الإداريون	المجموع	
1- الساعات النظرية	501443	305060	141090	947595	100=1%
2- ساعات العمل العادية	411528	246417	115333	773279	81,6=2/1%
3- مجموع ساعات الغياب	89915	58643	25756	174315	18,4=3/1%

بالنسبة للسنة المرجعية التي تم اختيارها سنة (1999) إن حجم ساعات العمل الفعلية بالجدول يرتفع إلى 773279 و يمثل 81,6 % . من حجم الزمن النظري للسنة . هذا يعني أن مدة الغيابات المسجلة (كل أنواع الغيابات) قد ارتفعت إلى نسبة 18,37 % أي (174315 ساعة / 947595) و الذي يمثل ارتفاعا هاما .

4 - النسبة الإجمالية للتغيبات بـ م. و. م. د. ENCG (حسب كل هيكل)

(الجدول رقم 09 : معطيات سنة 1999)

الهيكل	ساعات الغياب	%
أفراد الإنتاج	89915	51,7%

التقنيون	58643	33,6 %
الإداريون	25756	14,7 %
مجموع ساعات الغياب	174315	100 %

إن الملاحظة الأولى التي نسجلها انطلاقاً من الجدول التاسع ، هي أن الهياكل الثلاثة الأساسية (الإنتاج - التقني - الإداري) ، عرفت نسبة تغيب ملموسة . فبالنسبة لأفراد الإنتاج ، النسبة جد مرتفعة (51,7 %) - ثم التقنيون بنسبة (33,6 %) . إذا للهيكـل تأثير على هذه النسبة . هذا و سنحاول أن نرى إذا كان لنوع الصنف المهني تأثير كذلك .

5- توزيع الغيابات حسب طبيعة الغياب و حسب كل هيكل

(الجدول رقم 10 : معطيات سنة 1999)

المجموع	الإداريون	التقنيون	أفراد الإنتاج	الهياكل	
				طبيعة	عدد الساعات
25297	2532	5184	17581	1 - الغيابات غير المتوقعة	14.5 %
149018	23224	53459	72334	2- الغيابات المتوقعة	85.5 %
174315	25756	58643	89915	المجموع (2+1)	100 %

إذا أخذنا كل هيكل على حدى ، نلاحظ جيداً ، بمقارنة التقنيين و الإداريين بأفراد الإنتاج نسبة الغيابات غير المتوقعة مرتفعة حوالي 20 % من مجموع الغيابات بهذا الهيكل ، مقابل 10 % بالنسبة للهياكل الأخرى . و هذا يبين أن رؤساء ورشات الإنتاج أقل صرامة نسبياً من رؤساء المصالح التقنية و الإدارية ، و

يبين كذلك أن مراقبة أفراد الإنتاج أقل فعالية ، على كل حال فنسبة 20 % غياب بالورشات يضاعف جدا من تكاليف المؤسسة .

6- توزيع الغيابات (حسب الطبيعة) بين مختلف الهياكل

(الجدول رقم 11 : معطيات سنة 1999)

المجموع		الإداريون		التقنيون		أفراد الإنتاج		الهياكل طبيعة عدد الساعات
%100	25297	%11	2532	%20	5184	%69	17581	1 - الغيابات غير المتوقعة
%100	149018	%15.7	23224	%35.8	53459	%48.5	72334	2- الغيابات المتوقعة
%100	174315	%15	25756	%33.5	58643	%51.5	89915	المجموع (2+1)

إن الاستنتاج الذي استخلصناه من الجدول السابق يتأكد مع هذا الجدول ، حيث نلاحظ أن نسبة الغياب غير المتوقع ترتفع عند أفراد الإنتاج ، و التي تقدر ب : 69 % . بدون أن نغفل عن اقتراب نسبة الغياب المتوقع كذلك من هذه النسبة و التي تقدر ب : 48,5 % ، و هذا يُفسّر بعدم تحكم المسؤولين داخل الورشات بهذا الأمر ، و هذا يعود إما للإهمال الذي يسيء إلى المؤسسة أو إلى فشل نظام مراقبة أفراد الإنتاج ب.م.و.م.د. ENCG .

7- توزيع أشكال واقعية للغيابات غير المتوقعة

(الجدول رقم 12 : معطيات سنة 1999)

المجموع		الإداريون		التقنيون		أفراد الإنتاج		الهيكل طبيعية عدد الساعات
%100	4086	%09	277	%31	1264	%60	2455	غيابات مأذونة
%100	3627	%13	463	%20	720	%67	2444	غيابات غير مأذونة
%100	136	-	0	-	0	%100	136	عقوبات - ساعات -
%100	6016	-	0	%13	784	%87	5232	حوادث العمل - ساعات -
%100	11432	%16	1792	%21	2416	%63	7224	غيابات مرضية - ساعات -

إن الجدول رقم 12 طرح مقارنة المعطيات بين ثلاثة هياكل ، يسمح لنا بتأكيد ملاحظتنا السابقة : إذ قلنا سابقا بأن هذا النوع من الغيابات غير المتوقعة مسبقا ، تكثر بالهيكل الإنتاجية و التي تتساوى مع الغيابات المأذونة ، كما نلاحظ أن حوادث العمل تشكل نسبة مهمة ، خاصة بورشات الإنتاج (87 %) . بينما الغيابات الناتجة عن حوادث العمل تنعدم بالهيكل الإدارية و ذلك يعتبر منطقيا .

كذلك بعض العقوبات التي تتمثل في (التوقيف عن العمل) لا تخص إلا الهيكل الإنتاجية (100%) .

فعلا ، فالغيابات المرضية تمثل النسبة الكبرى من الغيابات غير المتوقعة ، و هي جد هامة خاصة بالمصالح الإنتاجية بنسبة (63 %) من الغيابات غير المتوقعة .

غير أنه حتى و إن كانت طبيعة النشاط الذي تقوم به الهياكل الإنتاجية يتطلب نسبة عالية من الغيابات ، إلا أننا نرى أن هذه النسبة المسجلة جد مرتفعة إذا علمنا أن المصلحتين الأخيرتين مجتمعتين ليس بهما إلا نسبة 37% من الغيابات .

بالنسبة لأفراد الإنتاج ، النسبة جد مرتفعة بالنسبة للغيابات المرتبطة بحوادث العمل، و ذلك أمر طبيعي بالنسبة لهذا الهيكل حيث العلاقة بين العامل و الآلة جزء من الحياة اليومية .
بالنسبة للتقنيين ، يبدو أن هناك جدية نسبيا مقارنة مع أفراد الإنتاج ، لأن الغيابات غير المأذونة لا تمثل إلا حوالي نصف الغيابات المأذونة .

بالنسبة للإداريين ، ما يلاحظ أن نسبة الغياب بسبب العطل المرضية جد مرتفعة حوالي (70% و هذا مبالغ فيه مقارنة بالهياكل الأخرى (46% للهيكـل التقني و 41% بالنسبة لهيكل الإنتاج) .

8- توزيع أشكال واقعية من الغيابات المتوقعة

(الجدول رقم 13 : معطيات سنة 1999)

		الإداريون		التقنيون		أفراد الإنتاج		الهيكل طبيعية عدد الساعات
<u>غيابات متوقعة</u>								
العطل	49288	45.8%	39576	37.2%	18112	17%	106976	100%
عطل خاصة	1632	41%	1840	46%	448	13%	3920	100%
التكوين	0	-	0	-	0	-	0	100%
الإحالة على الإستيداع	-	-	173	50%	173	50%	346	100%
عطل مرضية طويلة المدى	1213	46%	1039	38%	346	16%	2599	100%
تعويضات أخرى	20201	55.5%	10830	31.5%	4145	13%	35176	100%

عندما نرى توزيع الأشكال الواقعية للغيابات المتوقعة خلال سنة 1999 ، و نقارن بين الهياكل الثلاث ، و إذا قبلنا بالعتل (العادية و الخاصة) نلاحظ أن بالهياكل الثلاث تتعدم العطل الخاصة بالتكوين ، علما بأنه يوجد تكوين خارج المؤسسة. لم نجد تفسيراً لغياب إحصاء عن الغيابات بسبب التكوين ، كما نلاحظ أن حالات الاستدياع لا تخص إلا الإداريين و التقنيين ، بينما لا توجد إطلاقاً عند أفراد الإنتاج . و أخيراً الملاحظة الأساسية هي ، أن نسبة الغيابات بسبب الأمراض جد مرتفعة و بالدرجة الأولى عند أفراد الإنتاج حيث تقدر ب : 46 % من مجموع هذا النوع من الغيابات .

III : مصلحة الموارد البشرية

1 - المحاور الكبرى لمهام مصلحة الموارد البشرية لـ: م. و. م. د. ENCG .

لقد تحددت بصفة تدريجية مسؤوليات و مهام مصلحة الموارد البشرية ب : م. و. م. د. ENCG خلال التسعينيات ، بهدف رئيسي ، يتمثل في وضع سياسة لاستثمار الموارد البشرية ب : م. و. م. د. ENCG ، باشتراك مختلف المسؤولين في التكفل الفعلي بالقدرات البشرية لهذه المؤسسة . في هذا السياق يفرض تجسيد أهداف المؤسسة نوع من اللامركزية لمصلحة الموارد البشرية، كما رُفِعَتْ إلى مستوى قسم على قدم المساواة مع الأقسام الرئيسية الأخرى بالمؤسسة . و هذا يمكن هذا الهيكل من وضع عمليات متنوعة مرتبطة بالمضمون السوسيوثقني و السوسيومهني للمؤسسة .

اليوم إذن ، بالإضافة إلى التسيير الإداري للموارد البشرية ، و تسيير التكوين الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، وضع هذا الهيكل خطة متنوعة هامة تتضمن عدة عمليات لها علاقة مباشرة بالتحصيل ، و التنمية ، و المحافظة على الموارد البشرية لـ : م. و. م. د. ENCG . من بين هذه العمليات نذكر على سبيل المثال :

- تحديد الحاجات على مستوى الأفراد و بمجال التكوين .

- وضع مخطط التكوين .

- جملة من التحاليل و الدراسات و التحقيقات البسيكوجتماعية .

- وضع العمليات المختلفة التالية :

✿ تحليل مناصب العمل .

✿ تحديد مواصفات الوظائف .

✿ المساهمة في إعداد و وضع المخططات .

من بين المهام الأخرى التي تقوم بها هذه المصلحة ، تلك المهام التي تتعلق بالاستشارة من قبل

المديرية العامة في مختلف الوظائف :

✿ أعداد و وضع طرق تنظيمية جديدة .

✿ البحث و ابتكار وسائل جديدة في التسيير .

✿ مساعدة المديرية العامة في وضع معايير جديدة للتقييم، و مواصفات المراقبة...

- المساهمة في مختلف الأجهزة بالمجال التنظيمي ، بمجال منهجية العمل، بمجال التسيير العقلاني

للأفراد .

- العمليات النشطة و الدائمة في إطار اجتماعات العمل أو داخل لجان تحسين ظروف العمل، و

المساهمة في الاقتراحات الهادفة إلى تقليص الأضرار و تحسين جو العمل .

- انطلاقا من الإحصاءات الخاصة بحوادث العمل، المساهمة في تقليص الأخطار المهنية ، باللجوء

إلى مساعدة التكوين، و العمل التحسيني و الإعلامي الذي تقوم به أجهزة الصحة و الأمن حول الأخطار

المهنية .

مهام بمجال التسيير التقديري للموارد البشرية .

- عمليات تسجيل المستخدمين الجدد بعد اختيارهم بفضل (روائز - محادثات) و توجيه الكفاءات

حسب ما تتطلبه المناصب .

- دراسة و تشخيص الظواهر كالتغيب - التنقل - عدم استقرار العمال، و التي تسمح انطلاقا من

الإحصاءات الحقيقية بالكشف عن أسباب هذه الظواهر و اقتراح بعض الحلول .

هذه المهام و غيرها، التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية تسمح بالمساهمة في الحد من سوء التسيير بكل أنواعه ، حيث أثره يقاس بحجم الخسارة على مستوى إنتاجية و فعالية المؤسسة. يبقى إذن، أن فعالية كل مؤسسة مرتبطة بتكفل جدي و إلى إعادة تقييم القدرات البشرية، و هذا يمكن تحقيقه بتطوير سلوك جد إيجابي للأفراد بتوفير ظروف عمل جد ملائمة لتوازنهم البدني و الفكري .

2- توزيع أفراد مصلحة الموارد البشرية

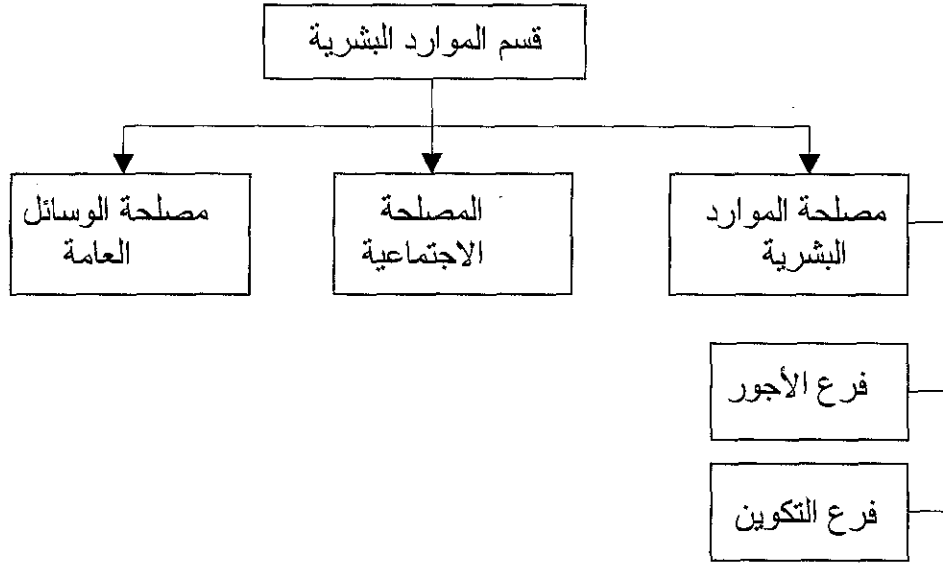
حسب كل مجموعة سوسيو مهنية

(الجدول رقم 14 - معطيات ماي 2000)

الأصناف	العدد	التعداد بالمصلحة %
الإطارات السامية	01	2,56 %
الإطارات العادية	09	23,07 %
أفراد التحكم	18	46,15 %
أفراد التنفيذ	11	28,22 %
المجموع	39	100 %

إن ما يمكن استخلاصه من معطيات الجدول رقم 14 هو أن مصلحة الموارد البشرية ب: م. و. م. د. ENCG تبدو مصلحة جد مجهزة في مجال التأطير، أولاً بسبب حجم عدد الإطارات و الذي يقدر ب: 08,5 % من العدد الإجمالي أي (39 شخص من 460 شخص) ، و ثانياً بسبب نوعية هذا العدد إن (25,6 %) من الإطارات السامية ، و بنسبة جد هامة من أفراد التحكم (46,1 %) ، و لهذا إذا عانت مصلحة الموارد البشرية من نقائص فذلك لا علاقة له بالأفراد .

3- الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



هذا الهيكل يمكننا من ملاحظة أمر هام يتمثل في المكانة التي تعطي لقسم الموارد البشرية في الهيكل

العام لـ : م. و. م. د. ENCG .

بالفعل، فهو على قدم المساواة مع الوظائف الأساسية بالمؤسسة مثل (المالية ، التسويق ،

الإنتاج...) . نلاحظ كذلك وجود قسم التكوين بشكل مستقل نسبيا بفضل أفراد ذوي مستوى لا يمكن تجاهله .

الفقرة الثانية :

التكوين بـ م. و. م. د. ENCG 1999

إن الملاحظات الأولى التي قدمتها الإطارات بمصلحة التكوين بالمؤسسة ، تلخص تطور التكوين بـ :

م. و. م. د. ENCG ، وهو تطور معتبر لعمليات التكوين. و الأرقام التي بين أيدينا تترجم فعلا بصفة بديهية

هذا التطور المميز لهذه الوظيفة. لكن ليس هذا دائما حيث يجب التمييز بين فترتين هامتين : فترة بداية

التسعينات - وفترة ما بين نهاية التسعينات إلى يومنا هذا .

I : النصف الأول من التسعينات

على سبيل المثال في سنة 1991 لم يكن يتجاوز عدد الأفراد المتكونين نسبة 10 % من مجموع الأفراد . و هذا بكل الاختصاصات، نتيجة لذلك عانت المؤسسة طويلا من ضعف مؤهلات أفرادها .
فنسبة كبيرة من الشباب لم يكن لديها تأهيل مهني بسبب انعدام سياسة حقيقية للتكوين، حيث أن التكوين الجدّي كان ضروريا لضمان تطور عاد للمؤسسة .
غير أن مصلحة المستخدمين قامت بسياسة نشطة في تحسيس المسؤولين الكبار بأن التكوين نشاط له أهمية بحياة المؤسسة لدفعهم إلى اتخاذ الإجراءات الضرورية لتكليف مؤهلات الأفراد مع الحاجات الحقيقية للوحدات . و يبدو أن حملة التوعية هذه قد نجحت، لأنه ابتداء من سنة 1995 قد استثمرت مبالغ هامة و لا زالت تُستثمر إلى يومنا هذا في عمليات تكوين مختلفة .

من أهم الصعوبات التي اعترضت مسؤولي التكوين في وضع سياسة تكوين فعالة نذكر :

- غياب الخطط المهنية التي تسمح باستثمار أحسن للموارد البشرية .
- انعدام بطاقات المناصب (وصف مناصب العمل) لاستعمال عقائلي لهذه الموارد البشرية .
- الصيغة الناقصة للمدونة الحالية لمناصب العمل .

كذلك حسب الأرقام المقدمة من طرف المؤسسة ، نستطيع أن نكشف عن عمليات التكوين خلال سنة 1991 ، لنبين المجهودات المتواضعة التي بذلت في مجال التكوين القاعدي ، و التي لم تمس خلال سنة 1991 إلا 13 فردا ، و الذي كان في شكل عملية واحدة طويلة المدى . كما أن 45 مشاركا فقط في مختلف الملتقيات عدد لا يستطيع بالفعل تغطية الضعف الكبير للمجهودات الحقيقية للتكوين خلال هذه الفترة .

الجدول رقم 15 عدد الأفراد المتكونين خلال سنة 1991

أ - " التكوين القاعدي "

الاختصاصات	الفئة السوسيو مهنية	العدد	طبيعة التكوين
الصحة و الأمن	التحكم	02	01 - انتداب
			02 - مهارة

الموارد البشرية	التحكم	01	مدة طويلة
مراقبة الجودة	التنفيذ	02	مهارة
التسويق	التحكم / التنفيذ	02	مهارة
تسيير المخازن	التحكم / التنفيذ	02	مهارة
المالية و المحاسبة	التحكم	01	مهارة
المحاسبة العامة	التحكم	01	مهارة
الصيانة	التحكم	02	مهارة
المجموع		13	

ب - " الملتقيات "

الفرع	العدد	الملاحظات
النقل	01	
الإنتاج	13	
الصيانة	17	
الموارد البشرية	14	
المجموع	45	

إذا أخذنا بعين الاعتبار المستفيدين من التكوين المقدمين على الجدولين ، نحصل على مجموع يقدر

ب : 58 عاملا بنسبة 10 % من تعداد المؤسسة، و 02 % فقط بالنسبة للتكوين القاعدي، و هذا يشكل تكلفة

متواضعة تقدر ب : 166932,83 د ج .

II : المرحلة التي تبدأ من منتصف التسعينيات إلى يومنا هذا

1- تطور تكاليف التكوين حسب طبيعة التكوين

(الجدول رقم 16 : معطيات 1997 - 2000)

2000		1999		1998		1997		نوع التكوين
%41	901176	%40	1176240	%73	1691760	%60	646656	1- التكوين بالمؤسسة
%59	1274988	%60	17911017	%27	613577	%40	425515	2- التكوين الخارجي
%100	2182164	%100	29677257	%100	2305337	%100	1072171	المجموع (2+1)
	500 000		500 000		500 000		100 000	3- التدريب المهني
230	2682164	257	30177257	163	2805337	100	1172171	المجموع (3+2+1)

إن هذا الجدول يسمح لنا بمعرفة تكاليف التكوين بـ : م. و. م. د. ENCG خلال السنوات الأربع (1997 إلى 2000) .

أولى ملاحظتنا ، إذا كانت تكاليف التكوين بالمؤسسة تمثل $\frac{2}{3}$ ، و أكثر من ذلك (73 % سنة 1998) من مجموع مصاريف التكوين الداخلي و الخارجي ، فإنها في سنة 1999 و سنة 2000 قد انخفضت إلى أن أصبحت في هذه المرحلة تمثل $\frac{1}{3}$ مصاريف التكوين. و هذا لا يعني ارتفاعا في تكاليف التكوين الخارجي ، إنما يعود إلى انخفاض في جهود التكوين الداخلي (بالمؤسسة) كما يؤكد ذلك الجدول رقم 17 حيث المعطيات الدقيقة. كذلك لو أضفنا لهذه المصاريف، مصاريف التدريب المهني التي تتحملها م. و. م. د.

ENCG ، فإننا سنجد أن هذه النسبة ظلت ثابتة خلال السنوات الثلاث الأخيرة ، نلاحظ في الخانة الأخيرة من الجدول أنه حدث تطور مهم في تكاليف التكوين.

بالفعل، فإن تخصيص مؤشر قاعدي سنة 1997 يقدر بـ : 100 نرى أنه قد ضربَ في 1,6 سنة 1998 - ثم ضربَ في 2,5 سنة 1999 و 2000 .

بلغة النقد، تكاليف مجمل عمليات التكوين تجاوزت 117 مليون د ج سنة 1997 إلى 300 مليون د ج سنة 1999 ، لتتخفض سنة 2000 إلى 268 مليون د ج .

2 - قيمة كل نوع من التكوين بالنسبة لمجمل عمليات التكوين

(الجدول رقم 17 : معطيات 1997 - 98 - 99 - 2000)

2000		1999		1998		1997		نوع التكوين
%30	37	%44	87	%80	150	%84	242	1- التكوين بالمؤسسة
%70	84	%56	109	%20	36	%16	47	2- التكوين الخارجي
%100	121	%100	196	%100	186	%100	286	أ المجموع (2+1)
	24		24		24		20	3-التدريب المهني
%20		%12		%13		%7		(3) / (أ)

الجدول رقم 17 . يقدم لنا نفس المعطيات بلغة دقيقة هذه المرة ، حيث يقدم لنا عدد الأفراد الذين استفادوا من التكوين الذي تكلفت به م. و. م. د. ENCG حسب مختلف أنواع التكوين، أما فيما يخص عمليات التدريب المهني نلاحظ بأنها ظلت رمزية بمعدل 15 % خلال السنوات الثلاث الأخيرة .

لكن ما يثير الانتباه ، الانخفاض الحاد الذي حدث لجهود التكوين بمختلف أنواعه. غير أن هذا الانخفاض لم يشمل كل عمليات التكوين كما سنرى في الجدول رقم 18 .

3 - تطور عدد المتكويين حسب نوع التكوين

(الجدول رقم 18 : معطيات (1997 - 2000))

2000	1999	1998	1997	نوع التكوين
37	87	150	242	<u>1- التكوين بالمؤسسة</u>
15	36	62	100	<u>1997=القاعدة</u> <u>100</u>
84	109	36	47	<u>2- التكوين الخارجي</u>
178	232	76	100	<u>1997=القاعدة</u> <u>100</u>
121	196	186	289	<u>المجموع(1+2)</u>
42	68	64	100	<u>1997=القاعدة</u> <u>100</u>

يظهر الجدول رقم 18 كذلك انخفاض بالتكوين داخل المؤسسة نسبيا. فعدد المتكويين بالمؤسسة من

242 مترشحا سنة 1997 ينخفض إلى 37 مترشحا سنة 2000 .

و بلغة المؤشر ب (القاعدة 100) لسنة 1997 ينخفض إلى 62 سنة 1998 ثم إلى 36 سنة 1999 ثم

إلى 15 سنة 2000. هذا يعني انخفاضا كبيرا في عمليات التكوين الداخلي .

أما التكوين خارج المؤسسة فالعكس، إذ ينتقل المؤشر (ذو القاعدة 100) سنة 1997 إلى 232 سنة

1999 ، ثم إلى 178 سنة 2000 . إذا تضاعفت عمليات التكوين الخارجي .

هذه هي التطورات التي شهدتها التكوين الداخلي و الخارجي و التي تثير الانتباه : في سنة 1997، 16،

% من المترشحين فقط استفادوا من التكوين الخارجي مقابل 84 % الذين استفادوا من التكوين الداخلي . و

خلال سنة 2000 ، 70 % من عمليات التكوين أجريت خارج مؤسسة م. و. م. د. ENCG مقابل 30 %

داخل المؤسسة .

4 - تطور تكاليف و تعداد المتكويين بالمؤسسة حسب طبيعة التكوين

(الجدول رقم 19 : معطيات فترة 1997 - 2000)

أ - تطور التعداد :

2000		1999		1998		1997		نوع التكوين
% 100	37	% 100	87	% 100	150	% 100	242	التكوين بالمؤسسة
% 24	09	% 20	18	-	-	-	-	- الترقية
% 56	21	% 20	18	%100	150	% 41	142	- المهارة
% 20	07	% 09	16	-	-	-	-	- إعادة التأهيل
-	-	% 51	45	-	-	-	-	- الملتقى

ب - تطور التكاليف :

2000		1999		1998		1997		نوع التكوين
%100	901176	%100	1176240	%100	1691760	%100	646656	التكوين بالمؤسسة
%32.5	292800	%45.5	524640	-	-	-	-	- الترقية
%44	396096	%28.5	335160	%100	1691760	%96.5	624456	- المهارة
%25.5	218280	%20	234960	-	-	-	-	- إعادة التأهيل
-	-	%06	81480	-	-	%03.5	22200	- الملتقى

الجدول رقم 19 (أ و ب) يمكننا من معرفة أهم العوامل التي سببت انخفاضا شديدا في التكوين

بالمؤسسة خلال الفترة (97 - 2000) باعتبار تطور التكاليف و تعداد المترشحين المتكويين بالمؤسسة

بالنسبة لكل نوع من أنواع التكوين الأربعة .

1 (فيما يتعلق بالتعداد المتكويين بالمؤسسة) (أنظر الجدول - أ -) نستطيع القول أن التكوين بالمؤسسة

خصص أربعة أنواع للتكوين .

- النوع الأول : التكوين للترقية، و يتمثل في " تكوين مزدوج " لدى مسؤول مباشر لتعويضه مستقبلا

بمترشح خلال عملية ترقية و هذا النوع من التكوين لم يتدخل إلا انطلاقا من سنة 1999 ، بنسبة 20 % ، و

24 % من الأفراد المتكويين خلال سنة 1999 و سنة 2000 .

5- تطور تعداد المتكويين خارج المؤسسة و تكاليفهم

(الجدول رقم 20 : معطيات فترة (1997 - 2000))

أ- تطور التعداد :

2000		1999		1998		1997		نوع التكوين
%100	84	%100	109	%100	36	%100	47	التكوين خارج المؤسسة
% 57	48	% 67	73	-	-	% 55	26	المهارة
% 43	36	% 33	36	% 100	36	% 45	21	الملتقى

ب- تطور التكاليف :

2000		1999		1998		1997		نوع التكوين
%100	1274988	%100	17911017	%100	613577	%100	425515	التكوين خارج المؤسسة
%52	660640	%66	1177200	-	-	%45	192765	المهارة
%48	614348	%34	613817	%100	613577	%55	232750	الملتقى

كنا في الجدول السابق قد أطلعنا على تعداد الأفراد الذين تم تكوينهم داخل المؤسسة، و انطلاقا من

(الجدول رقم 20 - أ و ب) سنطلع على تعداد الأفراد الذين تم تكوينهم خارج م. و. م. د. ENCG.

و الملاحظة الأولى التي نبديها ، هي أننا نجد بعض الأنواع من التكوين التي تتم داخل المؤسسة "

كالمهارة و الملتقيات " ، غالبا ما تنظم إما من طرف هيكل التكوين التقليدية (خاصة : المعاهد الخاصة

مثل : I.S.G.P بتلمسان) أو العمليات التي تنظم بمركز سيدي داود . بينما التكوين للترقية أو إعادة التأهيل

لم تتكفل بهما هيكل خارج المؤسسة .

1 - بالنسبة للجدول (أ) : نلاحظ أن عمليات تكوين المهارة هي التي تتكفل بالتكوين الخارجي للقسم الكبير من تعداد الأفراد . فبالنسبة للسنوات 1997 - 1999 - 2000 فالنسبة تتراوح بين 55 % و 67 % من تعداد الأفراد المتكونين خارج المؤسسة و الذين استفادوا من عمليات في المهارة . أما بالنسبة للمشاركة في الملتقيات فتتراوح بين 33 % و 45 % من عدد المستفيدين . بينما سُجِّلَ غياب لعمليات المهارة في سنة 1998 .

2 - بالنسبة للجدول (ب) : سنرى كيف تم تطور عمليات التكوين خارج المؤسسة، لكن هذه المرة بلغة المصاريف، فالملاحظة الأساسية التي يمكن إيدؤها في مجال التكوين خارج المؤسسة هي : أن تطور التكاليف انطلاقاً من المعطيات الحقيقية لا يمكن إضافة أي ملاحظة عما سبق .

6 - وزن الأصناف السوسيو مهنية للمتكونين

(الجدول رقم 21 معطيات 1998 - 2000)

أ - الأفراد المتكونون بالمؤسسة :

2000		1999		1998		نوع التكوين
% 100	37	% 100	87	% 100	150	<u>التكوين بالمؤسسة</u>
-	-	-	-	-	01	الإطارات السامية
% 38	14	% 09	08	% 32	48	الإطارات العادية
% 38	14	% 63	55	% 44	66	التحكم
% 24	09	% 28	24	% 24	35	التنفيذ

ب - الأفراد المتكونين خارج المؤسسة :

2000		1999		1998		نوع التكوين
% 100	84	% 100	109	% 100	36	التكوين خارج المؤسسة

الإطارات السامية	11	30 %	16	14.5 %	17	20 %
الإطارات العادية	23	64 %	65	59.5 %	45	53.5 %
التحكم	02	06 %	28	26 %	22	26.5 %
التنفيذ	-	-	-	-	-	-

إن الجدول رقم 21 (أ و ب) يسمح لنا بمعرفة وزن كل صنف سوسيو مهني بالنسبة للأفراد المتكونين خلال الفترة (1998 - 2000) تمكنا من الدقة أكثر في الدراسة و التحليل . و نميز بين التكوين الذي تحقق داخل المؤسسة و التكوين الذي أجري خارج المؤسسة م. و. م. د. ENCG .

- بالنسبة للأفراد المتكونين داخل المؤسسة، نلاحظ أن هذا النوع من التكوين اهتم على الخصوص بالمستويات الدنيا و المتوسطة لأفراد المؤسسة، و هم أفراد التنفيذ، و رؤساء العمال و الإطارات المتوسطة.

إذا خلال السنوات الثلاث (1998 - 2000) لم يستفد من التكوين إلا إطار سامي واحد مقابل 150 عاملا قد استفادوا سنة (1998) من التكوين ب : م. و. م. د. ENCG .

خلال هذه السنوات عرف التكوين بالمؤسسة انخفاضا مستمرا بالنسبة لكل الأصناف السوسيو مهنية كما لاحظنا. غير أننا رأينا إذا كان رؤساء العمال (أفراد التحكم) قد استفادوا أكثر من التكوين داخل المؤسسة (44 % سنة 98 - 63 % سنة 99) فإن عمال التنفيذ هم أقل الأفراد استفادة من هذا النوع من التكوين .

- بالنسبة للأفراد المتكونين خارج المؤسسة، نجد عكس الملاحظات السابقة، حيث أن هذا النوع من التكوين استفادت منه أكثر المستويات العليا، خاصة الإطارات المتوسطة و الإطارات السامية التي تلقت تكويننا خارج م. و. م. د. ENCG . مع النسب العالية لهذين الصنفين مجتمعين : 94 % سنة 1998 - 74 % سنة 1999 - 73,5 % سنة 2000 .

لم يستفد عمال التنفيذ بأي تكوين، كما استفاد رؤساء العمال (التحكم) بنسبة رمزية 6 % سنة 1998 و 26 % سنة 2000) .

إجمالاً يمكننا القول أن حصة الأسد بهذا النوع من التكوين فازت بها الإطارات .

7 - تعداد الأفراد المتكونين خلال سنة 2000

حسب الأصناف السوسيو مهنية و أنواع التكوين

(الجدول رقم 22 : معطيات سنة 2000)

أ - الأفراد المتكونون بالمؤسسة :

2000									نوع التكوين
الملتقيات	المهارة		التكليف		الترقية		التعداد الكلي		
00	%100	21	%100	07	%100	09	%100	37	التكوين بالمؤسسة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	الإطارات السامية
-	% 14	03	% 28.5	02	% 100	09	% 38	14	الإطارات العادية
-	% 52	11	% 43	03	-	-	% 38	14	التحكم
-	% 34	07	% 28.5	02	-	-	% 24	09	التنفيذ

ب - الأفراد المتكونون خارج المؤسسة :

2000									نوع التكوين	
الملتقيات	المهارة		التكليف		الترقية		التعداد الكلي			
%100	36	%100	48	-	-	-	-	%100	84	التكوين خارج المؤسسة
%36	13	%80	04	-	-	-	-	%20	17	الإطارات السامية
%58	21	%50	24	-	-	-	-	%54	45	الإطارات العادية
%06	02	%42	20	-	-	-	-	%26	22	التحكم
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	التنفيذ

إن المعطيات التي يتضمنها الجدول رقم 22 (أ و ب) تكشف عن حجم عدد المتكويين خلال سنة 2000 . بالأخذ بعين الاعتبار الأصناف السوسيو مهنية و أنماط التكوين، مع التمييز كذلك بين التكوين بالمؤسسة و التكوين خارج المؤسسة .

الجدول - أ - يبين التكوين بالمؤسسة : حيث يسمح بملاحظة أن التكوين للترقية خلال سنة 2000 كسنة مرجعية لم يخص إلا الإطارات المتوسطة ب 9 أشخاص. أما التكوين للتأهيل فمس بالتساوي أفراد التنفيذ، و التحكم و الإطارات المتوسطة. أما التكوين في المهارة حتى و إن مس جميع هذه الأصناف إلا أن نسبة كبيرة منه خصصت لأفراد التحكم (رؤساء العمال) . و خلال سنة 2000 لم ينظم أي ملتقى بالمؤسسة .

الجدول - ب - يكشف عن التكوين خارج المؤسسة : نلاحظ حسب الأصناف السوسيو مهنية قد استفادت الإطارات السامية و المتوسطة من أغلب الملتقيات أي بنسبة 94 % . حيث لم يترك لأفراد التحكم (رؤساء العمال) سوى 06 % . بينما هؤلاء الأخيرون مع الإطارات المتوسطة قد استفادوا من دروس المهارة خارج المؤسسة بنسبة 92 % . و بالتالي فقد استفادت الإطارات المتوسطة ب : 50 % من مجموع عمليات التكوين . بينما عمال التنفيذ غائبون كليا عن هذا النوع من التكوين .

8 - حجم الزمن المخصص للتكوين حسب نوع التكوين

لأفراد بالمؤسسة و خارج المؤسسة

(الجدول رقم : 23 - معطيات سنة 2000)

2000		نوع التكوين
التكوين خارج المؤسسة عدد الأيام	التكوين بالمؤسسة عدد الأيام	

-	-	37 %	200 يوم	الترقية
-	-	30 %	160 يوم	التأهيل
60 %	100 يوم	33 %	183 يوم	المهارة
40 %	70 يوم	-	-	الملتقيات
100 %	170 يوم	100 %	543 يوم	

إن الجدول رقم (23) يسمح لنا بالمقارنة بين عدد الأيام المستهلكة في التكوين حسب كل نوع من التكوين بصنفيه الداخلي و الخارجي ب : م . و . م . د . ENCG .

بالنسبة للتكوين بالمؤسسة نلاحظ أن التكوين للترقية استهلك مدة أطول أي بنسبة 37 % من مجموع الزمن المخصص للتكوين بالمؤسسة يليه التكوين في المهارة ب : 33 % ثم التكوين للتأهيل ب : 30 % .
بالنسبة للتكوين خارج المؤسسة ، فالمهارة تأتي على رأس القائمة بنسبة 60 % ثم الملتقيات بنسبة 40 % .

الفقرة الثالثة :

طبيعة التكوين و أنواعه ب : م . و . م . د . ENCG

I : أنواع التكوين الثلاث ب : م . و . م . د . ENCG

ككل عمليات تكوين، فإن برنامج التكوين ب : م . و . م . د . ENCG يهدف إلى سد حاجة ظهرت بسبب الفرق بين وضعية مثلى يجب الوصول إليها و وضعية واقعية، و هذا على مستوى المهارات و المواقف و المعارف .

لهذا طبقت ثلاثة أنواع من التكوين ب : م . و . م . د . ENCG .

1 (التكوين خارج المؤسسة :

يتعلق الأمر بالعمليات التي لا تستطيع م. و. م. د. ENCG القيام بها بسبب نقص الوسائل البيداغوجية و التقنية، فتوكل إلى مؤسسات تكوين خارجية عامة أو خاصة .

(2) التكوين بمركز سيدي داود :

إن هذا المركز يعتبر الجهاز الأساسي لتحقيق سياسة التكوين عند م. و. م. د. ENCG ، و هو مختص في مختلف عمليات التكوين . و خاصة عمليات التحسين (المهارة) و الرسكلة و عمليات الترقية .

أ - فيما يخص الأهداف المرسومة لعمليات التكوين المحددة من طرف م. و. م. د. ENCG نستطيع أن نلخصها فيما يلي :

فالعمليات التي تقوم بها م. و. م. د. ENCG بمركز سيدي داود لها أهداف رئيسية تتمثل في : تحسين المعارف لدى المساهمين في التسيير الإداري و التقني، و في الاختصاصات المقترحة لتمكين الإطارات و رؤساء العمل من التحكم الجيد في تقنيات التسيير، و لتوعية الأفراد بالمتطلبات الاقتصادية الجديدة قصد التكيف معها .

ب - فيما يتعلق بالعمليات الموكلة إلى هذا المركز، بعض المحادثات مع مسؤولي التكوين بالمؤسسة مكنتنا من تقييم مختصر للوضعية .

فبالنسبة للأهداف المحددة، يبدو أن النتائج لم تصل إلى المعدلات المرضية للأسباب التالية :

- أولا أن أغلب العمليات التي أجريت بهذا المركز لم تثبت ، في هذا الإطار، أبلغنا بعض مسؤولي التكوين أن الأفراد الذين مروا بهذا المركز لم يبرهنوا على نجاحهم بالميدان التطبيقي .

غير أنه بعد محادثاتنا مع بعض الأفراد الذين يمارسون التكوين بهذا المركز ، بهدف الحكم على مدى تفاعلهم مع التكوين المقدم لهم ، لمسنا أن التنقل نفسه إلى هذا المركز طرح مشكلا بالنسبة لهم ، حيث أن هذا المركز بعيد جدا عن المؤسسة، كذلك لا تتوفر فيه شروط الإقامة الملائمة، كما أخبرونا أن محتوى التكوين لا يحفزهم .

في هذا الإطار لا يجدون فائدة على المستوى المهني من بعض الدروس النظرية، و إن كانوا يجدون بعض المنفعة على مستوى المعارف العامة .

- بالنسبة لعمليات التكوين التي تم الانتهاء منها. فالكثير يرى أنها لم تحقق نتائج إيجابية، حيث أن معظم العمال المتكونين بهذا المركز لم يعطوا مردودا جيدا، كما أن معدل تنقل العمال المستمر و التغيير الدائم للمنصب يفسر غياب المهارة.

العنصر الوحيد المقبول في التكوين المنجز بمركز سيدي داود من طرف بعض العمال ، يتمثل في كون الملتقيات حول العلاقات السوسيو مهنية لها أثر في توعية المشاركين في هذه الملتقيات بحيث تعطي صورة حقيقية عن العامل الإنساني بالمؤسسة.

3 - التكوين بمؤسسة م. و. م. د. ENCG :

هذا النوع الثالث من التكوين هو التكوين بالمؤسسة نفسها يتمثل في عمليات التأهيل التي تتكفل بها وحدة الإنتاج تنفيذًا و متابعة . و تقوم مديرية استثمار الموارد البشرية بالمؤسسة بتقييم هذه العمليات بمقارنة آراء مختلف الذين سألناهم ، نستطيع أن نستخلص أن الأهداف التي أوكلت للتكوين في المؤسسة قد تحققت بشكل كبير .

و يؤكد المسؤولون أن النتائج الإيجابية لهذا النوع من التكوين ظهرت في التطور السريع للإنتاج ، و التحكم الجيد من طرف العمال في آلاتهم، و قدرتهم الكبيرة على تحمل مسؤولياتهم في مناصب عملهم. كما أن هناك عنصرا هاما لا يجب إغفاله. يتمثل في أثر هذا النوع من التكوين على الجو الاجتماعي ب : م. و. م. د. ENCG بفضل ما حققه من توعية .

إذن ، بهذا النوع من التكوين سنهتم بشكل مفصل في الفقرة الموالية (الفقرة الثانية).

II : التكوين بداخل م. و. م. د. ENCG

II. 1 - تاريخ التكوين داخل م. و. م. د. ENCG و مزاياه

أ - تاريخ التكوين داخل م. و. م. د. ENCG

أنشئت مصلحة التكوين ب : م. و. م. د. ENCG سنة 1991 ، بمبادرة من مجموعة من الإطارات بالمؤسسة، أحسوا بضرورة الاستجابة إلى حاجات التكوين بالمؤسسة و الذين تفانوا في القيام بالعمليات الأولى في هذا المجال .

لهذا بدأت هذه المصلحة عملياتها الأولى بتركيبة بشرية صغيرة في ظروف صعبة تتميز بنقص التجربة و غياب استراتيجية حقيقية للتكوين، و هذا لم يمنع من القيام بعدد من العمليات لها علاقة بالنشاط السوسيو اقتصادي للمؤسسة .

ب - المزايا المقدمة لتبرير التكوين داخل م. و. م. د. ENCG :

إن التكوين بالمؤسسة يعتبر أحد الوسائل الفعالة لتطور المعارف و تنمية شخصية المترشحين، كما أنه يهدف إلى تصحيح الفوارق بين متطلبات منصب العمل و مواصفات العمل الذي يُؤدَّى .

من بين المزايا الرئيسية للتكوين في المؤسسة حسب بعض إطارات المؤسسة ، أن هذا النوع من التكوين لا يمكن أن يُوضَعَ إلا بعد دراسة معمقة لمناصب العمل، هذه الدراسة وحدها الكفيلة بتسوية متطلبات المناصب و التأهيلات الخاصة بها .

هذه الدراسة المعمقة تسمح بمعرفة فارق التأهيل لدى المترشح بالنسبة للمنصب . و بذلك تساعد مسؤول التكوين على إعداد و خطة التكوين وفق معطيات دقيقة و حقيقية .

كشِفَ لنا كذلك عن عوامل أخرى لفعالية التكوين داخل المؤسسة و تتمثل في كون :

- هذا النوع من التكوين يمكن أن يمس معظم أفراد المؤسسة مهما كان سن المترشح و مستوى تعليمه .

- يجعل هذا التكوين العامل قادرا على استخدام العتاد بأقصى درجة من الفاعلية .

- هذا النوع من التكوين جد اقتصادي بلغة التكلفة المباشرة كما بلغة اقتصاد وقت العمل . حيث يلتحق الفرد بمنصبه فور الانتهاء من دروسه .

ج) عمليات التكوين داخل المؤسسة الموضوعية من طرف م. و. م. د. ENCG

إن مختلف عمليات التكوين في المهارة، و الملتقيات يمكن أن تُجرى داخل م. و. م. د. ENCG بوسائلها الخاصة .

فيما يتعلق بالملتقيات فنتمثل في عروض موجهة إلى موضوع جد هادف أو عام .
أما عمليات التدريب تتمثل في إعادة التمارين قصد الإدراك الجيد .
و أخيرا ، عمليات المهارة تتضمن دروسا نظرية أو تطبيقية، و هذه بعض الأمثلة لعمليات في المهارة و التدريب و الملتقيات قد أجريت ب : م. و. م. د. ENCG .

- المهارة بالصيانة: ميكانيكيون و مشحمون .
- المهارة باستخدام الآلات : العمال بالآلات و رؤساء الورشات .
- التدريب بالنظافة و الأمن : عمال الأمن و مساعدوهم .
- التدريب في صنع الصابون : عمال مديرو الآلات و سائقون .
- و أخيرا، الملتقيات و الأيام الدراسية يمكن تنظيمها ب : م. و. م. د. ENCG . عمليات التكوين داخل المؤسسة إذا لها أهداف :

- إما أن التكوين القاعدي بالنسبة للعمال بدون مواصفات ، خاصة العمال الجدد على سبيل المثال من بين الميكانيكيين و المشحمين .
- و إما للمهارة، و إكمال التكوين و توعية العمال بالمنصب .

2.II - النوع الأول للتكوين داخل المؤسسة

(التكوين في المنصب)

أ - الطرق الرئيسية في التكوين بالمنصب

إن التكوين في المنصب يخص مباشرة أفراد التنفيذ الذين لا يستطيعون متابعة تكوين نظري لسببين :
إما أنهم لا يملكون أي مستوى دراسي، أو أنهم من ذوي السن المتقدم لا يستوعبون المعطيات النظرية رغم أن لهم مستوى دراسي. لهذا سيجري تكوينهم في مناصب عملهم على الميدان، و يتضمن كل

أنواع التكوين حيث يتعلم المستفيد من هذا التكوين و هو ينفذ عمله الذي يجب إعداده أو تحسينه بالإقتداء بتوجيهات شخص له تجربة ، عادة ما يكون إطارا .

1 - التجربة الموجهة :

هذا النوع من التكوين يتمثل في تلك المساعدة التي يقدمها مسؤول من السلم الإداري بالميدان . هذا النوع من التكوين بالميدان جد مستعمل . هذه الطريقة تتضمن المراحل التالية :

- تحليل طرق العمل لدى العامل (ماذا يعمل ؟)

- جرّد أخطائه و عيوبه في العمل (في ماذا يخطئ ؟)

- تحليل أسباب أخطائه (لماذا يخطئ ؟)

- تحليل النقائص الفردية (معارف - مواقف - سلوكات - دراسة مصدر هذه الأسباب) .

- البحث في كيفية سد هذه النقائص .

- إعداد برنامج تكوين فردي (ما يجب فعله ؟ - متى ؟ - بأي ترتيب ؟ - بمساعدة من ؟ - ما

المراقبة ؟)

- وضع خطة لمراقبة النتائج (ماذا حققنا ؟ - في كم من مدة ؟)

إن هذه الإجراءات التي ذكرناها ، و التي تمثل الطريقة المثلى للتجربة الموجهة لا تسير بشكل جيد

وبكل جدية في م . و . م . د . ENCG كما أكد لنا بعض الإطارات (غياب تكوين بيداغوجي للمكونين) .

أ - مزايا الطريقة : نذكر أساسا ثلاث إيجابيات :

- يتعلم المترشح باتصال مباشر مع الوسيط الذي هو مدعو إلى العمل به بعد انتهاء تكوينه .

- يتم التكوين من طرف شخص ستستمر علاقته بالمترشح بعد انتهاء تكوينه .

- هذه الطريقة التي تسمح بمحاولات تنفيذية مراقبة، و المتابعة من طرف المكون تكشف عن نقائص

المترشح و تُمكن من تصحيحها .

ب - سلبيات الطريقة : نذكر ما يلي :

بهذه الطريقة قد نتعلم عيوبنا لدى المكون المسؤول .

- قد يكون المسؤول خبيراً في عمله لكنه لا يحسن التدريس .

- وضعية تبعية المترشح لمسؤوله و التي يفرضها السلم الإداري قد تنشئ عنده الخوف من الفشل ، خاصة بسبب ملاحظات المسؤول غير الملانة .

2) تنقل المهام :

هذه الطريقة تتعلق بتعيين أفراد للتكوين بالتتابع لمهام مختلفة للحصول على معارف و تجربة في مختلف المجالات ، أو في مختلف المراحل لنفس العمل . هذه الطريقة مهمة ، خاصة في مستوى المسؤوليات العليا ، عندما يتطلب الأمر تطوير المؤهلات لشغل منصب يتطلب مؤهلات لمواجهة مشاكل مختلفة مرتبطة إما بعملية (على مستوى الأقسام) و إما باتخاذ القرار في التسيير (على مستوى جد مرتفع) .

مزايها هذه الطريقة في التكوين بالمنصب عديدة :

- إمكانية القيام بتنقل واسع، و الذي يوسع مجال الإطلاع.

- إمكانية تجاوز الإنشغالات بقطاع واحد لصالح نظرة جماعية واسعة.

- الوقوف على النتائج المختلفة لعملية معينة بعيداً عن آثارها المباشرة .

- إمكانية الرفع من مستوى الأشخاص ذوي الشأن ، و الذين يريدون البحث تلبية عن رغباتهم التي

افتقدوها بعملهم .

- و أخيراً، إمكانية الكشف عند البعض عن إمكانيات لا تظهر أحياناً إلا أمام التجربة .

3 - المكاتب جنب إلى جنب :

تتعلق هذه الطريقة بتكوين المساعد، حيث يوضع مدة معينة بمكتب مسؤوله، مكتبه بالقرب من مكتب

هذا الأخير. فيريه مسؤوله العمل الذي يقوم به أو جزء منه، و كذا اتصالاته... الخ.

4 - التعويض :

يخلف المساعد المتكون مسؤوله في القيام ببعض المهام الجد دقيقة ، يُطلبُ منه أن يؤدي هذه المهام

بكل مسؤولية، ينمي كذلك فكر الملاحظة، روح المسؤولية، القدرة على الاستنتاج و اتخاذ القرار. يحضر

نفسه إذا لتحمل مسؤولياته ، و اتخاذ القرارات...الخ من خلال القيام ببعض المهام التي أوكلت إلى مسؤوله.

5- المشاركة في أعمال اللجان :

المساعد المتكون مدعو إلى الانتساب إلى لجنة أو عدة لجان تهتم بالمشاكل التي يعاني منها القطاع

الذي ينتمي إليه.

ب - المشاكل التي تعترض التكوين داخل المؤسسة ب : م. و. م. د. ENCG

من أهم الملاحظات التي أباها مسؤولو التكوين ب : م. و. م. د. ENCG فيما يخص المشاكل التي

تظهر خلال القيام بالتكوين داخل المؤسسة بمختلف طرقه نذكر :

- يبدو أولاً أن التكوين داخل المؤسسة م. و. م. د. ENCG تقوم به الوحدات بشكل ارتجالي ، و هذا

يؤدي إلى نتائج سلبية من عدم الجدية، و غياب التنسيق و الانسجام و الفاعلية في عمليات التكوين على مستوى الوحدات.

- يجب كذلك الإشارة إلى غياب المساعدة و التوجيه و التخطيط و التنسيق و المراقبة من طرف

مسؤولي التكوين على مستوى المديرية المركزية و هذه الوضعية شجعت الارتجالية.

- ما زاد في تعقيد المهمة على مستوى الوحدات، و بذلك لدى المسؤولين على التكوين : - نقص

التجهيز - الوسائل البيداغوجية الوسائل التربوية - الوسائل السمعية البصرية - و انعدام قاعة للتكوين) .

- غياب متغير هام في استراتيجيات التكوين على مستوى المؤسسة أشرنا إليه في عدة مناسبات (غياب

الطرق - الخطط - البرامج...)

- كذلك مسألة عدم تحفيز المكونين أمر هام، و هذا بالفعل غياب لكل منح التعويض للأفراد الذين

يتكفون بتقديم الدروس و كل الأنواع الأخرى من التكوين .

- نقطة هامة أخرى تتمثل في مسألة الشهادة التي تُمنح في نهاية التكوين داخل المؤسسة. هذه الشهادة تبدو أنها ليست ذات قيمة كبيرة عند المترشحين و مسؤولي المؤسسة و الوحدات. و ذلك بالنظر إلى أثر هذه الشهادة على القانون الأساسي للمكون. غياب التحفيز كذلك يترجمه أن الترقيات لا تمر بطريق التكوين .

- أخبرنا كذلك بغياب طرق بيداغوجية عند المكونين، و هذا يطرح مشكل ضرورة تكوين المكونين حسب مسؤولي التكوين .

- ملاحظة أخيرة، يبدو أن عددا كبيرا من المشاكل المذكورة سابقا تعود إلى عدم الاهتمام و قلة الوعي بمشاكل التكوين من طرف المسؤولين السامين .

ج) الشروط الواجب توفرها لضمان تكوين فعال و منسجم

داخل مؤسسة م. و. م. د. ENCG

1 - طبيعة شروط فعالية التكوين داخل م. و. م. د. ENCG

هذه الشروط حسب رأينا مرتبطة أساسا بوضع منهجية للتكوين تأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المشار إليها سلفا و التي تهدف إلى تقديم الحلول الفعالة .

بوضوح يجب الانتباه إلى أن الطرق البيداغوجية و برامج التكوين داخل المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار جميعها حاجات المترشحين الخاصة و ذات الأولوية، و بالتالي أهداف التكوين .

كذلك، فاختيار عمليات التكوين الملائم تنظيمها بوحدة معينة هي المرحلة الحساسة في سير التكوين.

بالفعل ، يجب انتقاء العمليات الضرورية حتى لا نحتفظ إلا بالعمليات المستعجلة و الجد ضرورية لسير المؤسسة على المدى القصير و المتوسط، لهذا لتحديد النقص يجب على المسؤولين على التكوين القيام بما يدعى : " تشخيص حاجات التأهيل المهني " .

2) ضرورة وضع شروط فعالية التكوين ب : م. و. م. د. ENCG

هذا التشخيص يتضمن تحديد الفارق بين ما يجب على العامل أن يقوم به (السلوك المرغوب) و ما يقوم به فعلا (السلوك الراهن (الواقع)) . إنه الاختلاف الموجود بين السلوكين و الذي يكشف عن التفصير

لدى الفرد. و هو ما يشكل موضوع التشخيص الذي يعتبر المرحلة الأساسية كما أشرنا إلى ذلك سابقا في تحضير كل عملية تكوين .

هذا التشخيص يركز أساسا على نقطتين :

أ - تحليل المنصب : إنه تفكيك عمل ما إلى مكوناته و تحديد مهماته بدقة لتحديد السلوكيات المرغوبة و الوضعية المثلى التي يجب الوصول إليها .

ب - دراسة المترشح إلى المنصب : تخص تقييم تحصيل العمال المعنيين لتحديد سلوكياتهم الراهنة (الواقعية) .

ج - مقارنة بين السلوكيات الراهنة للعامل و السلوكيات المرغوبة و التي تشكل التشخيص الذي يجب أن يستعمل في :

➤ إحصاء حاجات التكوين. و الذي يتم وفق أربع مراحل :

- جمع المعلومات (اجتماعات غير رسمية - إعلانات ...)

- استفسار فردي مكتوب خاص بحاجات التكوين .

➤ التحديد الدقيق لطبيعة عملية التكوين الواجب القيام بها : - مهارة - ملئقى .

3) الإجراءات المتخذة ب : م.و.م.د. ENCG لتحديد عمليات التكوين داخل المؤسسة

سياق هذه الإجراءات يتضمن أربعة مراحل :

أ - المرحلة الأولى :

- عرض التقارير الشهرية و تحليل محتواها .

- زيارة الورشات و التحدث مع مختلف المسؤولين .

- إحصاء المواطن غير الملائمة المحسوسة .

- تحديد الوسائل المادية و البشرية الواجب استعمالها .

ب - المرحلة الثانية :

- تلخيص مجمل المعلومات .

إن التكوين النظري يستجيب لبرامج محاضرة سابقا. بالتفصيل : فهي تقدم إلى عدد كبير من المترشحين في الوقت نفسه من خلال دروس أو اجتماعات ، حيث تدرس لهم مفاهيم نظرية و تطبيقية .

أ - المزاي: بالنسبة للتكوين النظري عديدة نذكر منها :

- كَوْن أن التعليم يقدم إلى عدد كبير من الأفراد في نفس الوقت لا يتطلب إلا القليل من المصاريف

للمؤسسة.

- يُمكن من إعداد برنامج مفصل يسمح بتلبية الحاجات الخاصة للأفراد مما يؤدي إلى نجاح

التكوين .

- يُمكن من تقديم التكوين بشكل منظم بدون إنقطاعات .

- يُؤقر لنا هذا التكوين النظري أحكام أخرى غير تلك الصادرة عن المسؤولين على مستوى السلم

الإداري ، ما دامت الاجتماعات الخاصة بهذا التكوين تسمح بملاحظة سلوكيات و معارف المتكويين .

(ب) المساوي: إن مساوى هذا النوع من التكوين لا يجب إهمالها فبعضها يكشف عن محدودية

التكوين النظري، منها :

- كون التكوين النظري يجعل المترشحين معزولين عن ميدان العمل أين سيطبقون ما تحصلوا عليه .

- كون هذا التكوين ليس "تكوينا على المقاس " بحيث يلبي حاجات كل مترشح، بل بالعكس، هذا

التكوين موجه إلى أفراد مختلفين ليس لهم بالضرورة نفس المعارف و لا نفس المؤهلات، و لا نفس الحاجات

في بعض الأحيان .

- بالإضافة إلى ذلك، من الصعب معرفة كل مترشح فيما يفكر و ماذا يعلم. إلا إذا قدم التكوين في

شكل مناقشة.

- و أخيرا، لا بد من ضبط التعليم على وتيرة تناسب المستوى المتوسط للمترشحين، لكن يكون ذلك

مضيعة للوقت بالنسبة لذوي المستوى الرفيع، كما يخلق صعوبة في المتابعة لدى ذوي المستوى الضعيف .

ب - طرق التكوين النظري :

يجب أن نميز بين صنفين كبيرين من طرق التكوين النظري : الدروس التعليمية ، و حصص المناقشة .

أ - الدروس التعليمية :

تتمثل في الوضعية التي تتطلب مختصا يعالج مسألة لإعلام عدد كبير من الأفراد في نفس الوقت، فهي فعلا طريقة ذات طابع تعليمي . و لا تكون نافعة إلا إذا كان المشاركون لا يعلمون شيئا، أولهم بعض المعرفة بالمسألة المطروحة.

هذه الطريقة لا تتيح إلا اتصالا محدودا بين المعلمين والمتعلمين، و لكل واحد من هؤلاء الآخرين الفرصة لتحصيل ما يقدر عليه حسب تجربته و قدراته.

طريقة الدروس التعليمية محدودة لأنها لا تصلح إلا :

- للأفواج التي تجهل تقريبا المادة المُدرّسة كلها بشرط ألا تكون المستويات غير متجانسة .

- إذا تعلق الأمر فقط بتبليغ مفاهيم للرفع من المستوى المعرفي للمشاركين بدون السعي إلى تعليمهم

طرقا عملية (كيف نعمل) أو سلوكيات أو تقنيات (أي مواقف) .

- باللجوء إلى الوسائل السمعية البصرية لدعم هذا النوع من التعليم و جعله أكثر فعالية، لأن بالمشاهدة

نتعلم أحسن .

ب) حصص المناقشة :

إن هذا النوع من التكوين النظري يُقدّمُ بكيفيتين حسب شكل المناقشة، موجهة أو حرة .

- المناقشة الموجهة : تُقدّمُ كما يلي ، بعد عرض الموضوع من طرف مختص، تُفتَحُ المناقشة

حول هذا الموضوع، يدير المختص النقاش و يوجه الفوج إلى استخلاصات تتطابق مع الأهداف التي حددت

من قبل .

تسيير (إدارة) المناقشة تظهر إذا : بعرض الموضوع و جمع الآراء ، بدفع الكتومين إلى النقاش و

كبح جماح كثيري الكلام، مع توجيه الآراء النقدية و التجارب المقدمة بتلخيص الآراء المقبولة و استخلاص

الاستنتاجات التطبيقية من المناقشة.

- المناقشة الحرة : هنا، يجتمع الفوج المتكون لمناقشة أفكار كل واحد حول الموضوع المطروح، بدون أن يأتي لا المترشحون و لا المعلم (الذي يصبح هنا منشطا) بالحلول المحضرة سابقا. فمهمة المدير للنقاش أو المنشط يساعد على تلخيص مضمون المناقشة بدون إعطائها اتجاها خاصا .

- هذان الشكلان من المناقشة : لهما بعض الخصائص المشتركة تفسر الاهتمام الذي يُعطى لهما بالمؤسسات الحديثة :

- يَسمحان بمشاركة نشطة من طرف المترشحين .

- كل فرد له القدرة على الحكم على أفكاره الخاصة.

- الاستنتاجات المستخلصة من حصص المناقشة هي أساسا نتيجة مساهمة كل فرد (أو أكبر عدد

ممكّن من الأفراد) . و بالتالي يمكن لكل واحد استخلاص بعض معارف و تجارب الآخرين .

- هذه الطرق هي الأحسن في احترام القواعد التي تنظم تكوين الكبار، و هي المفضلة عادة عندما

يتعلق الأمر بتكوين أفراد لهم تجربة في الميادين التي يجري فيها تكوينهم .

القسم الثاني

الحالة - سيتال (SITE L Tlemcen)

I - التعريف بالمؤسسة:

تأسست يوم 12 / 04 / 1988 من طرف (ENTC - الجزائر) و الشركة السويدية ERICSSON-Telecom. AB . مؤسسة Sitel هي أول شركة مساهمة في إطار الشراكة الاقتصادية بالجزائر. مقرها بتلمسان، على مساحة تقدر بـ : 20.000 م²، المبنى منها 6000 م².

1 - رأسمالها الاجتماعي يصل إلى 100.000.000 د ج .

2 - المساهمون الرئيسيون :

- HEELIT 20 %

- ENTC 20 %

- SONATITE 15 %

- BEA 10 %

- ERICSSON 35 %

3 - نشاطها موجه إلى إنتاج أجهزة الاتصالات ، الهندسة و تسويق المجمعات الهاتفية الرقمية

AXE - 10

- إنتاج المجمعات .

- هندسة المجمعات .

- تركيب المجمعات .

- الدعم المنهجي .

- تشغيل المجمعات المدمجة .

4 - فيما يخص التصدير : مؤسسة سيتال Sitel تحتل مكانة هامة بفضل هذا النوع من العمليات

لصالح مجموعة ERICSSON في مجال . الكوابل الجاهزة للمجمعات، تكيف المناهج و اختبارها، هندسة تركيب المجمعات ، تركيب المجمعات و اختبارها .

5 - أهم منتجاتها :

- المركز الهاتفي الرقمي AXE-10

- تطوير الخزانات بمشاركة : - خزانة RSS - 512 مشارك خزانة 640 مشارك (توسيع) .

المجمع يصل إلى 3000 مشارك تعتبر سيتال Sitel المؤسسة الرائدة في التقنية الرقمية حيث تنتج اليوم مجمعات هاتفية عمومية بتقنية ديجتال (Digitale) بقدرة تصل إلى 200.000 خط سنويا. فمرونة المصنع تسمح بكل يسر بالرفع من الانتاج و ادماج منتجات جديدة بسلسلة التصنيع .

فسيتال Sitel قد وزعت نصف الطلبية الأولى من الانتاج على الإدارة الجزائرية (PTT) أي

50.000 خط - طلبية جديدة تتضمن 110.000 خط قد تم إبرامها . و عقد ب 75000 خط هي اليوم في طور الإعداد . و هذا يدل على أن لسيتال Sitel سجل أعمال جد هام .

6 - حساب النتائج لسنة 1998 تشير إلى أن المؤسسة في حالة مالية جيدة و التي تسمح لها بتحقيق

نتائج إيجابية (انظر الملحق رقم 01) .

7 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيتال Sitel يتشكل من أربع مديريات كبرى و تسع أقسام (أنظر

الملحق رقم 02) .

المديريات هي :

- مديرية الإدارة و المالية (قسمان) .

- مديرية الإنتاج (قسمان) .

- مديرية التسويق (قسمان) .

- مديرية الهندسة و التنمية (ثلاثة أقسام) .

II - مصلحة الموارد البشرية :

1 - التعريف بمصلحة المستخدمين ووضعية التكوين بسيتال Sitel .

لاحظنا من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 02) ، من بين المديريات الأربعة التي تشكل مؤسسة Sitel أن مديرية الإدارة و المالية هي التي تتحكم في مصلحة المستخدمين .

يمكننا أن نلاحظ أن مؤسسة (Sitel) لا تعطي أهمية استراتيجية لوظيفة الموارد البشرية ، عكس ما رأيناه بمؤسسة (ENCG) حيث أن هذه الوظيفة تعتبر من الوظائف الأساسية بالتسيير (المناجمنت) .

زيادة على هذا ، فمديرية الإدارة و المالية تنقسم إلى قسمين : - قسم الإدارة العامة و - قسم المالية و المحاسبة، و ضمن قسم الإدارة العامة توجد مصلحة المستخدمين إلى جانب مصلحتين أخريتين : مصلحة الأمن ، و مصلحة الوسائل العامة (الهيكل التنظيمي بالأسفل : " مكانة مصلحة المستخدمين و قسم التكوين بقسم الإدارة العامة " .

إذا ، نحن بعيدون عن مكانة استراتيجية لوظيفة المستخدمين بمؤسسة (Sitel) . هذه الوظيفة، لا ننسى أنها مشروطة بشكل محدد بالاستخدام الجيد و التوجيه الفعال لهذه الموارد الهامة للمسير الجيد للمؤسسة بالنظر إلى العنصر الإنساني .

نسجل أن تعداد مصلحة المستخدمين لا تمثل سوى 08 أشخاص بنسبة حوالي 08 / 272 - أي 02,9 % من مجموع تعداد Sitel ، مقارنة مع ENCG نحن بعيدون لأننا نذكر أن مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة ENCG تتوفر على تعداد يقدر بـ 39 شخصا . بنسبة 08,45 % أي 39 / 461 من مجموع تعداد مؤسسة ENCG . كما خُصصَ إطار سام و 09 إطارات عادية لهذه المصلحة وحدها .

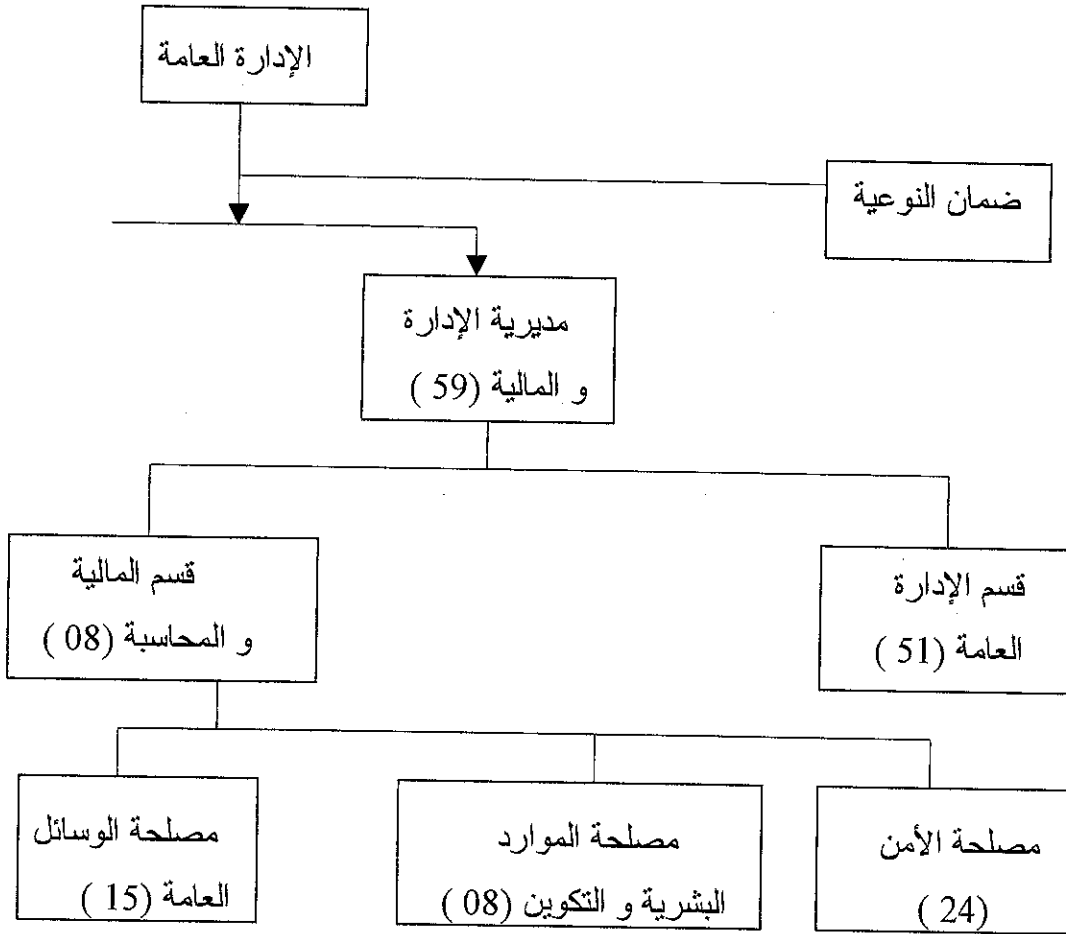
بالإضافة إلى ذلك، يجب أن نشير إلى أن بمصلحة المستخدمين في مؤسسة Sitel وظيفة التكوين التي نهتم بها هنا، لا تتوفر حتى على قانون أساسي لقسم، و التي يشغلها موظف وحيد. عكس مؤسسة ENCG حيث أن وظيفة التكوين ترقى إلى مستوى قسم بـ (04) أفراد من بينهم إطار يعملون وقتا كاملا .

فلا يجب أن نندم، كما رأينا ، فالتكوين بمؤسسة ENCG أصبح نشاطا استراتيجيا له فائدة كبيرة للمؤسسة ، بينما بالنسبة إلى مؤسسة Sitel ، رغم أننا سجلنا حوالي 07 % من الأفراد المتكونين سنويا

(أنظر تفاصيل هذه المسألة من بعد) إلا أن وظيفة التكوين ظلت شكلية ، و يبدو أنها تستجيب إلى ما تفرضه القوانين لا إلى استراتيجية حقيقية في هذا المجال .

الجدول -1- مكانة مصلحة المستخدمين و قسم التكوين

بقسم الإدارة العامة



2 - التعداد بمؤسسة Sitel

إن التعداد بمؤسسة Sitel يصل مجموعه إلى 272 فرد يتميز بأنه شاب و مؤهل .

*** توزيع هذا التعداد على المديريات الكبرى :**

التعداد	مديرية الإنتاج	مديرية الهندسة و التنمية	مديرية التسويق	مديرية الإدارة و المالية	الإدارة العامة
118	37	51	59	07	

فمديرية الإنتاج تأتي على رأس القائمة بنسبة تقدر حوالي 44 % من التعداد متبوعة بمديرية الإدارة و المالية بنسبة 21,5 % و مديرية التسويق بنسبة 18,5 % . ثم مديرية الهندسة و التنمية بنسبة 13,5 % ثم المديرية العامة باقي مستخدمي المؤسسة بنسبة 02,5 % .

إذا جمعنا هذه النشاطات في مجموعات كبرى، يمكن أن نقول أنه لدعم الإنتاج خصصت Site1 44 % من تعدادها، بينما خصصت تعدادا إداريا كليا يقدر بنسبة 41,2 % ، و تعدادا تقنيا يقدر بنسبة 13,5 % . ملاحظتنا الأولى أن التعداد الإداري بهذه المؤسسة جد هام، لأنه يوازي عمليا عدد أفراد الإنتاج .

*** توزيع هذا التعداد حسب الجنس (أنظر الملحق - 13)**

- الذكور = 207 - الإناث = 65

مديرية الإنتاج	مديرية الهندسة و التنمية	مديرية التسويق	مديرية الإدارة و المالية	المديرية العامة	
77	31	50	49	04	الذكور (207)
41	06	01	10	03	الإناث (65)

رغم النسبة الجد عالية للذكور بـ Site1 أي 75 % نسجل حضورا كبيرا للمرأة بنسبة 25 % لا يمكن تجاهله في بلد يُعتبر فيه عمل المرأة رمزيا من حيث التعداد . هذه المشاركة الملحوظة للمرأة بمؤسسة Site1 تفسّر بأهمية حضورها بمديرية الإنتاج لهذه المؤسسة (بنسبة 63 % من العدد الكلي للإناث) . و إذا كانت المرأة لا تشكل إلا حوالي $\frac{1}{5}$ عدد المستخدمين بالإدارة و المالية، و بالتساوي بمديرية الهندسة و التنمية فهي غائبة عمليا بمديرية التسويق حيث مقابل 50 رجل لا توجد سوى امرأة واحدة .

*** توزيع هذا التعداد حسب الوضعية (أنظر الملحق رقم 3 ب):**

مديرية الإنتاج	مديرية الهندسة و التنمية	مديرية التسويق	مديرية الإدارة و المالية	المديرية العامة	
84	24	15	40	07	دائمون (163)
34	13	36	19	00	مؤقتون (109)

يظهر أن Sitel شركة تحسن جيدا تسيير أفرادها نظرا إلى أهمية مستخدميها المؤقتين الذين يشاركون في نشاطها. كنا نظن أن هؤلاء الأفراد المؤقتين يوجدون أساسا بميدان الإنتاج متوهمين أن هذا النشاط له صلة بالعمل الموسمي . لكننا نعتزف أن بمؤسسة سيتال Sitel هؤلاء الأفراد المؤقتين موجودون عمليا بالمجالات الأخرى .

فإذا كان الأفراد المؤقتون يمثلون نسبة 42 % من مجموع عمال Sitel ، نلاحظ أنهم موزعون

كالآتي :

- 29 % أفراد الإنتاج .

- 35 % أفراد الهندسة و التنمية .

- 70 % أفراد التسويق .

- 32 % أفراد الإدارة و المالية .

إذن، بمجال التسويق ، نسبة المؤقتين هامة تقدر بـ 70 % و هذا بصفة عامة ، مقارنة مع المجالات

الأخرى حيث عدد المؤقتين جد مرتفع (36 فردا بالتسويق، ثم 34 فردا بالإنتاج).

* توزيع هذا التعداد حسب شريحة العمر (أنظر الملحق رقم 3ج)

العمر (سنة)	30 - 20	40 - 31	50 - 41	60 - 51
النسبة	19 %	33 %	45 %	03 %

إن الملاحظة الأولى التي نسجلها هي أن 97 % من أفراد مؤسسة Sitel سنهم 50 و أقل . غير أن

الشباب أقل من 30 سنة لا يمثلون إلا 19 % من التعداد الكلي. و يمكننا القول أن 78 % من الأفراد يتراوح

عمرهم ما بين (31 و 50 سنة) ، و أن 45 % شريحة عمرهم (40 - 50 سنة) .

من خلال هذه الأرقام ، نسجل ضغطا كبيرا من المستخدمين بشريحة وحيدة من العمر (30 – 50 سنة)، عدد قليل من الشباب (و بالتالي التجديد يفتقد الكفاءات الجديدة)، كما لا يوجد مسنون (03 % أكثر من 50 سنة) و هذا يكشف عن غياب التجربة بهذه المؤسسة .

3- تطور نسبة التغيب : (حسب طبيعته (على 06 أشهر) بـ Sitel)

النسبة للسنوات : 1999 – 2000

طبيعة الغياب	أكتوبر 99	نوفمبر 99	ديسمبر 99	يناير 00	فبراير 00	مارس 00	أبريل 00	المتوسط
عطلة مرضية	2,89%	2,18	1,74	0,77	1,32	2,33	1,94	1,88
عطلة أمومة	0,27							
حادث عمل	0,01		0,074			0,017		0,033
تكوين					0,12	0,017	0,05	0,062
غياب مآذون غير مدفوع الأجر	0,39	0,47	0,66	0,08	0,49	0,32	0,63	0,434
غياب مآذون مدفوع الأجر	0,049	0,14	0,15	1,87	0,22	0,77	0,076	0,467
غياب غير مآذون	0,23	0,28	1,38	0,20	0,19	0,08	0,28	0,377
تأخر	0,27	0,25	0,46	0,21	0,27	0,057	0,42	0,276
نسبة الغياب	4,10%	3,32%	4,46%	3,16%	2,61%	3,59%	3,46%	3,52%

ملاحظة : أنظر الملحق رقم 04 – بيان تطور التغيب سنة 2000 .

ما نلاحظه انطلاقا من هذا الجدول ، أولا أن معدل التغيب بمؤسسة Sitel يدور حول نسبة 03,5 % . و هو رقم جد معقول في هذا النوع من القطاعات . يمكن أن نقول أن هناك شبه غياب لظاهرة التغيب نظرا إلى المعدلات الملاحظة بالاقتصاد الجزائري حيث أن النسبة حوالي 10 % تشكل العطل المرضية النصف ، و الغياب بسبب حوادث العمل حوالي 01 % . من مجموع الغيابات، بينما الغيابات غير القانونية 08 % .

4 - علاقات العمل بمؤسسة Sitel

من خلال لقاء أجريناه مع بعض الممثلين النقابيين بمؤسسة Sitel ، أخذنا فكرة بسيطة عن الجو الاجتماعي بالمؤسسة، كذلك أخبرنا أن 40 % من المستخدمين في المؤسسة منخرطون بالنقابة. و هذا يؤكد أن مقارنة مع مؤسسات أخرى أن أفراد المؤسسة يتمتعون بمستوى عال من النضج ، و هذا أيضا يفسر غياب التوترات الشديدة على مستوى هذه المؤسسة كما أكد لنا أعضاء من المكتب النقابي الذي يتشكل من (05) أعضاء (إطرارات و (3) رؤساء عمال).

كذلك، يظهر أنه لم يحدث أي نزاع جماعي كبير خلال السنتين السابقتين، كما لم يسجل أي إضراب منذ سنة 1998 . أما فيما يخص النزاعات الفردية فبناء عن المعلومات التي استقيناها خلال سنة 1999 تقدر بـ (06) نزاعات تمّ تسوية (05) منها بطريقة ودية. و نزاع واحد طرح أمام القضاء .

أكد ممثلو العمال كذلك على العلاقات الجيدة التي تربطهم بالإدارة. و هذا جد ضروري على مستوى مختلف أفواج العمال بمؤسسة Sitel . و بالتالي يظهر أن جوا اجتماعيا مقبولا يسود هذه المؤسسة .

III - التكوين بمؤسسة Sitel

أ - خصائص التكوين بمؤسسة Sitel

1 - التكوين بمؤسسة Sitel هو كالاتي :

- التكوين المحلي، نعني به التكوين الذي يجري بمؤسسة Sitel و الذي يتكفل به أفراد المؤسسة .
 - التكوين الخارجي ، و الذي يتم بمركز أو معهد للتكوين ، أو كذلك خارج الوطن على إثر تطوير أحد المنتجات أو شراء عتاد جديد .
 - و أخيرا يستفيد " الإطرارات " بمؤسسة Sitel من مختلف الملتقيات .
- 2 - بالنسبة لبرنامج التكوين : قد تم تحضيره وفق فهرس من الحصص يتماشى مع حاجات الهياكل (أنظر الوثيقة بالملحق رقم 05) .

كل أفراد مؤسسة Sitel في مختلف الهياكل في حاجة إلى التكوين .

كذلك ، بالملحق الذي أشرنا إليه ، يمكننا أن نلاحظ أن المستخدمين بثلاثة مديريات قد خصص لهم

تكوين سنة 2000 :

- 05 أفراد من مديرية الإدارة و المالية، لمدة 150 ساعة موزعة على شهر مارس، أبريل ، ماي،

جوان سنة 1999 ، الجهاز المنشط لهذا التكوين متشكل من أفراد من مديرية الإدارة العامة .

- 07 عمال من مديرية الهندسة و التنمية، لكن لمدة متواضعة تقدر بـ 42 ساعة .

- 03 أفراد من مديرية الإنتاج ، 30 ساعة خصصت لأحدهم و 70 ساعة للإثنين الآخرين .

إجمالاً، يمكننا أن نقول أن 14 شخصاً قد حُصِّصت لهم عمليات تكوين لمدة 442 ساعة. و هذا

يدعونا إلى الاعتراف أن هذا جد متواضع مقارنة مع الإمكانيات التي تتوفر عليها هذه المؤسسة، وخاصة

لأهمية التكوين بقطاع (الاتصالات) حيث التطور جد سريع و المنافسة شديدة .

كما أن الأفراد الجدد يُخَصَّصُ لهم تكوين يوظف برنامجاً موزعاً على وقت العمل .

3- فهرس الدروس (أنظر الملحق رقم 06) :

إن الملحق رقم 06 ، يعطينا فكرة عن أنواع التكوين، المديريات و الأجهزة المهنية المعنية،

و أخيراً المدد المتوقعة ، و هذا بفضل البرنامج التقديري لسنة 2000 لمؤسسة Sitel .

+ فهرس عمليات التكوين و المدد.

	المدة الكلية	التكوين	التكوين خارج	الجهاز السوسيو	الهيكل (المديریات)
	سا / أسابيع	بالمُنصب سا / أسابيع	المنصب سا /أسابيع	مهني	
896/4539 = %19.7	217/6 6/217 13/462	70/2 2/70 4/140	147/4 4/147 9/322	تقني بهندسة التجريب تقني بهندسة التجميع تقني بهندسة الأنظمة	مديرية الإنتاج قسم: الهندسة الصناعية
%09.1	5/161 7/252	- -	5/161 7/252	مهندس marketing مهندس دراسات	مديرية التسويق قسم: التسويق
%28.2	12/427 12/427 12/427	- - -	12/427 12/427 12/427	مشرف على الوضع مشرف على التركيب مشرف على التجريب	قسم: تنفيذ المشاريع
%35.6	22/791 24/826	11/420 11/420	11/371 12/406	مهندس التسجيل مهندس بهندسة المجمعات	مديرية الهندسة و التنمية قسم الهندسة و التنمية
%08.6	11/392	-	11/392	مهندس بالنقل والتجريب	قسم النقل و التجريب
4539 سا % 100	4539 سا أ 129	1060 سا أ 30	3479 سا أ 99		المجموع
	% 100 % 100	% 24.5 % 23.5	% 75.5 % 76.5		النسب

هذا الجدول الذي يحدد مجمل أنواع التكوين و مجموع مدته يسمح بالملاحظة التالية : إذا كانت

عمليات التكوين التي تمت سنة 1999 جد متواضعة، فإنها سنة 2000 جد طموحة .

أولا فكل المديریات كانت معنية (الإنتاج، التسويق، الهندسة) ثم كل الأجهزة السوسيو مهنية

(مهندس التجميع ، مهندس التجريب مهندس التسويق (Marketing) ، المشرف على الوضع، المشرف على

التركيب ، المشرف على التجريب " الاختبار ") . ثم مدد عمليات التكوين جد هامة (فالمدة الأقصر تقدر بـ

161 ساعة موزعة على 05 أسابيع، و الأطول : 826 ساعة على 24 أسبوع)

و أخيرا، هناك نوعان من التكوين : - on the Job (التكوين بالمنصب) و - off the Job

(التكوين خارج المنصب) .

هناك ملاحظات أخرى تفرض نفسها، بالنسبة للحصة المعتبرة لكل مديرية من عمليات التكوين ، إذا أخذنا بعين الاعتبار كل أشكال التكوين (داخل المنصب on the Job ، و خارج المنصب off the Job) ، نلاحظ أن المديرية التي استفادت أكثر من جهود التكوين من حيث (حجم المدة) هي أولا مديرية الهندسة و التنمية بنسبة (35,6 % من المدة الكلية) متبوعة بقسم تنفيذ المشاريع بنسبة (28,2 %) ثم بمديرية الإنتاج بنسبة (19,7 %) أما مديرية التسويق لم تستفد إلا بنسبة 09 % و قسم النقل بنسبة 08,6 % .

كذلك، فإن نوعي التكوين (on the Job - داخل المنصب، و off the Job - خارج المنصب) قد اقتسما بشكل غير متساو لموارد التكوين، في هذا الإطار لم يخصص للتكوين بالمنصب " on the Job " إلا نسبة تقدر بـ 25 % من هذه الموارد . مقابل 75 % لعمليات التكوين خارج المنصب (off the Job) ، كما أن المديريتين اللتين استفادتا أكثر من تكاليف التكوين (مديرية الهندسة و التنمية ، و مديرية الإنتاج) هما الوحيدتان اللتان استفادتا من التكوين بالمنصب (on the Job) ، كل عمليات التكوين الأخرى قد نفذت خارج العمل x/x.

* طبيعة الدروس و المدد .

MI PS 35h	I N 19 h	ISD N. 21h	GS M 14h	SS N° 7 33 h	T.T /D 70h	Op/ M	D O C 21 h	AXE 10 105h	TOV/ OF 21h	CAB/ ARM 35h/ 35h	الجهاز السوسيو مهني
				0	x	x	x	x	x		تقني بالهندسة و الاختبار تقني بهندسة التجميع تقني باختبار الأنظمة
	0 0	0 0	0 0	x	x		x	x	x		مهندس التسويق مهندس دراسات
	0 0 0	0 0 0		0 0 0		x x x	x x x	x x x	x x x	x/x x/x x/x	مشرف على الوضع مشرف على التركيب مشرف على التركيب
x x	0 0	0 0	0 0	x 0		x x	0 0	x x	x x		مهندس التسجيل مهندس المجمعات
x	0	0	0	x	0	x	x	x	x		مهندس النقل و الاختبار

الملاحظة الأولى :

X = دروس إلزامية .

0 = دروس اختيارية .

الملاحظة الثانية :

CAB/ARM = دروس بالكوابل .

DOC = وثائق .

T.T & D = دروس نظرية في الشبكة الهاتفية .

GSM = دروس بالهاتف الخليوي .

IN = دروس (Intelligent Network)

TOV/TOF = دروس (Telecom 2000 و deTelecom 2000 OverView)

(Fundamentals

AXE 10 = دروس النظام الهاتفي .

OP & M = عملية صيانة النظام AXE 10 .

SS N°7 = تشوير (وضع إشارات) النظام رقم 07 .

ISDN = دروس الشبكة المدمجة بالمصالح .

MIPS = دروس تصميم النظام .

هذا الجدول، يجمع مختلف أنواع الدروس المتوقعة لسنة 2000 حسب كل صنف سوسيو مهني .

على سبيل المثال، بالنسبة للمهندسين بالتسويق (Marketing) فالدروس هي (دروس Telecom

2000 OverView و دروس Telecom 2000 Fundamentals) . و دروس النظام الهاتفي ، و دروس

تشوير (وضع إشارات) النظام ...

بالنسبة لمهندسي المجمعات ، فالدروس هي دروس صيانة نظام AXE ، أو كذلك دروس نظرية في

الشبكة الهاتفية .

كما نسجل أن المترشحين قد وُضِعَتْ بين أيديهم دروس إلزامية من ناحية و دروس اختيارية من ناحية أخرى .

4) ملف التكوين (أنظر الوثائق بالملحق رقم 07) .

إن كل مترشح يُخَصَّصُ له ملف للتكوين يتضمن مختلف الوثائق :

- أولاً، بطاقة معلومات لكل مترشح تشير إلى معلومات شخصية و خاصة بالحالة المدنية ، و كذلك

تصديق من طرف المسؤول (الملحق رقم 7 أ) .

- ثم ، بطاقة التكوين ، تحدد نوع التكوين و مدته ، و مكانه بدفة، أي (تكوين خارجي

أو داخلي) ، طبيعة التكوين : (تطبيقي أو نظري) ، عنوان كل درس، سمات المكون، كما نجد كذلك

ملاحظة عامة عن المترشحين (أنظر الملحق 7 ب) .

- و أيضاً بطاقة انضباط يطلع عليها كل منشط و هي تتضمن (عنوان الدرس - عدد ساعات الدروس

- عدد ساعات العمل - عدد ساعات المنصب) ، مع الإشارة إلى أسباب الغيابات : عطل مرضية - عطل

عادية - ملتقيات ، و أسباب أخرى .

هذه البطاقة تتضمن أسماء كل المترشحين (الملحق رقم 7 ج) .

و أخيراً ، بطاقة التقييم، و التي تتضمن بعض المعايير تسمح بتقييم كل مترشح (الملحق رقم 7 د) .

و هذه ثمانية معايير للتقييم :

- التوافق مع الدروس .

- القدرة على الاستيعاب .

- المعارف المساعدة على متابعة الدروس .

- الانضباط خلال الدروس .

- التحفيز .

- حيوية المترشح .

- السلوك .

- الملاحظة النهائية .

ب) جدول خاص بإحصائيات حول التكوين بمؤسسة Sitel

(للسنوات : 1997 - 1998 - 1999)

1999		1998		1997		
التكوين	التعداد	التكوين	التعداد	التكوين	التعداد	الهيكل
06/02	06	-	05	-	05	المديرية العامة
60/02	60	-	60	-	60	مديرية الإدارة و المالية
48/06	48	60/3	48	44/4	44	مديرية التسويق
38/03	38	48/11	36	33/3	33	مديرية الهندسة و التنمية
88/06	88	36/5	125	113/12	113	مديرية الإنتاج
244/19	244	274/20	274	250/19	250	المجموع

إن تحليل هذا الجدول (الذي أنجزَ بكثير من العناية انطلاقاً من عدة مصادر للمعلومات) يُمكننا

من إيداء الملاحظات التالية :

- الملاحظة الأولى :

إذا أخذنا بمعدل السنوات الثلاث التالية 1997 - 1998 - 1999 نلاحظ أن نسبة التكوين سنوياً

بالنسبة لمجموع أفراد المؤسسة يصل إلى : $\frac{19,3}{256} = \frac{(244+274+250/19+20+19)}{3}$

أي بمعدل سنوي يُقدر بـ 07,5 % من مجموع الأفراد، حتى و إن كان هذا الرقم رقماً إجماليًا لا

يسمح بالتقييم الدقيق ، إلا أنه يمكن القول أن مؤسسة Sitel تحتل المراكز الدنيا عالمياً في مجال تكوين

المستخدمين. لم نعط كذلك أرقاماً عن حجم التكوين داخل المؤسسة و خارجها .

- الملاحظة الثانية : تتعلق بالجهود التي تبذل بالتكوين من سنة إلى أخرى. يمكننا أن نلاحظ انطلاقاً

من المعطيات التي يقدمها الجدول ، أن هذه الجهود ظلت ثابتة خلال الثلاث سنوات المرجعية بنسبة تقدر بـ

07,6 % سنة 1997 و 07,2 % سنة 1998 ، و 07,8 % سنة 1999 . و إذا كانت جهود التكوين سنة

1999 أكبر نسبيا مقارنة مع السنتين السابقتين فذلك راجع إلى أن خلال سنة 1999 استفاد أفراد من المديرية العامة ، و مديرية الإدارة و المالية للمرة الأولى خلال السنوات الثلاثة من تكوين يتمثل في المشاركة بالملئقيات الوطنية .

- الملاحظة الثالثة: تتعلق بتوزيع جهود التكوين حسب الهياكل إذا استثنينا أفراد المديرية العامة و مديرية الإدارة و المالية الذين لم يستفيدوا من التكوين إلا سنة 1999 . نلاحظ أن ثلاثة هياكل احتكرت ميزانية التكوين طيلة السنوات المرجعية (1997 - 1998 - 1999) أي مديرية الإنتاج، مديرية التسويق و مديرية الهندسة و التنمية .

الموارد المالية المستهلكة بالتكوين حسب كل هيكل هي كالاتي :

المعدل	1999	1998	1997	
24,6 %	40 %	15 %	22 %	مديرية الإنتاج
32,1 %	20 %	58 %	15 %	مديرية التسويق
43,3 %	40 %	27 %	63 %	مديرية الهندسة
100 %	100 %	100 %	100 %	مجموع أفراد الهياكل الثلاثة الذين استفادوا من التكوين

يمكن ترجمة هذه المعطيات كالاتي :

الملاحظة الأولى التي يمكن أن نبديها ، هو أن هذا التوزيع يبدو أنه يدعم التسيير العقلاني لموارد التكوين، لأن الهياكل التي تساهم مباشرة في الإنتاج هي التي استفادت من الحصة الكبرى من موارد التكوين كهيكل الإنتاج، و التسويق، و الهندسة. أما الهيكلان الإداريان (المديرية العامة، و مديرية الإدارة) لم يستفيدا إلا بحصة جد متواضعة .

أما الملاحظة الثانية هي أنه من بين الهياكل الإنتاجية التي احتكرت الحصة الكبرى من موارد التكوين خلال السنوات الثلاث، و هي : - مديرية الهندسة و التنمية بنسبة حوالي 43 % من المجموع - تليها مديرية التسويق بنسبة 32 % - و الباقي أي : 24 % خاص بمديرية الإنتاج .

- الملاحظة الرابعة : تؤدي بنا هذه الملاحظة إلى الإشارة إلى أهمية جهود التكوين بمؤسسة Sitel

حسب كل هيكل من الهياكل الإنتاجية بالنسبة لتعداد كل هيكل :

عدد الأفراد المستفيدين من التكوين

مقارنة مع التعداد الكلي لكل هيكل

المعدل	1999	1998	1997	
50/4,3 % 08,4	48/06	60/03	44/04	مديرية التسويق
39/5,6 % 14,1	38/03	48/11	33/03	مديرية الهندسة
79/7,6 % 09,6	88/06	36/05	113/12	مديرية الإنتاج
256/17,6 % 06,87	244/19	274/20	250/19	المجموع

إن الملاحظة التي يمكن إيدؤها فيما يتصل بعدد الأفراد الذين استفادوا من التكوين نسبة إلى العدد الإجمالي لكل هيكل، هي أن الهيكل الذي استفاد أكثر هو مديرية الهندسة بنسبة 14,1 % . تليها مديرية التسويق و مديرية الإنتاج في الرتبة الثانية بحصتين متساويتين تقريبا . و بالتالي بمعدل في الهياكل الثلاثة يقدر بحوالي 10 % ، و هذا معدل مشرف بهذا القطاع كما أكد لنا إطار بالمؤسسة .

ج) المبالغ المستثمرة بميدان التكوين بمؤسسة Sitel

1 - مصاريف الاستثمار

المصاريف الأولية	
2369424073	التكوين المهني
889886790	التكوين (الجزائر)

إنها مصاريف خاصة بالاستثمار لصالح التكوين دفعتها مؤسسة Sitel . و نظرا لأهمية هذه المؤسسة، و خاصة لأهمية مهمة تكوين الموارد البشرية، نشير إلى أننا كنا نتصور استثمار أعظم لخلق إطار فعال يتكفل بعمليات التكوين، إذ نلاحظ أن المبالغ الأولية المستثمرة من طرف المؤسسة تصل إلى أقل من

ملاحظة : الأقسام الثلاثة من هذا الجدول تمت انطلاقا من معطيات موزعة بين جداول مفصلة عن تكاليف التسيير .

بالنسبة لمصاريف الاستغلال، فالجدول يسمح لنا بقراءة على مختلف المستويات .

الجزء الأول من الجدول

إن معطيات الجزء الأول من الجدول تتيح لنا ملاحظة ثلاثة فصول لها علاقة بعمليات التكوين بمؤسسة Sitel : كالتوثيق الموضوع تحت تصرف الإطارات، تحقيق عمليات للتكوين بالخارج، و وضع برامج للتكوين على مستوى مؤسسة Sitel نفسها غالبا ما يتكفل بها الإطارات بالمؤسسة .

إذا حاولنا تقدير حصة كل شكل من أشكال هذه العمليات نسبة إلى مجموع المصاريف المقدمة من طرف المؤسسة لهذه المصلحة ، نجد بالنسبة للمعدل خلال السنوات الثلاث المرجعية، وحده التكوين بالخارج الذي نال أهمية بنسبة تقدر بـ 05,2 % من هذه المصاريف . غير أن هذا النوع من التكوين لم يستفد من أي حصة خلال سنة 1997 ، أما بالنسبة للتكوين بالجزائر فالمبالغ التي خصصت له هي جد متواضعة، كما أنه لم يكن متواصلا سنة بعد سنة ، و الشاهد على ذلك غياب عمليات التكوين سنة 1998 .

الجزء الثاني من الجدول

انطلاقا من الجزء الثاني من الجدول، يمكن أن نلاحظ أنه سنة بعد سنة لم تكن مصاريف التكوين منتظمة - مهما كان القانون الأساسي - كذلك ، إذا أخذنا سنة 1996 (كسنة بقاعدة = 100) نجد مصاريف التكوين تكاد تنعدم سنة 1997 (أي بدرجة 2,8) ثم تعود لترتفع سنة 1999 لكن بشكل متواضع بدرجة 27 .

هذا اللانظام يمكن أن يترجم كنتيجة لسياسة تكوين غير منظمة، و لا تتدخل بشكل مبرمج على فترات تتجاوز المدى القصير ، كذلك ، كما رأينا من خلال الأرقام بالجزء الأول من الجدول ، فإنه في بعض السنوات لم تبرمج أي عملية تكوين على سبيل المثال : - التكوين بالخارج سنة 1997 أو التكوين بالجزائر سنة 1998 .

الجزء الثالث من الجدول

هذا الجزء من الجدول يسمح لنا ببساطة التأكيد على ما ذكرناه سابقا . أي التكوين بالخرج حتى و إن لم يكن منتظما سنة بعد سنة فإنه الوحيد الذي نال أهمية، و هذا ما تدل عليه نسبة 86,1 % من المبلغ الإجمالي لميزانية التكوين التي خصصت للسنوات الثلاث (1996 - 1997 - 1998) . أما بالنسبة للتكوين بالجزائر زيادة على عدم انتظامه، فهو عملية رمزية بنسبة 03,7 % من هذه الميزانية ، و هذا يتطلب سياسة حكيمة .

ANNEXE-1-
BILAN AGREGÉ ET COMPTE DE RESULTAT SOMMAIRE
POUR L'EXERCICE 1998

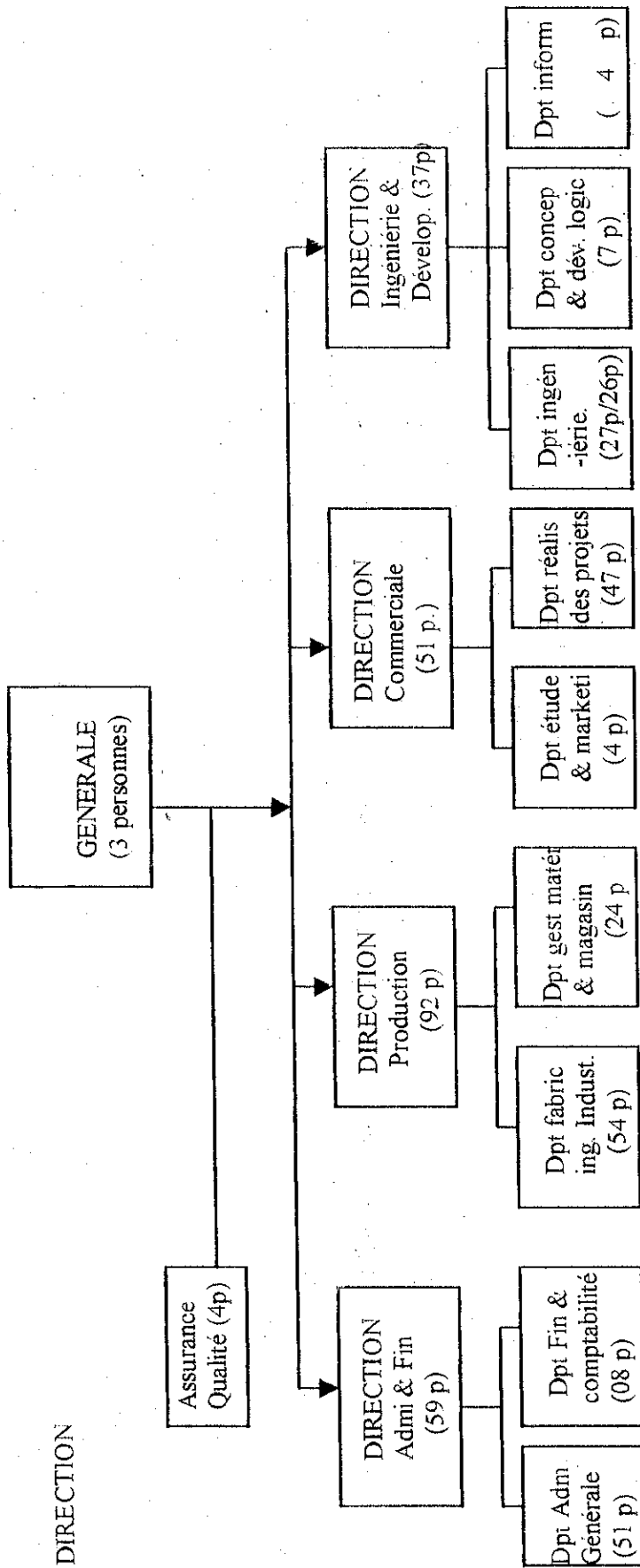
BILAN 1998

<u>ACTIF</u>		<u>PASSIF</u>
<u>Investissements (nets)</u>	171 916 680	<u>Fonds propres :</u> 1 813 947 416
Montant bruts	495 657 360,71	
Amortissements	323 740 680,18	
<u>Stocks (nets)</u>	826 374 935	<u>Dettes:</u> 3 292 996 280
Montant bruts	869 922 107,38	
Amortissements	43 617 171,59	
<u>Créances (nets)</u>	4 368 502 753	<u>Résultat (de l'exercice)</u> 259 850 673
Montant bruts	4 374 620 094	
Amortissements	6 111 341	
<u>TOTAL(net)</u>	5 366 794 369	5 366 794 369

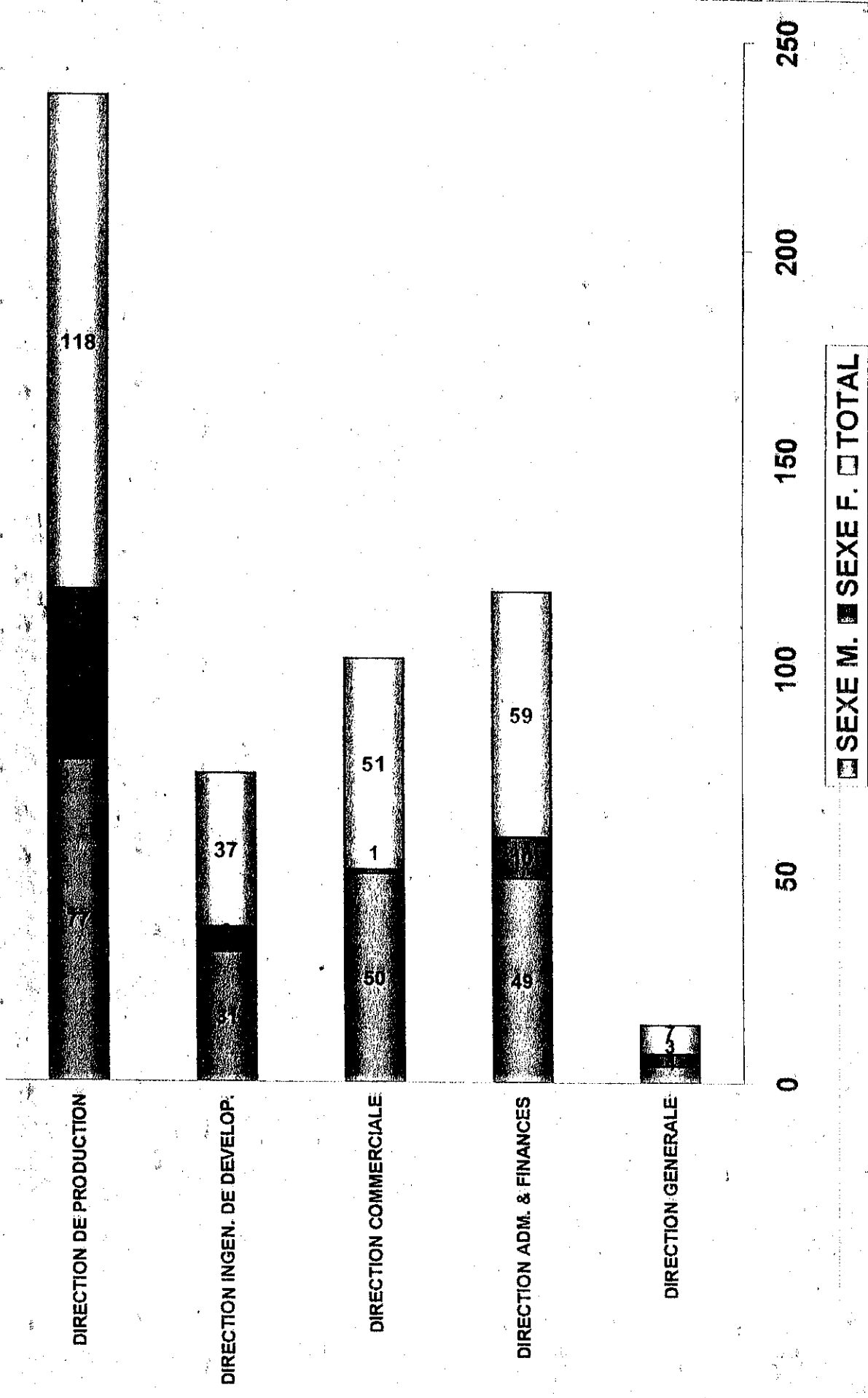
COMPTES DE RESULTAT POUR 1998

<u>DESIGNATION</u>	<u>Débit</u>	<u>Crédit</u>
<u>MARGE Brute</u>	2 480 863 600	4 350 442 314
<u>VALEUR Ajoutée</u>		1 869 578 713
<u>RESULTAT D'Exploitation</u>		1 348 536 117
<u>RESULTAT Net de l'exercice</u>		259 850 673

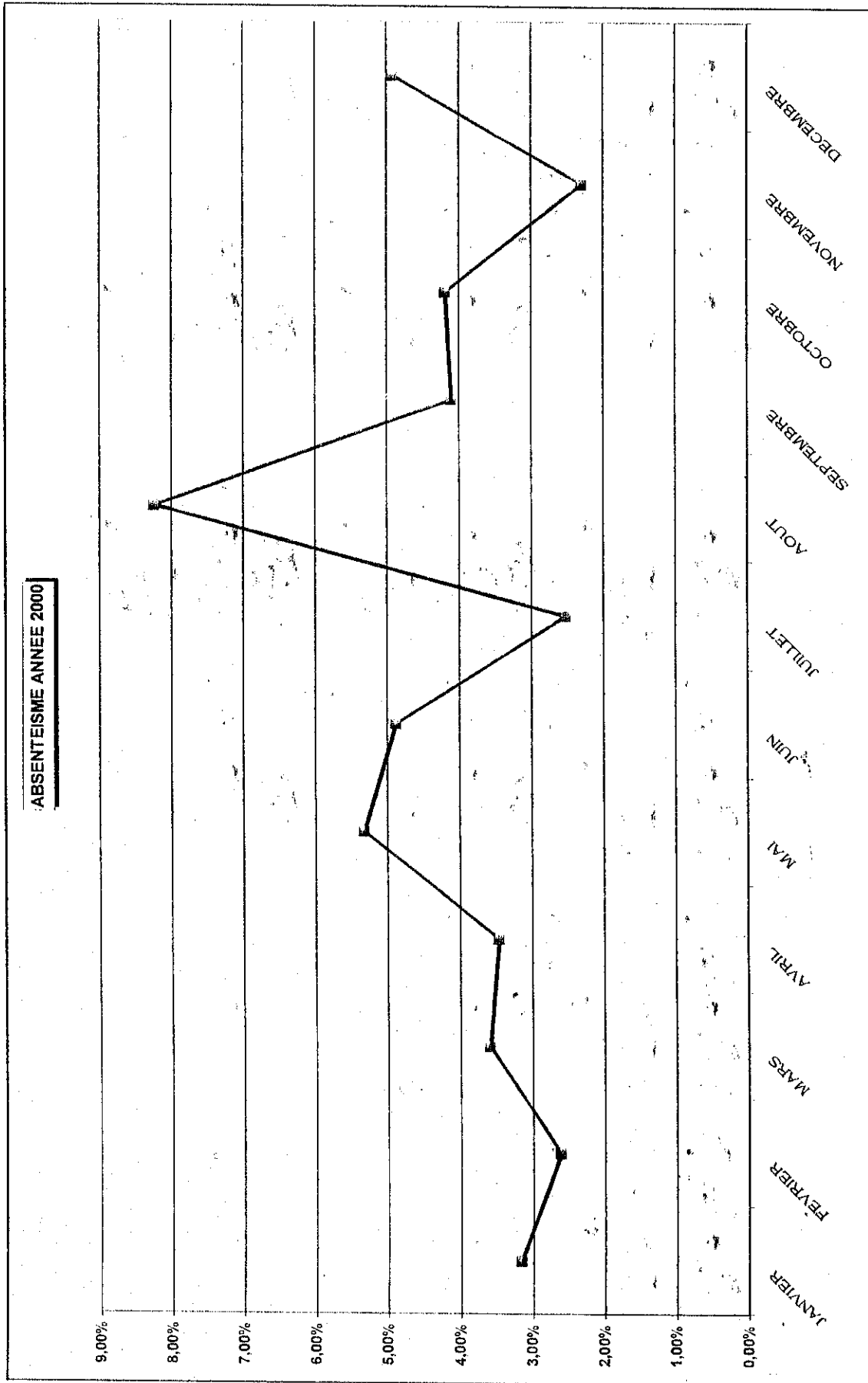
ANNEXE-2-



EFFECTIF PAR DIRECTION & PAR SEXE



ANNEXE-4



ANNEXE-5-

PROGRAMME DE FORMATION
Rev. C/Date 1999

Structure
Poste
Durée

VHG en soit semaines du au

Noms & Prénoms des Stagiaires

COURS	VHG w(S)	Struct. Animatrice	A S O N D J F							
DAF										
TLCM Overview	30/ 1w	AGOA	1	5						
Fundamentals	120/ 4w	"		6	3					
AXE Survey	150/ 5w	DIOA/MIPSC			6	7				
O & M										
Documentation	12h/ 0.6w					12	14			
DT/ IE	30h/ 1w					17	21			
DF										
Cablage/ Armoire	30h/ 1w	"				24	28			
DTP/ Test	70h/ 2w					01	15			
On the Job Train.										
TOTAL	442h/14w									

*vous le
l'avez*

*TOU
TOU
TOU
TOU*



CATALOGUE DES COURS & DUREES

2000

Site1

STRUCTURES	DUREE h/sem.	CABIARM 35h 35h	TOV/TOF 21h	AXE 10 Surv. 105h	Doc. 21h	Op. & M 17.5h	T.T. & Dim 70h	SS n°7 35h	GSM 14h	ISDN 21h	IN 19h	MIPS-C 35h	On Time/99	Dir. 2000 17h
DR/ PIC														
Tech. d'ingénierie de test	147/4		x	x	x								70/2	21/75
Tech. d'ingénierie d'Assemblage	147/4		x	x	x								70/2	21/75
Technicien de Test S/Système	322/9		x	x	x	x	x	0					140/4	252/113
DC/ CMM:														
Ingénieur marketing	161/5		x	x				x	0	0	0			
Ingénieur d'Etude	252/7		x	x	x		x	x	0	0	0			
CRO														
Superviseur d'Installations	427/12	x	x	x	x	x		0		0	0			
Superviseur de Montage	427/12	x	x	x	x	x		0		0	0			
Superviseur de Test	427/12	x	x	x	x	x		0		0	0			
DID/ DIC														
Ingénieur DT	371/11		x	x	0	x		x	0	0	0	x	0/0	
Ingénieur IE	406/12		x	x	0	x	x	0	0	0	0	x	0/0	
DDC														
Ingénieur Conception & Test	392/11		x	x	x	x	0	x	0	0	0	x		

NB:

O: optionnel

X = signature

ANNEXE-7-B

SITEL	FICHE D'ÉVALUATION <i>IMP. FOR. 06.</i>	CODIFICATION :																																																							
		INDICE :																																																							
		PAGE :																																																							
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Nom / Prénom(s) :</td> <td style="width: 50%;">Intitulé du cours :</td> </tr> <tr> <td>Formateur :</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Qualité :</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Structure :</td> <td>Durée : du au</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">F M B T</td> </tr> </table> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%;">1. Adaptation au cours :</td> <td style="width: 5%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 5%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 5%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 5%;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Capacité de compréhension :</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Connaissance pour suivre le cours :</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. Assiduité au cours :</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5. Motivation :</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6. Le stagiaire est-il actif au cours ?</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>7. Comportement :</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>8. Appréciation finale :</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>9. Autres remarques :</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>Observations :</p>			Nom / Prénom(s) :	Intitulé du cours :	Formateur :		Qualité :		Structure :	Durée : du au		F M B T	1. Adaptation au cours :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Capacité de compréhension :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Connaissance pour suivre le cours :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Assiduité au cours :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Motivation :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Le stagiaire est-il actif au cours ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Comportement :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Appréciation finale :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Autres remarques :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nom / Prénom(s) :	Intitulé du cours :																																																								
Formateur :																																																									
Qualité :																																																									
Structure :	Durée : du au																																																								
	F M B T																																																								
1. Adaptation au cours :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																					
2. Capacité de compréhension :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																					
3. Connaissance pour suivre le cours :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																					
4. Assiduité au cours :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																					
5. Motivation :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																					
6. Le stagiaire est-il actif au cours ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																					
7. Comportement :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																					
8. Appréciation finale :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																					
9. Autres remarques :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																					
REDIGÉE PAR :	APPROUVÉE PAR :	VALIDÉE PAR :																																																							
Nom : Prénom : Date : Visa :																																																									

الفصل الثاني

مكانة التكوين

(في بعض المؤسسات بولاية تلمسان)

لكي نتمكن من فهم أحسن لمكانة التكوين و دوره في المؤسسة الجزائرية ظهر لنا من الضروري من إتمام الدراسة السابقة لمؤسستين هامتين بولاية تلمسان (Sitel و ENCG) بدراسة موجزة لعينة من المؤسسات بنفس الولاية (و هي 12 مؤسسة) ثَمَكْنَا من إبراز المكانة التي تشغلها حقيقة هذه الوظيفة . إن الأمر يتعلق بالبحث عن معرفة المكانة التي أعطيت لوظيفة التكوين ، و ذلك انطلاقا من تحليل مزدوج :

- أولا : على المستوى الرسمي : أي ، انطلاقا من الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات ، و هذا يسمح لنا بتقييم المكانة الحقيقية الممنوحة لوظيفة التكوين من بين الوظائف الاستراتيجية بالمؤسسة . نؤكد على أن هذه الدراسة أجريت عن 12 مؤسسة بولاية تلمسان ، و هي مؤسسات مختلفة الأحجام ، و تنتمي إلى مختلف قطاعات النشاط و هي : OPGI (التسيير العقاري) - SOITEX (الأنسجة الجاهزة) - DENITEX (غزل - نسيج) - ERIAD (مطاحن منصورة) - CERTAF (خزف تافنة) - MANTAL (صناعة النسيج) - EPEOR (تسيير و توزيع المياه) - GIPLAIT (إنتاج الحليب) - SONELGAZ (كهرباء و غاز) - SNVI (نقل المسافرين) - METANOF (وحدة الزنك) . و أخيرا المؤسساتان اللتان قد سبق التعريف بهما - SITEL (الهاتف) و ENCG (المواد الدسمة) . هذه الدراسة الأولى هي موضوع القسم الأول .

- ثانيا : على المستوى غير الرسمي : أي ، انطلاقا من تحقيق الآراء لدى مسؤولي التكوين بهذه المؤسسات ، بالإضافة إلى 20 مؤسسة أخرى من المنطقة نفسها ، و الذي يمكننا من معرفة الفكرة التي يكونها المعنيون الأوائل عن هذا النشاط ، و كذلك تلك التي لدى الفاعلين الآخرين بالمؤسسة . العينة المأخوذة بعين الاعتبار في هذه الدراسة الثانية تشمل 30 مؤسسة من منطقة تلمسان ، و يتعلق الأمر بالمؤسسات التالية :

- تلمسان : ERIAD - MANTAL .

- منصورة : SONELGAZ - OPGI .

- أبو تشفين : SOGERWIT – BATIWIT – SOMEWIT – EPEOR – GIPLAIT –

. SERELEC – STAAR – EGMG

- شتوان : EDIED – SITEL – SNVI -SOITEX .

- الحنايا : ERCO – EMCE .

- الرمشي : CERAMIC – ORAVIO .

- هنين : E.MARBRE .

- مغنية : ECOTEX – ENCG – CERTAF - Maisserie .

- ندرومة : DENITEX – MEUBLES (Nedroma) – SOITINE .

هذا الجزء الثاني من دراستنا يكون موضوع القسم الثاني .

القسم الأول :

مكانة أجهزة الموارد البشرية و التكوين

في الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات بولاية تلمسان

بما أن نشاط التكوين يعتبر أحد النشاطات المختلفة التي تقوم بها الأجهزة المكلفة بتسيير الموارد

البشرية ، فمن المنطقي أن نبدأ بالتساؤل عن مكانة هذه الأجهزة (أجهزة تسيير الموارد البشرية) حتى

نستطيع أن نحدد مكانة نشاط التكوين ... بصفة عامة ، دراستنا تمت انطلاقا من الأسئلة التالية :

- هل توجد مهمة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة .

- ما هي المكانة التي تحتلها هذه الوظيفة : - هل هي مديرية ، - هل هي مجرد مصلحة بقسم؟

- ما حجم التعداد الذي يشغل هذا النشاط ؟

- هل توجد وظيفة تكوين بالمؤسسة ؟

- إذا كان الجواب ، نعم : هل هو جهاز محدد بالهيكل التنظيمي للمصلحة المكلفة بالموارد البشرية ؟

و هل هذا الجهاز مكلف بأداء هذا النشاط بأوقات العمل ؟

- أو هل هي مجرد مهمة ثانوية تُؤدَّى بوقت جزئي من طرف مستخدم بالجهاز المكلف بالموارد

البشرية ؟

هذه إذن ، هي الانشاعات التي قادتنا في هذه العملية إلى هذه المؤسسات ، فالأمر لا يتعلق بسبر آراء (كما سنرى بالقسم الثاني) ، إنما هي محاولة في التعريف على مكانة وظيفة تسيير الموارد البشرية . ثم مكانة وظيفة التكوين انطلاقاً من الهياكل الرسمية بهذه المؤسسات . سنقدم النتائج التي نتحصل عليها بعد دراستنا . على التوالي لكل مؤسسة من هذه العينة .

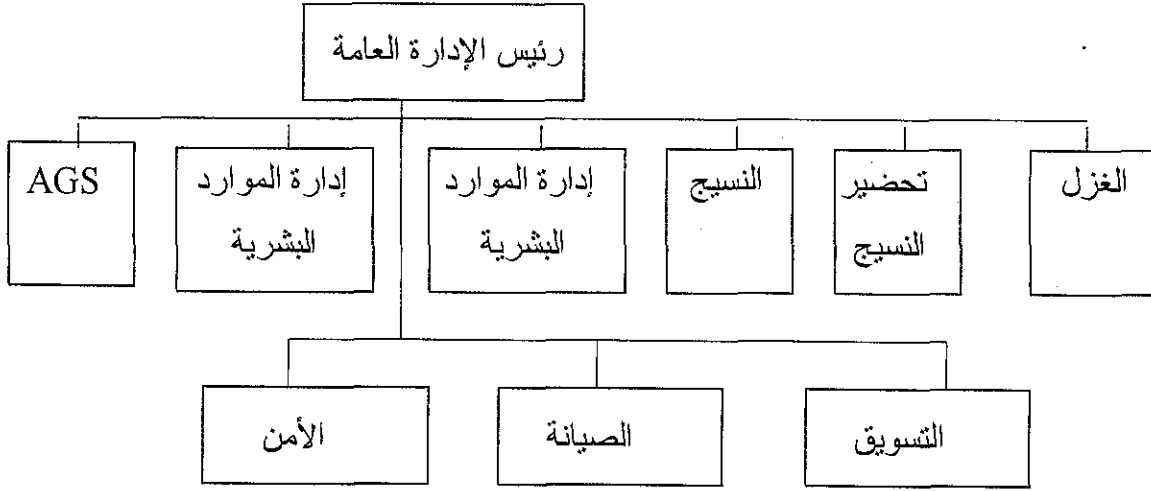
DENITEX S.P.A - 1

هذه المؤسسة ، تقع بتلمسان ، نشاطها الرئيسي إنتاج قماش الجينز و القابردين ، و كذلك تحويل الألياف و القطن و البولبيستار إلى خيوط ثم إلى نسيج . إن تقديم عرض تقني موجز عن المؤسسة ، عن تعدادها عن هيكلها التنظيمي و هذا يسمح لنا بالإجابة عن الأسئلة السابقة .

البطاقة التقنية

<u>الإنتاج الفعلي</u>	<u>الطاقة الإنتاجية</u>	
1840 طن / عام	2500 طن / عام	الغزل
4,3 مليون طن / عام	06 مليون طن / عام	النسيج
4,5 مليون طن / عام	06 مليون طن / عام	الجاهز

الهيكل التنظيمي



تعداد المؤسسة :

- الإطارات : 48 فردا .

- رؤساء العمال : 193 فردا .

- عمال التنفيذ : 651 فردا .

- الملاحظة الأولى التي تفرض نفسها ، هي أن هذه المؤسسة ذات الحجم الكبير ما دامت تتوفر على

892 عاملا (بما في ذلك حوالي 50 إطارا) هيكلها التنظيمي جد مجزئ ، و هذا يتنافى مع الهياكل التنظيمية

الفعالة ، بالفعل ، فهذا الهيكل التنظيمي يقدم النشاطات ، ليس حتى من خلال وظائف كبرى ، إنما هي أنواع

من النشاطات في شكل 9 مديريات فرعية رئيسية . هذا يجعلنا نجد أجهزة إنتاجية (من نوع : - الغزل -

النسيج - التجهيز على نفس المستوى الإداري مع وظائف : التسويق - و الموارد البشرية) بينما لو تم

تجميع النشاطات حسب الوظائف الكبرى أي أربع مديريات فرعية كبرى أو خمس أمر جد معقول على

مستوى التسيير .

- على كل فالملاحظة الثانية جد هامة ، و هي أن وظيفة الموارد البشرية تحتل مديرية فردية ، و هو

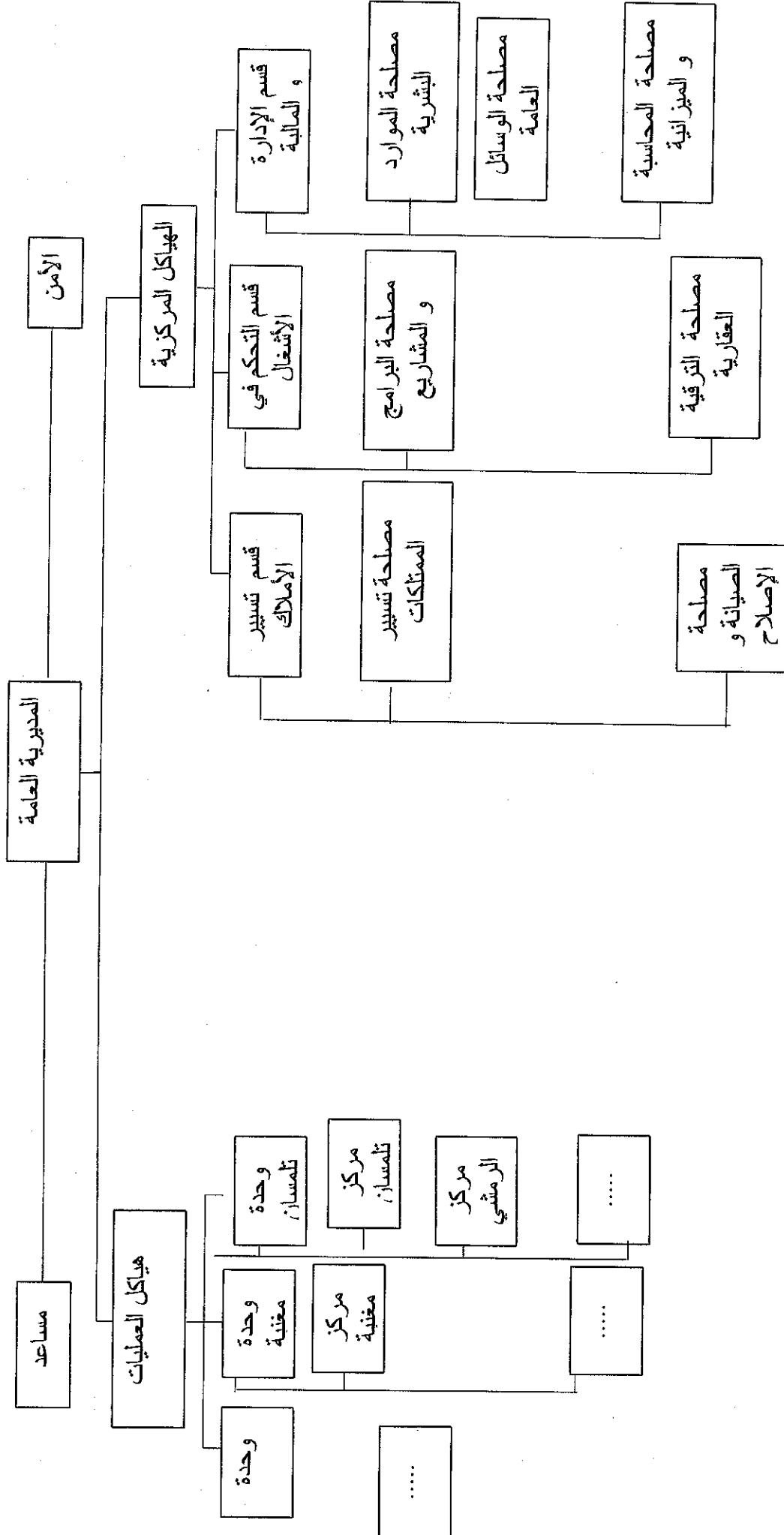
جهاز على مستوى التعداد ضعيف و بالتالي ليست له أهمية حقيقية ، فأهم نشاطاته ذات طابع إداري ،

و أخيرا ، بالنسبة لنا ، فوظيفة التكوين رمزية فقط ، فهي لا تشغل سوى شخصين (بالنسبة إلى تعداد جد هام) ، و كذلك ، ليس بأوقات العمل الكاملة .

O.P.G.I (2) تلمسان

لن نطيل في التعريف العام بهذا الديوان المكلف بالترقية و التسيير العقاري ، سنمر مباشرة إلى الجوانب التي تهمنا ، كجانب الموارد البشرية ، و المكانة التي يحتلها التكوين .
(أنظر الهيكل التنظيمي العام لـ O.P.G.I) .

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة OPGI



إن الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة (O.P.G.I) يسمح لنا بملاحظة مركزية نسبية للوظائف الإدارية و التسيير . حيث أن مختلف المراكز (وعددها سبعة) تابعة للوحدات الثلاث للتسيير (تلمسان - منصورة - مغنية) يتم تسييرها مباشرة انطلاقا من المقر الرئيسي (تلمسان) حيث تتجمع - كما يشير إليه الهيكل التنظيمي - وظائف التسيير الرئيسية .

كما يشير إليه الهيكل التنظيمي بالأسفل ، من بين الثلاثة أقسام التي تشكل الهياكل المركزية لـ : O.P.G.I هناك قسم هام و هو قسم الإدارة و المالية (أنظر بالأسفل الهيكل التنظيمي لهذا القسم) . هذا القسم مسؤول على مجمل النشاطات الإدارية و المالية بالديوان ، و يتكفل كذلك بعملية التنسيق و التنشيط و المراقبة لكل النشاطات ذات الطابع الإداري (تسيير الموارد البشرية) ، و التمويين (الوسائل العامة) ، و المالي (الميزانية ، المحاسبة ، الرساميل) . بمؤسسة (O.P.G.I) .

في هذا الإطار تم تجميع المصالح الثلاث الرئيسية في مناجمت هذا الديوان هي : - مصلحة الوسائل العامة - مصلحة المحاسبة و الميزانية - و مصلحة الموارد البشرية .

هذه المصلحة الأخيرة و التي تهتمنا على الخصوص في هذا المجال مسؤولة على مجموعة من المهام من أهمها :

- إحصاء حاجات المستخدمين ، و تنفيذ عمليات تشغيل و تنقل المستخدمين .
- مراقبة ، و متابعة الحياة المهنية للمستخدمين .
- و أخيرا ، متابعة تنفيذ قرارات المسؤولين في مجال التكوين و التأهيل .

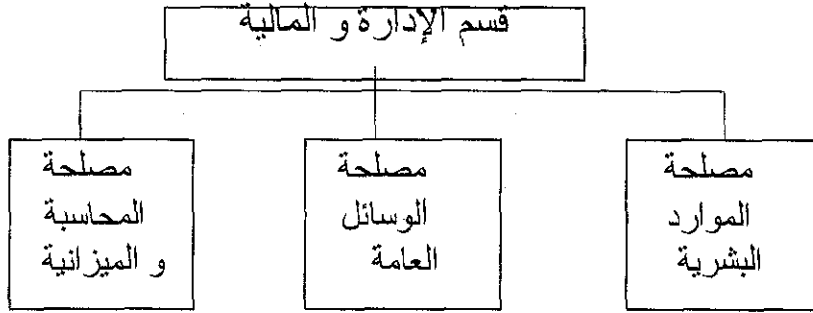
هناك ملاحظة هامة تتعلق بتعداد مؤسسة O.P.G.I تخص أهمية الأفراد المؤثرين ، نذكر ، أنه انطلاقا من الجدول أدناه أن من بين 349 فردا تعداد الديوان ، (08 %) هم إطارات مسيرة و إطارات مسيرة و سامية و (12 %) إطارات متوسطة (من غير رؤساء العمال الذين يشكلون و حدهم نسبة 22 % من التعداد الكلي) .

لكن ، ما يمكن ذكره هنا ، أنه رغم الأهمية الكمية و النوعية للمستخدمين بمؤسسة O.P.G.I ، إلا أن مصلحة الموارد البشرية تتوفر على نسبة ضعيفة من الوسائل البشرية القادرة على تسيير الحياة المهنية

لأفرادها بكل فعالية ، و بالإضافة إلى ذلك لا توجد بنية حقيقية مكافئة بالتكوين لمتابعة هذه الحياة المهنية و المساهمة في ترقية الموارد البشرية ، و هذا من أجل مصلحة الأفراد مثلما هو في مصلحة الديوان .

الهيكل التنظيمي لقسم

الإدارة و المالية .



التعداد حسب الأفرج السوسيو مهنية .

المجموع	أفراد التنفيذ	رؤساء العمال	إطارات متوسطة	إطارات سامية	المسيرون	الهيكل
14	04	05	01	03	01	الإدارة العامة
66	41	09	12	03	01	قسم الإدارة العامة
28	08	08	07	04	01	قسم التسيير العقاري
20	03	03	07	06	01	D.P.M
19	03	05	06	04	01	قسم المالية و المحاسبة
202	140	48	11	03	-	مجموع المراكز
349	199	78	44	23	05	المجموع الكلي

ERIOD. SBA (3

فرع مطاحن منصوره تلمسان

فيما يخص مطاحن منصوره و التي هي فرع من ERIAD سيدي بلعباس ، سنقدم فكرة موجزة عن نشاطه و تعداده ، ثم نقدم الهيكل التنظيمي العام للشركة ، و هذا يسمح لنا بالكشف عن القانون الأساسي الموضوع لوظيفة (الموارد البشرية) بهذه المؤسسة لنصل إلى المكانة التي تحتلها وظيفة التكوين .

تقديم موجز لنشاط و تعداد

ERDIAD - فرع تلمسان -

إن فرع " مطاحن منصوره " لـ ERDIAD - سيدي بلعباس - مؤسسة بقطاع الصناعة الغذائية مختصة في إنتاج و بيع السميد و الفرينة و مشتقاتهما ، تتوفر على تعداد كلي يقدر بـ: 316 فردا موزعين بالشكل الآتي :

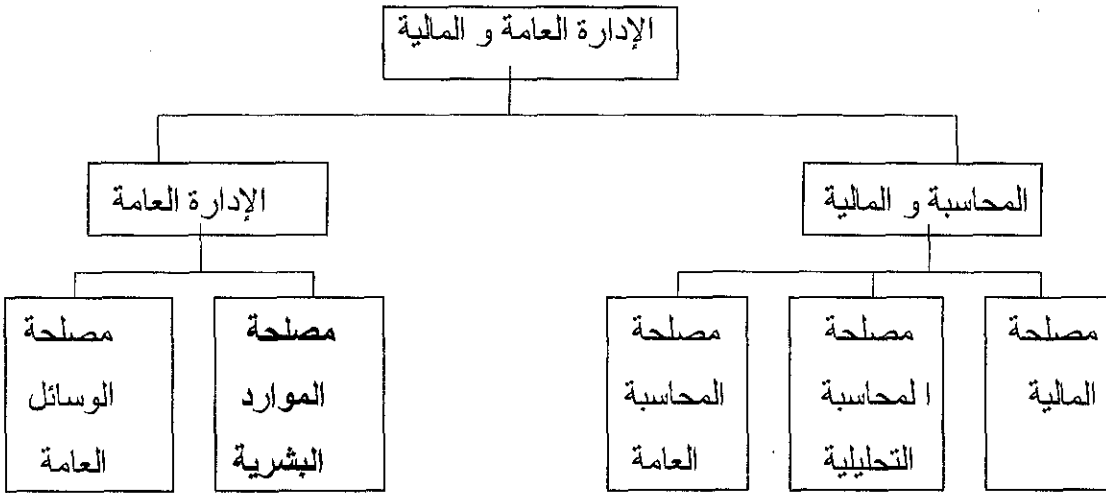
- الإطارات = 41

- رؤساء العمال = 117

- عمال التنفيذ = 158 .

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة

و المالية بـ : "المطاحن"



هذا الهيكل التنظيمي الخاص فقط بـ " الإدارة و المالية " يشير من خلال القسمين : المحاسبة

و المالية ، - و الإدارة العامة إلى أن هياكل التسيير بهذا الفرع جد مجهزة و خاصة فيما يتعلق بالمالية (بوجود مصلحتين : المحاسبة التحليلية و المحاسبة العامة) مقارنة بالهيكل الإدارية .

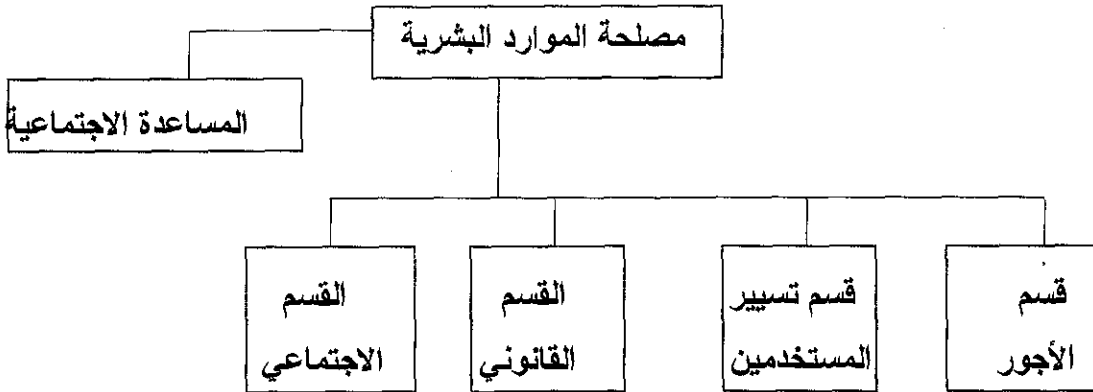
بالفعل ، وجود مصلحة الموارد البشرية في شكل أقسام متعددة كما يشير إليه الهيكل التنظيمي أدناه

يجعلنا نرى أن التكفل بالعامل الإنساني على المستوى الرسمي على الأقل فعلي و بالتالي فعال .

غير أن ما يلفت الانتباه هنا على الخصوص ، الغياب الكلي لكل ما يدل على أي نشاط للتكوين ، كما أننا أخبرتكم ببعض العمليات التكوينية و التي استفادت منها بعض الإطارات ، و ختاماً ، فإن وجود هذه الوظيفة بالمقر المركزي لسيدني بلعباس يعني انعدام هذا النشاط على مستوى الفروع .

الهيكل التنظيمي لمصلحة

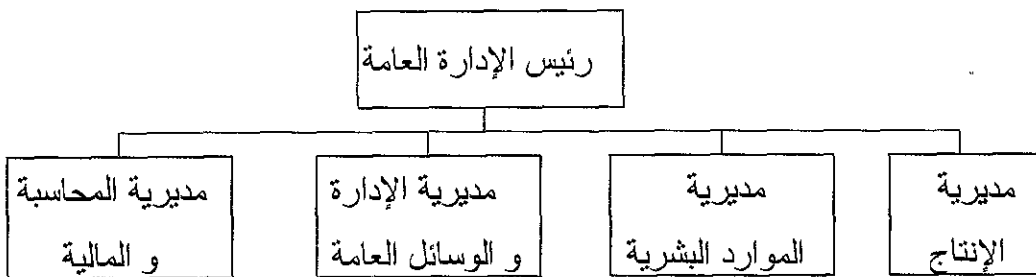
الموارد البشرية .



(4) MANTAL - تلمسان -

إن مؤسسة MANTAL و التي تنشط في صناعة النسيج ، شركة مساهمة مكلفة بصناعة الأغطية .

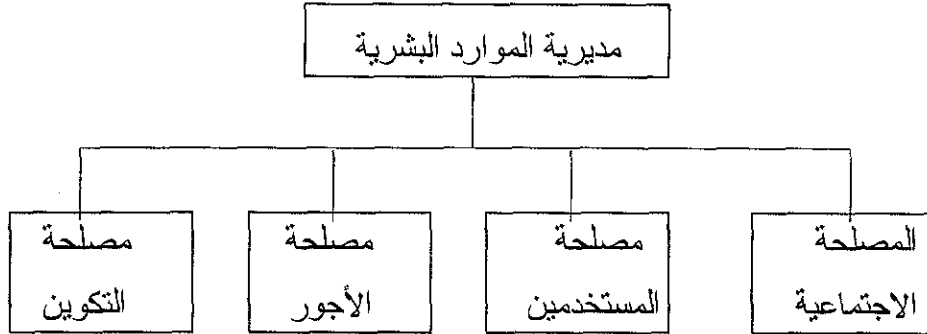
الهيكل التنظيمي لـ : MANTAL



بتعداد يُقدر بـ : 295 فرداً موزعين إلى : 36 إطاراً سامياً و 38 رئيس عمال ، و 221 من أفراد التنفيذ ، تعتبر مؤسسة MANTAL ذات حجم متوسط ، و التي تقترب بفضل ميزتها التنظيمية من أن تكون مؤسسة نسيج طموحة و في قمة التطور . إن تنظيمها الهيكلي (أنظر بالأسفل) يسمح برؤية مؤسسة جد

منظمة من النوع العملي ، قد تم تنظيمها وفق أربعة وظائف رئيسية : - وظيفة الإنتاج - وظيفة الإدارة و الوسائل العامة - وظيفة المالية و المحاسبة .

و أخيرا ، وظيفة الموارد البشرية و التي تهتمنا على الخصوص بهذا المجال .



نلاحظ أولا ، أن وظيفة الموارد البشرية كُلفت بها مديرية و ليس فقط مصلحة أو قسم . هذا يجعلنا نرى أن هذا الهيكل المكلف بتسيير العامل الإنساني له نفس الأهمية المعطاة إلى الوظائف الأخرى (الإنتاج ، الإدارة ، المالية) من ناحية ، و من ناحية أخرى فهو هيكل عملي و ليس فقط رسمي .

هذا ما يؤكد وجود (04) مصالح مختصة بالأنشطة التي لها علاقة بتسيير الموارد البشرية و

هي : - مصلحة المستخدمين - المصلحة الاجتماعية - مصلحة الأجور - و مصلحة التكوين .

و بالخصوص ما لفت انتباهنا ، هو أن القانون الأساسي الذي وُضع لهذه المصلحة الأخيرة ، هو أنه

عكس عدد كبير من المؤسسات التي زرناها ، فمؤسسة MANTAL من المؤسسات القليلة جدا التي أخذت نشاط التكوين بكل جدية و وفرت له وسائل لا يمكن إغفالها .

5 - SOITEX - تلمسان -

إنها مؤسسة اقتصادية عمومية أنشئت سنة 1982 بعد حل الشركة الأم SONITEX ، في صناعة

القماش الجاهز المطبوع و المصبوغ المستعمل بالملابس و الأثاث .

تعدادها يقدر بـ : 780 فردا ، منهم 135 متعاقدون .

التعداد الدائم يقدر بـ : 642 فردا موزعون كالآتي :

- الإطارات السامية : 50 فردا .

- الإطارات المتوسطة : 90 فردا .

- رؤساء العمال : 45 فردا .

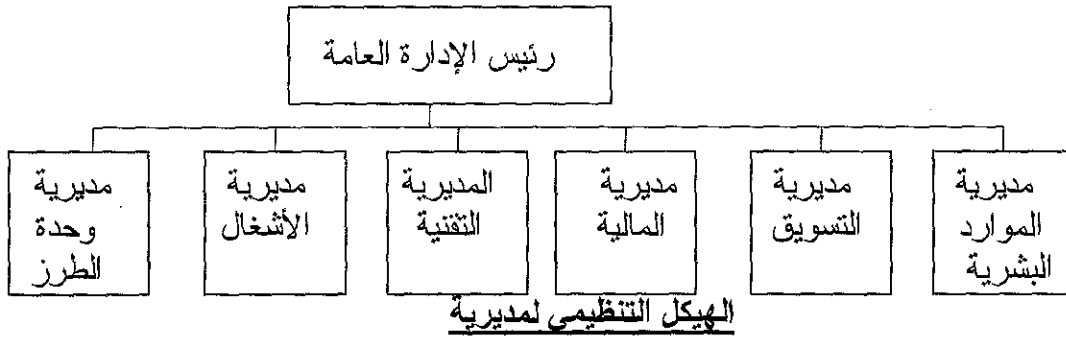
- عمال التنفيذ : 257 فردا .

- نلاحظ إذن ، أن نسبة الإطارات السامية تصل إلى 08 % و يضاف إليها نسبة 14 % من

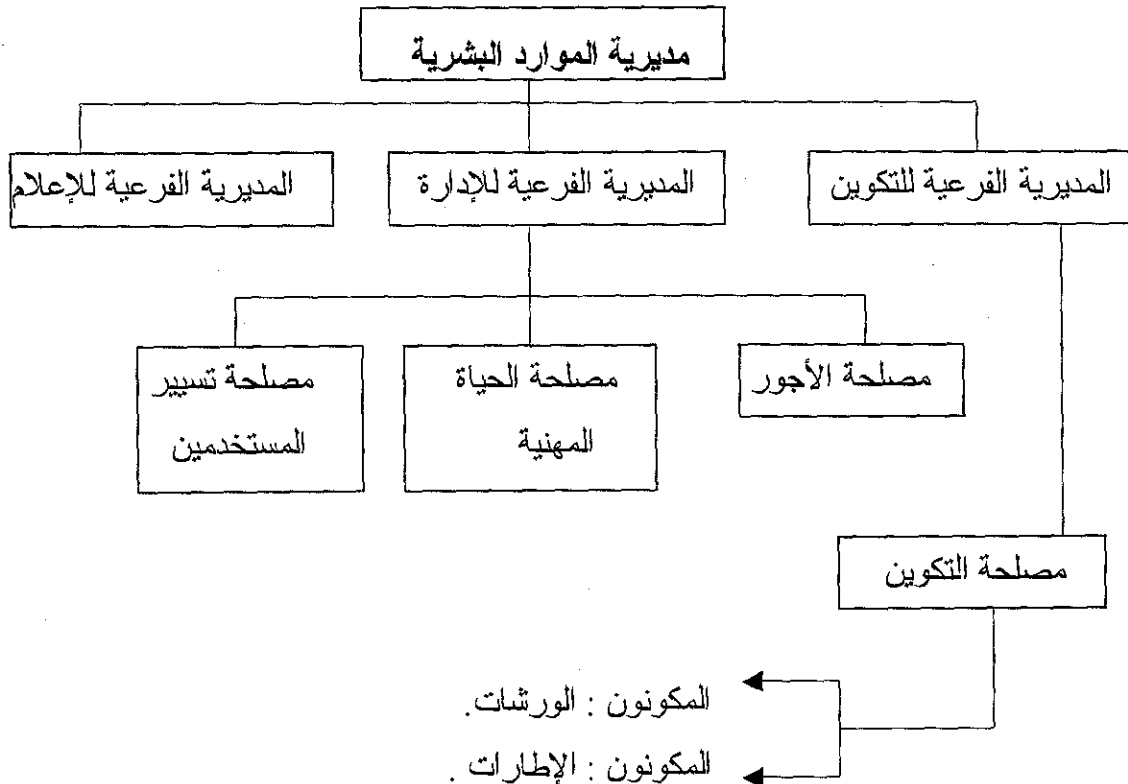
الإطارات المتوسطة ، و هذا معدل جد هام بهذا القطاع .

الهيكل التنظيمي العام

لمؤسسة SOITEX



الموارد البشرية



من خلال الهيكلين التنظيميين المقدمين سالفًا عن SOITEX نستخلص عددا من المعلومات :

أولا : ما يتعلق بالقانون الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في هذه المؤسسة .

و ثانيا : ما يتعلق بالمكانة التي يحتلها نشاط التكوين .

- فالهيكل التنظيمي الأول يتناول مجمل الوظائف ب : SOITEX حيث نجد (05) وظائف تقليدية

بالمناجمت ، و مديرية معينة بوحدة ، بعبارة أخرى ، كل وظيفة على مستوى مديرية : مديرية المالية -

مديرية التسويق - مديرية الاستغلال - المديرية التقنية - مديرية وحدة الطرز - مديرية الموارد البشرية .

و هذا في مصلحة التسيير الفعال بالمؤسسة ، و الذي تسمح به هذه الهياكل الوظيفية للنشاطات

الرئيسية في مجال الإدارة و التسيير . و ما يلفت انتباهنا على الخصوص ، الأهمية التي أعطيت لتسيير

المستخدمين بشركة SOITEX ، أهمية تظهر بشكل ملموس على المستوى التنظيمي بوجود مديرية للموارد

البشرية تغص بالأفراد و المصالح .

- أما الهيكل التنظيمي الثاني ، يكشف بالفعل عن تنظيم مديرية الموارد البشرية في شكل (03)

مديريات فرعية : - المديرية الفرعية للإدارة - المديرية الفرعية للإعلام - و المديرية الفرعية للتكوين .

إنها المؤسسة الوحيدة في عينتنا التي نجد بها وظيفة التكوين تتكلف بها مديرية فرعية حقيقية مع

وسائل مادية و بشرية هامة ، و برنامج تكوين حقيقي .

6) CERTAF : سيراميك - تافنا .

النشاط الرئيسي لهذه المؤسسة تحويل و صناعة الأواني (خزف مزخرف ، و خزف عادي) و

كذلك صناعة المواد الحمراء (قرميد ، آجر) قدرتها الإنتاجية :

- 1695 طن (خزف) تمثل 4,62 مليون قطعة (أكواب - أطباق - أطقم) .

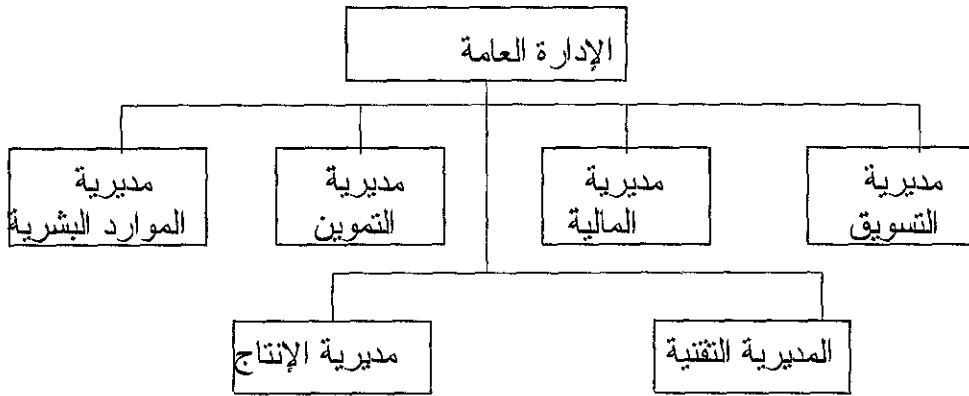
- و 2750 طن من المواد الحمراء (6 ملايين قطعة) .

تعدادها يقدر ب : 525 فرد موزعين :

154 فردا في الإدارة ، و 371 فردا بالإنتاج .

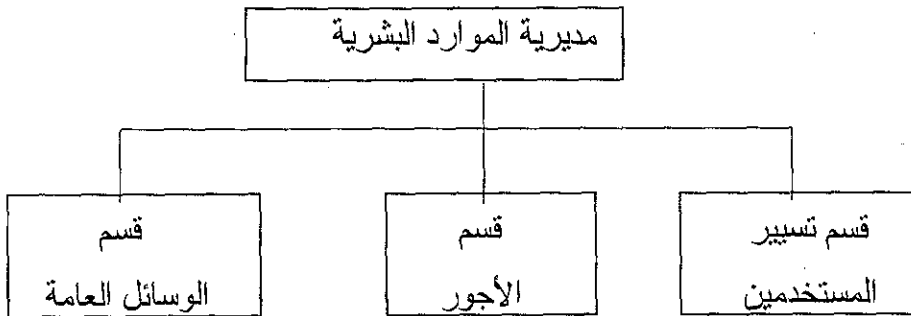
الهيكل التنظيمي العام ، و الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية ، يسمحان بإنشاء فكرة عن شكل تسيير العامل الإنساني في هذه المؤسسة ، و كذلك ، المكانة التي تحتلها وظيفة التكوين .

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة CERTAF



الهيكل التنظيمي لمديرية

الموارد البشرية



انطلاقاً من هذين الهيكلين التنظيميين يمكن استخلاص ما يلي :

+ أولاً ، الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة يعطي وظيفة الموارد البشرية مكانة لا يمكن تجاهلها . حيث

أن هذه الوظيفة تقوم بها مديريةية على نفس المستوى مع الوظائف الرئيسية الأخرى للمناجمت .

+ ثانيا ، فالهيكل التنظيمي الذي يفصل نشاطات هذه الوظيفة يشير إلى أن بعض النشاطات الهامة أخذت بعين الاعتبار حيث أوكلت إلى أقسام جد محددة ، كالأجور - تسيير المستخدمين و الوسائل العامة . بينما ليست هناك أية إشارة إلى وظيفة التكوين كتنظيم رسمي قانوني ، هذه الوظيفة قد تكلف بها بصفة ثانوية شخص على مستوى قسم المستخدمين .

7 - GIPLAIT - تلمسان -

إن مؤسسة GIPLAIT هي فرع من مجموعة صناعية مختصة بإنتاج الحليب و مشتقاته . النشاطات الرئيسية لهذا الفرع تتمثل في تصنيع ، و تعليب و تسويق الحليب و مشتقاته (ياورت - زبدة - جبن - قشدة) .

تتوفر مؤسسة GIPLAIT - تلمسان - على تعداد يقدر بـ : 284 فردا يُوزَعُونَ على الشكل التالي :
42 إطارا - 54 رئيس عمال - 188 من أفراد التنفيذ .

الملاحظات التي يمكن إيدائها انطلاقا من تحليل الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة GIPLAIT ، و الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للإدارة العامة هي كالاتي :

- فالهيكل التنظيمي العام يشير إلى وجود (8) مديريات فرعية ، بعضها يتعلق ببعض الوظائف الرئيسية في التسيير و على الخصوص : - التوزيع - التموين - المالية و المحاسبة - و المديرية الفرعية للإدارة العامة . في هذا الإطار نلاحظ إذا كانت الوظائف التقليدية الثلاث للمناجمنت و هي :

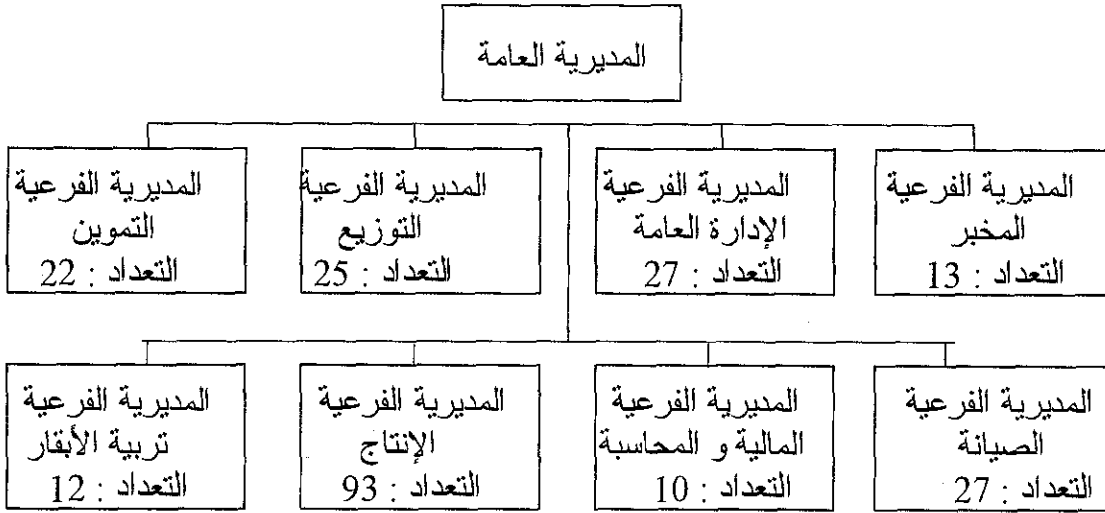
- وظائف المالية ، التسويق ، و الإنتاج ، تحتل كل واحدة منها مديرية فرعية حقيقية ، فإن الوظيفة التقليدية الرابعة للمناجمنت المكلفة بالموارد البشرية غائبة على هذا المستوى بالهيكل التنظيمي ، نجدها كما سنرى ضمن إحدى المديريات الفرعية ألا و هي المديرية الفرعية للإدارة العامة .

- الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للإدارة العامة يسمح لنا بالانتباه إلى أن بهذه المديرية الفرعية أربع مصالح = - المخزن - الأجور - الشؤون الاجتماعية - المستخدمون .

أيضا ، فمن (27) شخصا تعداد هذه المديرية الفرعية ، نجد مصلحة المستخدمين لا يتكلف بها سوى شخص واحد ، هذه إذن هي الأهمية التي تعطى للعامل الإنساني ، و لمسألة ترقية المستخدمين على

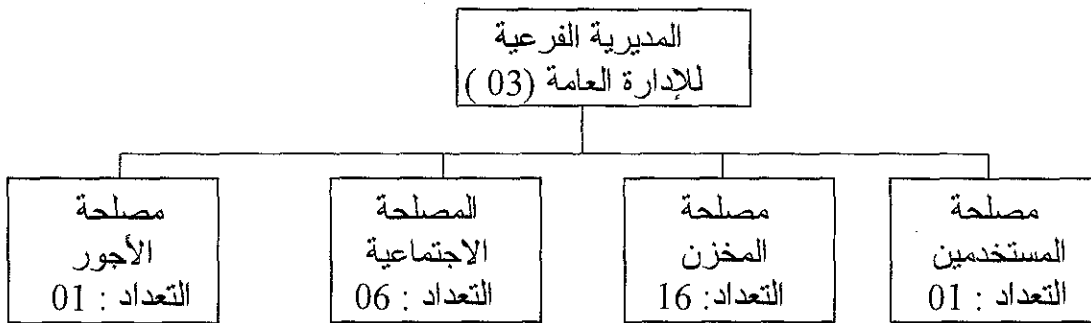
الخصوص بهذه المؤسسة ، بعبارة أوضح ، ليس لنشاط التكوين أي وجود في انشغالات المسؤولين بهذه المؤسسة و التي تتوفر على تعداد يقدر بـ : 284 مستخدما من بينهم 42 إطارا !

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة GIPLAIT - تلمسان -



الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية

للإدارة العامة (التعداد الكلي : 27)

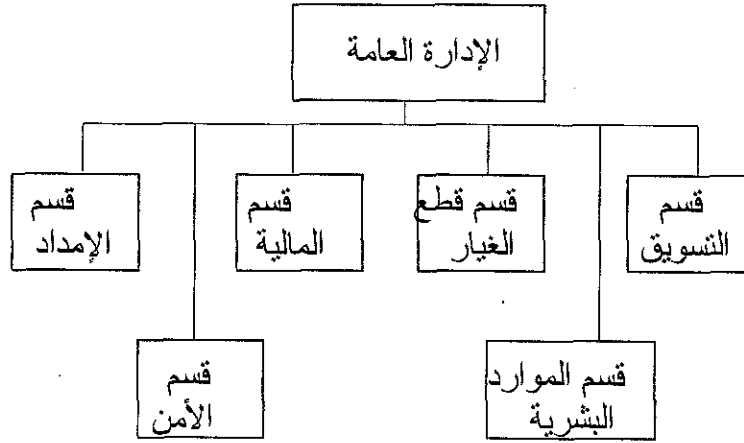


(8) مؤسسة SNVI

إن SNVI شركة وطنية للسيارات الصناعية ، مكلفة بتسويق السيارات الصناعية ، قطع الغيار ، و

إصلاح السيارات الصناعية تتوفر على تعداد يقارب 84 فردا من بينهم 08 إطارات سامية .

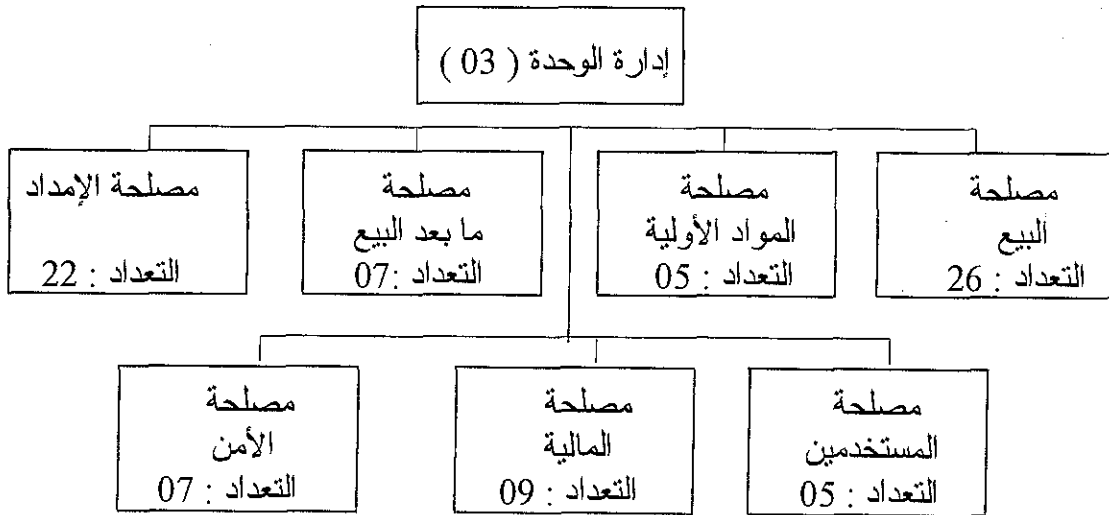
الهيكل التنظيمي العام لمقر SNVI .



إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة (SNVI) الأم يتميز بوجود ستة أقسام هامة ، نذكر من بينها القسم

المكلف بتسيير الموارد البشرية .

الهيكل التنظيمي لوحة SNVI - تلمسان -



هذا الهيكل التنظيمي الخاص بوحدة SNVI - تلمسان يبين أن هذه الوحدة تتشكل من 07 مصالح مع

التركيز على المصالح التجارية ، حيث جُنِّدَتْ لها ثلاث مصالح (البيع ، المواد الأولية و قطع الغيار ، و

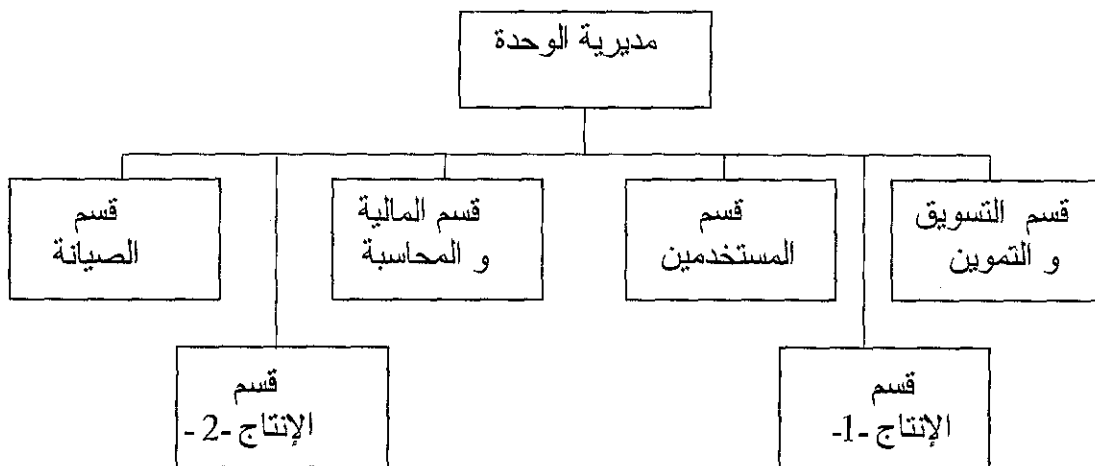
مصلحة ما بعد البيع) .

توسيعا للامركزية القسم المركزي المكلف بالموارد البشرية على مستوى المؤسسة الأم ، لا تعتبر مصلحة المستخدمين على مستوى وحدة SNVI - تلمسان سوى جهاز إداري صرف مكلف بمهام مثل : دفع الأجور - حفظ ملفات المستخدمين . غير أنه ، يبدو على مستوى مصلحة المستخدمين بالوحدة هناك قسم للتكوين مكلف بمتابعة عمليات التكوين (بالوحدة) هذه العمليات (في شكل مبادرات أو مبرمجة) على مستوى المؤسسة الأم .

(9) وحدة METANOF - الغزوات .

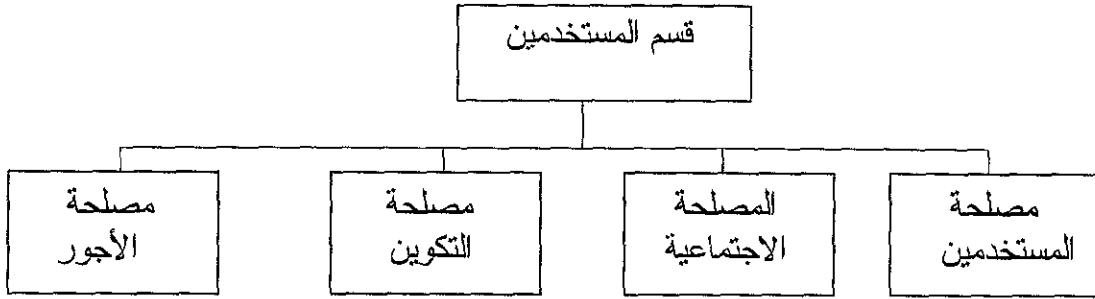
إنها المؤسسة الوطنية METANOF SPA ، مكلفة بالبحث ، و تطوير الإنتاج ، و الاستيراد و التصدير ، و كذلك بتوزيع المواد الحديدية القاعدية ، و بتحويل المعادن غير الحديدية . مجال نشاط هذه المؤسسة يقتصر اليوم على وحدتين للإنتاج (وحدة تحليل الزنك بالغزوات - و وحدة صهر الألمنيوم بالمسيلة) و ثلاث وحدات جهوية (بالشرق و الغرب و الوسط) للنجارة و بيع الألمنيوم . إن وحدة الزنك بالغزوات (ALZINC) نشغل منذ سنة 1974 ما يهمنا هنا ، هو إنتاجها الذي يتعلق بقوالب الزنك (25 كغ ، طن ، و 2 طن) على خليط من الزنك و حمض السلفيريك . تعداد وحدة (ALZINC) وصل يوم 31 / 12 / 2000 إلى 686 شخص (من بينهم 36 مؤقتون) . يتوزع هذا التعداد كالاتي :- 71 إطارا - 146 رئيس عمال - 466 من أفراد التنفيذ .

الهيكل التنظيمي لوحدة ALZINC



الهيكل التنظيمي لقسم

المستخدمين بوحدة ALZINC



إن الهيكل التنظيمي العام لوحدة ALZINC يشير إلى وجود قسم للمستخدمين يشغل نفس المستوى على السلم الإداري للوظائف الرئيسية الأخرى للمناجنت (المالية - الماركيتينج) و الذي يوحى بأهمية الاهتمام بالعامل الإنساني في هذه المؤسسة . كما أن الهيكل التنظيمي لقسم المستخدمين يسمح بالكشف عن أن المصالح الرئيسية المكلفة بالمسائل الخاصة بالعامل الإنساني قد أخذت بعين الاعتبار ، إذ نلاحظ وجود 04 مصالح هامة : - المستخدمين - الاجتماعيات - الأجرور - و التكوين . ما يهمننا على الخصوص في هذا المجال وجود هذه المصلحة الأخيرة (التكوين) ، غير أننا لم نر أي تفاصيل عن تعداد و فعالية هذه الوظيفة بوحدة ALZINC - الغزوات .

10 - ENCG - مغنية .

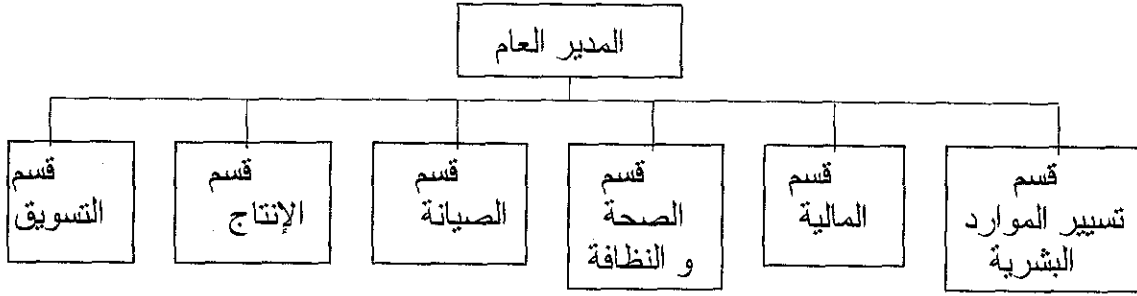
إن الشركة الوطنية للمواد الدسمة ، من نشاطاتها : - إنتاج زيوت المائدة - الزيوت المعلبة - صابون الغسيل و صابون الزينة (أنظر التفاصيل بالفصل) .

تعداد مؤسسة ENCG

الأفراد	الهيكل
226	أفراد الإنتاج
172	التقنيون

63	الإداريون
461	المجموع

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



إن هذا الهيكل التنظيمي يسمح لنا بمعرفة أن وظيفة (الموارد البشرية) تحتل في مؤسسة ENCG موقعا استراتيجيا على نفس المستوى مع الوظائف الأساسية الأخرى، كوظيفة المالية، ووظيفة التسويق أو كذلك وظيفة الإنتاج.

لقد رأينا بالفعل بمؤسسات أخرى ذات الحجم المتوسط أن وظيفة (الموارد البشرية) عادة ما كانت تُعتبر وظيفة ثانوية (مكملة) يقوم بها قسم أو مديرية "الإدارة و المالية"، وهذا ما يؤدي في هذه المؤسسات إلى تقليص وظيفة (الموارد البشرية) إلى مجموعة من النشاطات الإدارية عوض مناجمات الأفراد.

11 - SITEL - تلمسان .

تم تأسيس مؤسسة SITEL من طرف : ENTC - الجزائر و الشركة السويدية ERICSSON- TELECOM AB ، و مقرها تلمسان و رأسمالها يصل إلى 100 مليون دينار.

نشاطها موجه إلى إنتاج وسائل الاتصال، يتعلق الأمر أساسا بالاختراع - و الهندسة - و صنع و تسويق المراكز الهاتفية الرقمية 10- AXE و إنشاء المراكز المدمجة .

بالنسبة لتعداد المؤسسة يصل في مجموعه إلى 272 فردا يتميز بتركيبة شابة و مؤهلة (بالتفصيل

أنظر الفصل) .

فحص الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة SITEL :

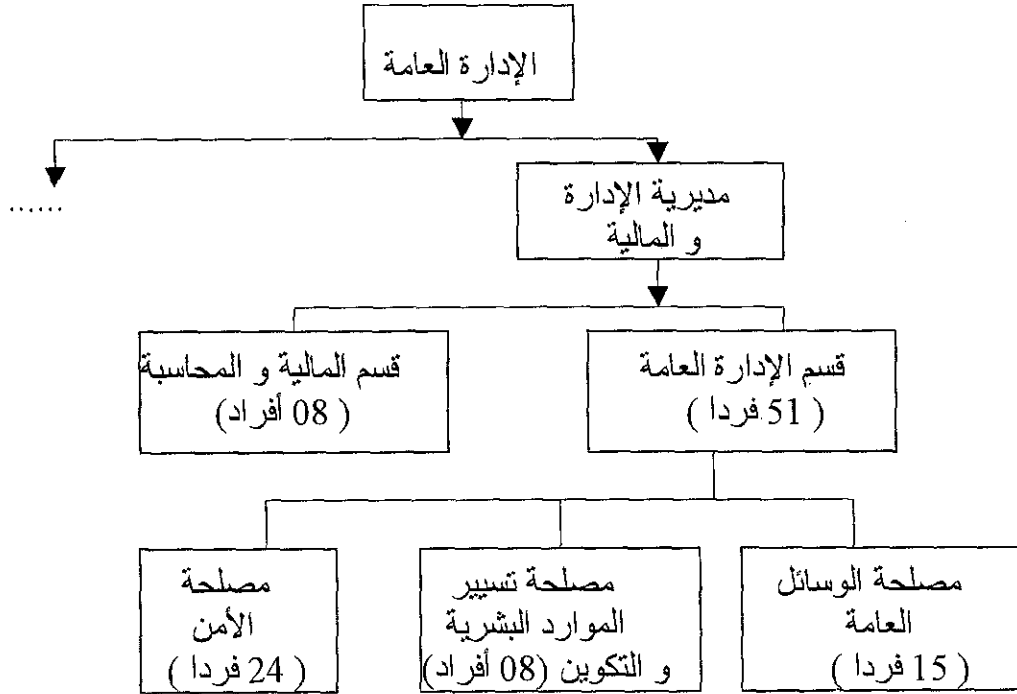
من خلال الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة SITEL (بالأسفل) يمكننا ملاحظة أنه من بين 4 مديريات رئيسية تشتمل عليها هذه المؤسسة (مديرية الإدارة و المالية - مديرية الإنتاج - مديرية التسويق - مديرية الهندسة و التنمية) .

نجد مصلحة المستخدمين تحت مسؤولية مديرية الإدارة و المالية .

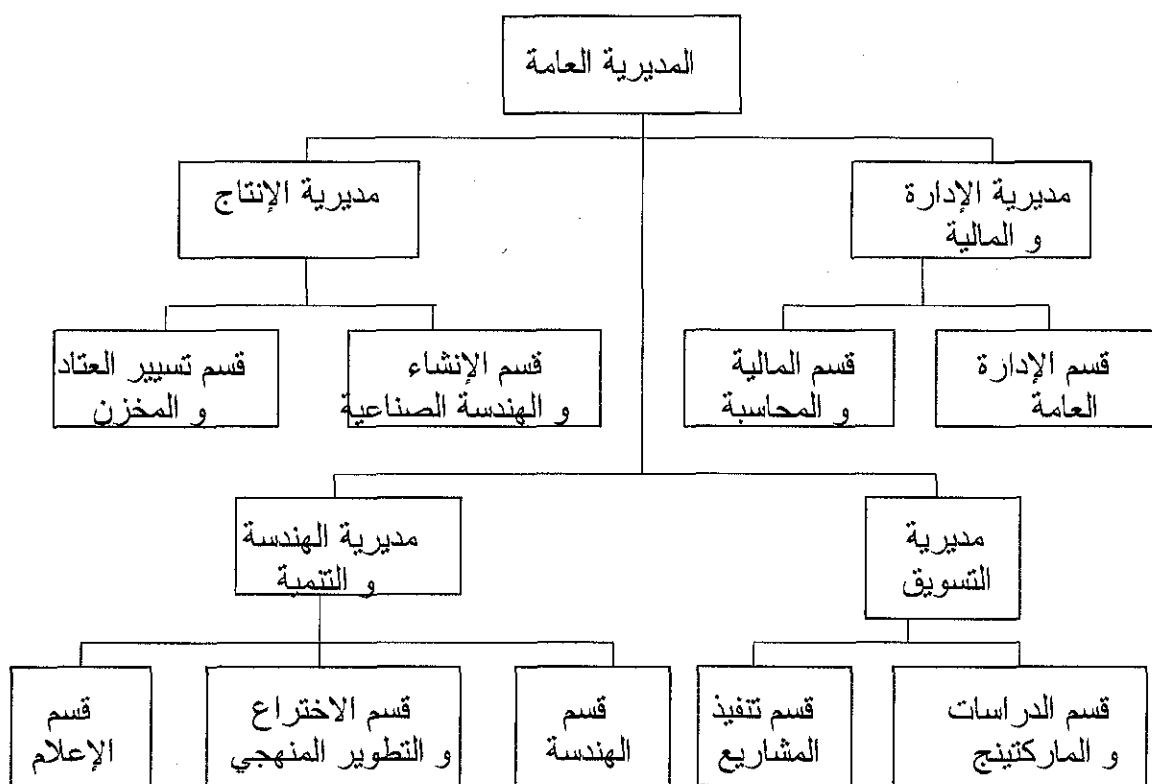
فالملاحظة التي يفرضها موقع مصلحة المستخدمين على مستوى السلم الإداري هو أن SITEL لا تعطي أهمية استراتيجية لهذه الوظيفة .

الهيكل التنظيمي لقسم

الإدارة العامة لـ : SITEL



الهيكل التنظيمي العام لـ : SITEL



الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة و المالية :

لقد رأينا بالهيكل التنظيمي السابق أن بجانب مديرية الإدارة و المالية ، هناك خمس مديريات أخرى ، لكن هذه المديرية التي تتحكم في مصلحة المستخدمين (أنظر الهيكل التنظيمي لهذه المديرية بالأسفل) هي نفسها تنقسم إلى قسمين : - قسم الإدارة العامة - و قسم المستخدمين و الذي هو كذلك بجانبه ، مصلحتان : مصلحة الأمن ، و مصلحة الوسائل العامة .

إذن ، نحن بعيدين عن مكانة مرموقة لوظيفة المستخدمين بمؤسسة SITEL . نذكر كذلك أن تعداد مصلحة المستخدمين هو في حدود 8 أفراد . أي حوالي 02.9% من مجموع تعداد مؤسسة SITEL .

و أخيرا ، إن وظيفة التكوين هي التي تهتمنا ، حيث نلاحظ أن هذه الوظيفة لا تتوفر حتى على قانون أساسي لقسم بمصلحة المستخدمين و كذلك لا يشغلها إلا شخص واحد .

خلاصة القسم الأول

(أنظر جدول الخلاصة صفحة 350)

ما يمكن الكشف عنه بهذه المرحلة من هذه الدراسة هو المكانة التي تحتلها وظيفة الموارد البشرية ، و كذا وظيفة التكوين ضمن الهياكل الرسمية لعدد من المؤسسات بولاية تلمسان¹ . نتائج دراستنا ستدفع بنا إلى استخلاص جملة من الاستنتاجات .

غير أنه ، بسبب محدودية مجال دراستنا (فعينتنا لا تشمل إلا على 12 مؤسسة) ، و بسبب طبيعة الطريقة التي استخدمناها (و هي طريقة استنتاجية تهدف في الوقت نفسه إلى إنتاج المعلومات و الاستنتاجات) ، فإننا مدركون أن استنتاجاتنا لا يمكن أن تكون إلا جزئية ، و لا نزع منها عناصر لأي تعميم عن قانون حقيقي مخصص لهتين الوظيفتين بالمؤسسة الجزائرية .

غير أن هذا لا يمنعنا من استخلاص بعض النتائج المؤقتة ، علما بأنه دون مراعاة حجم المؤسسة و القطاع الذي تنشط فيه المؤسسات الموضوعة تحت الدراسة ، فإن أغلبها لا تهتم بوظائف الموارد البشرية و التكوين ، و تهمل هذه النشاطات في استراتيجيات تطورها .

بالواقع ، يترجم هذا في أمرين :

- على مستوى القانون الأساسي لوظيفة الموارد البشرية .

- و على مستوى القانون الأساسي لنشاط التكوين :

(1) فيما يخص النقطة الأولى : فبالنسبة لـ 12 مؤسسة التي قمنا بدراستها ، نجد اختلافا في القانون

الأساسي ، حيث وجدنا 3 حالات :

- 04 مؤسسات بها مديرية للموارد البشرية .

- 02 بهما قسم للموارد البشرية .

- و الباقي ، أي : 05 مؤسسات ، بها مصلحة للمستخدمين فقط .

¹ - Notre étude a donc porté sur une douzaine d'entreprise.

(أ) - إذن ، حوالي 50 % من المؤسسات لا تتوفر إلا على هيكل جد بسيط يتمثل في مصلحة لتسيير العامل البشري ، بعبارة أخرى لاكتساب هذه الموارد و الحفاظ عليها و تطويرها ، غالبا ما نجد هذه المصلحة إما بقسم الإدارة و المالية (بالنسبة لمؤسسة OPGI ، أو SITEL) و إما بمديرية فرعية للإدارة العامة (على سبيل المثال : ERIAD - و GIPLAIT) .

إن آثار هذا القانون الأساسي المتواضع على المستوى الرسمي (مكانة هيكل الموارد البشرية) ، على مستوى الهيكل التنظيمي العام ، تظهر على مستوى الإمكانيات البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف مصالح المستخدمين و التي تظل دون مستوى الحاجات الحقيقية .

(ب) أما بالنسبة للمؤسسات الست الأخرى (أي 50 % من العينة) ، بالنسبة لأثنين منها ، تتوفر على قسم ، و الأربعة الأخرى تتوفر على مديرية بكاملها ، فبالنسبة لهذا الجزء من العينة ، فالوضعية جد مرضية بالنسبة لقانون وظيفة الموارد البشرية .

بالفعل ، على كل حال ، بالنسبة للمؤسسات الثلاث (SOITEX - MANTAL و CERTAF) فالقانون الأساسي لوظيفة الموارد البشرية فهو نسبيا ، ذو قيمة ، يترجم ذلك في تخصيص إمكانيات بشرية (تعداد و مستوى التأطير) و إمكانيات مادية (إمداد - ميزانية) جد هامة .

إن DENITEX التي رفعت من مستوى هذه الوظيفة إلى مديرية لم تُوقَّر لها الإمكانيات التي تجعلها في مستوى الطموحات التي يفرضها القانون الأساسي لهذه الوظيفة .

أما بالنسبة للقسمين الباقين ، أحدهما تابع لمديرية الوحدة (بالنسبة لـ METANOF) ، و الآخر تابع لمديرية المؤسسة (ENCG) ، يبدو أنهما جُهَّزَا تجهيزا دون مستوى المديرية ، لكن أعلى مستوى من المصلحة .

(2) فيما يخص النقطة الثانية : حول المكانة المخصصة لنشاط التكوين في المؤسسات (12)

نلاحظ ما يلي :

أ- في (05) مؤسسات لا يوجد أي جهاز مكلف بشكل كامل بالتكوين خاصة :

GIPLAIT , CERTAF , ERIAD , OPGI , DENITEX كذلك مؤسسة ك DENITEX التي تتوفر على مديرية للمستخدمين و مع ذلك تتجاهل نشاط التكوين ، و الأغرب هو أن CERTAF التي بها مديرية للموارد البشرية تتوفر على إمكانيات بشرية و مادية هامة ، و مع ذلك لا تتوفر على هياكل رسمية للتكوين . و أخيرا ، بعض المؤسسات كمؤسسة ERIAD تجهل بكل بساطة كل نشاط للتكوين .

ب - بالنسبة للمؤسسات الست الأخرى التي تتوفر مبدئيا على الهياكل الرسمية للتكوين ، يمكن أن نرتبها في ثلاث مجموعات :

- أولا ، ثلاث مؤسسات تتوفر على مصلحة تكوين حقيقية و هي MANTAL , ENCG , METANOF يمكننا أن نعتبر أن هذه المؤسسات الثلاث تتكفل بشكل صحيح بنشاط التكوين لأفرادها ، و تُوفّر في هذا المجال الوسائل الضرورية .

- ثم مؤسستان تتوفران على مستوى الهيكل المتكفل بالموارد البشرية على مصلحة التكوين و هما : SNVI - تلمسان و SITEL ، في هذين الحالتين نحن أمام هيكليين إمكانيتهما البشرية و المادية محدودة . و أخيرا ، هناك مؤسسة وحيدة تتوفر على مديرية فرعية بكاملها ، على مستوى السلم الإداري من أسمى الهياكل التي تتوفر على إمكانيات حقيقية و سلطة فعلية ، إنها SOITEX ، فهي الوحيدة التي وضعت الاستثمارات الضرورية للتكفل بتطوير أفرادها .

- ملاحظة أخيرة تستحق أن تكون الخاتمة

هذه الملاحظة ، تهدف إلى التساؤل على العلاقة بين حجم المؤسسة و المكانة التي تُمنَح للهيكل المكلف بتكوين الأفراد بالمؤسسة ، فلما وضعنا ترتيبا لمؤسساتنا حسب حجم تعدادها ، توصلنا إلى الملاحظة التالية :

العلاقة بين حجم المؤسسة / أهمية هيكل التكوين

المؤسسة	التعداد	الهيكل الرسمي للتكوين	الإمكانيات المتوفرة بهذا الهيكل

انعدام الإمكانيات	منعدم	892	DENITEX
إمكانيات هامة	مديرية فرعية	780	SOITEX
إمكانيات هامة	مصلحة	686	METANOF
انعدام الإمكانيات	منعدم	525	CERTAF
إمكانيات مقبولة	مصلحة	461	ENCG
انعدام الإمكانيات	منعدم	349	OPGI
انعدام الإمكانيات	منعدم	316	ERAD
إمكانيات هامة	مصلحة	295	MANTAL
انعدام الإمكانيات	منعدم	284	GIPLAIT
إمكانيات محدودة	مصلحة	272	SITEL
إمكانيات محدودة	مصلحة	84	SNVI -Tlemcen

- من بين المؤسسات الست الكبرى ، هناك ثلاث لا تتوفر على أي هيكل خاص بالتكوين ، و لا تتوفر

إذًا على أية إمكانية في هذا المجال .

- أما الخمس مؤسسات الباقية ، اثنان لا تتوفر على هيكل خاص بالتكوين و الثلاث الأخرى تتوفر

على إمكانيات محدودة بهذا المجال .

بعبارة أخرى ، فالحجم ليس معيارا قاطعا فيما يخص فعالية وظيفة التكوين ، فالمؤسسة الكبرى في

عينتنا (DENITEX) لا تتوفر على هيكل رسمي للتكوين ، بينما المؤسسة الصغرى بهذه العينة (SNVI -

تلمسان) تتوفر على الأقل على قسم .

إذن ، ما الذي يفسر هذا الاهتمام القليل بوظيفة التكوين من طرف معظم المؤسسات ، رغم أننا نعيش تحولا نوعيا كبيرا على الأقل على مستوى مكانيزمات (السوق) و التي من المفروض أن تساهم بشكل كبير في إعادة النظر بهذه المعطيات الجديدة أمام التحديات الجديدة : اقتصاد السوق - العولمة ...

في هذه المسألة ، سنبحث عن الجواب من خلال سبر الآراء لدى بعض الإطارات في هذه العينة من المؤسسات ، و هو موضوعنا بالقسم التالي .

جدول الخلاصة

وظيفة التكوين		وظيفة تسيير الموارد البشرية		التعداد	المؤسسة
الوسائل	الهيكل	الوسائل	الهيكل		
انعدام وسائل خاصة بالتكوين (وظيفة بصفة ثانوية)	انعدام هيكل خاصة بالتكوين	تعداد محدود جدا	مديرية بكاملها	892	DENITEX
انعدام وسائل خاصة بالتكوين (وظيفة بصفة ثانوية)	انعدام هيكل خاصة بالتكوين	وظيفة خصصت لها حصة بسيطة من الوسائل البشرية و المادية	مصلحة تابعة لقسم الإدارة و المالية	349	OPGI
انعدام لكل ملاح للتكوين	انعدام هيكل خاصة بالتكوين	وظيفة خصصت لها حصة بسيطة من الوسائل البشرية و المادية	مصلحة تابعة لقسم الإدارة العامة	316	ERIAS
عناية كبيرة بوظيفة التكوين	مصلحة جد محدودة مكلفة بالتكوين	وظيفة جد مجهزة بوسائل بشرية و مادية	مديرية بكاملها	295	MANTAL
عناية جد كبيرة بوظيفة التكوين فيما يخص الوسائل البشرية و المادية	مديرية فرعية جد محددة و منظمة مكلفة بالتكوين	وظيفة مجهزة جد بوسائل بشرية و مادية	مديرية بكاملها	780	SOITEX
انعدام الوسائل البشرية و المادية، و هي وظيفة ثانوية	انعدام الهيكل الخاصة بالتكوين	وظيفة مجهزة تجهيزا مقبولا فيما يخص الوسائل البشرية و المادية	مديرية بكاملها	525	CERTAF
انعدام كل ملاح للتكوين	انعدام الهيكل الخاصة بالتكوين	وظيفة خصصت لها وسائل بشرية بسيطة	مصلحة تابعة لقسم الإدارة العامة	284	GIPLAIT
وسائل محدودة مثل مصلحة المستخدمين نفسها	قسم التكوين تابع لمصلحة المستخدمين	موارد جد محدودة بالنسبة إلى نشاط إداري محض	مصلحة تابعة لقسم مديرية الوحدة	84	SNVI تلمسان
عناية هامة بوظيفة التكوين	مصلحة جد محددة مكلفة بالتكوين	وظيفة مجهزة تجهيزا مقبولا بالنسبة للوسائل البشرية و المادية	قسم تابع لمديرية الوحدة	686	METANOF (ALZINC)
عناية هامة بوظيفة التكوين	مصلحة محددة مكلفة بالتكوين	وظيفة مجهزة تجهيزا مقبولا	قسم تابع للإدارة العامة	461	ENCG

		بالنسبة للوسائل البشرية و المادية			
وسائل مادية و بشرية محدودة (وظيفة ثانوية)	قسم التكوين تابع لمصلحة المستخدمين	موارد جد محدودة بالنسبة لنشاط إداري محض	مصلحة تابعة لمديرية الإدارة و المالية تحت إشراف الإدارة العامة	272	SITEL

القسم الثاني :

فهم مكانة للتكوين

من طرف أفراد عينة من مؤسسات

ولاية تلمسان

كما ذكرنا بمقدمة هذا الفصل ، سنحاول بهذا القسم الثاني إكمال النتائج التي توصلنا إليها بالقسم الأول ، و الذي كان موضوعه تقييما على المستوى الرسمي ، انطلاقا من دراسة هياكل عدد من المؤسسات للقانون الأساسي الفعلي المخصص للتكوين كوظيفة من وظائف المؤسسة الاستراتيجية .

غير أن ، دراستنا بهذا القسم ، تتعلق بالإحاطة بالنظرة العامة عن نشاط التكوين من طرف الفاعلين الرئيسيين بالتكوين في المؤسسة ، انطلاقا من رؤية غير رسمية ، أي انطلاقا من عملية سبر للأراء (تحقيق) لدى مسؤولي التكوين بعدد من المؤسسات .

أ - الإطار المنهجي المستخدم بالتحقيق (سبر الآراء) .

إن الاستفسار الموضوع للقيام بهذا التحقيق بشكل جيد (أنظر بالأسفل) ، يهدف إلى الإجابة عن إنشغالاتنا حول 10 نقاط محددة . كل نقطة نخصص لها سؤالين مترابطين يهدفان إلى التحقق من إذا ما كانت الأجوبة المحصل عليها موضوعية . كذلك الاستفسار الذي يتضمن في الحقيقة 20 سؤالا ، وُجّه إلى أشخاص مكلفين بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالتكوين في 30 مؤسسة بتلمسان ، ندرومة ، بني صاف ، مغنية .

هذه العينة تتضمن مؤسسات تمّ دراستها في إطار التحليل الرسمي (أنظر القسم الأول) كما تتضمن مؤسسات أخرى اتصلنا بها في إطار هذا التحقيق .

إن موضوع هذا التحقيق يهدف من خلال وضع تشخيص لوظيفة التكوين في هذه المؤسسات ، أولا ، إلى تحديد الفكرة الموجودة لدى مسؤولي التكوين عن القانون الأساسي لوظيفة التكوين مقابل مختلف الفاعلين

بالمؤسسة (أرباب العمل ، الإطارات ، المتعاملون الاجتماعيون)، ثم من خلال آرائها حول عدد من المسائل المرتبطة بالتكوين (سياسة التكوين - خطط التكوين - تقييم التكوين ...) .

ثم إتمام هذا التشخيص التأسيسي (التنظيمي) بالقسم الأول بتشخيص وظيفي بالقسم الثاني .

إن المؤسسات التي قبلت الإجابة على استفسارنا هي :

- EPEOR - MANTAL - CERTAF - ERIAD - DENITEX - SOITEX - L' OPGI
- شركة ERGO - ENCG مغنية - SITEL - ALZINC - SNVI - SONALGAZ - GIPLAIT
- الإسمت ببنى صاف - SOITINE ندرومة - SEROR تلمسان - SOMIWIT تلمسان - EMACO
- الحنايا - EDIED - BATICWIT - SOGERWIT - EGMG- EAUX MINERALES
- STAAR - SERELEC - EMCE - CERAMIC - ORAVIO - E-MARBRE
- ENTREPRISE DE MEUBLES - ECOTEX - ECO(sanitaires)

فعلى المستوى المنهجي ، شملت العملية الخطوات التالية : الأشخاص الذين تم الاتصال بهم بالزيارة المباشرة وقع اختيارهم :

- أولا ، حسب المعيار السائد : علاقتهم المباشرة بوظيفة التكوين ، أي ، هم الأشخاص الذين لهم مسؤولية مباشرة بالتكوين الذين تم استدعاؤهم للإجابة عن الاستفسار .

- ثم ، أمام غياب الأشخاص الذين لهم مسؤولية مباشرة بالتكوين أو رفضهم للمساهمة في هذه العملية ، حاولنا الإحاطة بهذه المسألة من خلال الاتصال بسؤولين لهم صلة غير مباشرة بهذه الوظيفة ، و في مقدمتهم رئيس مصلحة المستخدمين ، و لما استحال ذلك ، اتصلنا بالإطارات المقربين من نشاط تسيير الموارد البشرية .

في هذا الإطار ، نركز على المؤسسات التي قدمت لنا مساهمتها ، الأفراد الذين تم استجوابهم هم

كالآتي :

- 65 % أفراد لهم مسؤولية مباشرة بوظيفة التكوين .

- 25 % أفراد لهم مسؤولية غير مباشرة (أفراد مصلحة المستخدمين) .

- 10 % أفراد بعيدين عن نشاط المستخدمين و وظيفة التكوين ، لكن يحسون بمشاكل التكوين (خصوصاً : الإطارات) .

و أخيراً ، بالنسبة لنوع الاستجواب ، نفضل ، خوفاً من الانحرافات الكبيرة و لربح الوقت أن يتم في إطار مغلق ، و أن يملأه المعني نفسه لكن بحضورنا .

ب - الأهداف المرسومة خلال هذا التحقيق

على مستوى الخطة الواقعية ، تسعى الأهداف المسطرة خلال هذا التحقيق إلى الكشف عن عدد من الانشغالات المرتبطة مباشرة بمدى ملائمة وظيفة التكوين بالمؤسسة الجزائرية ، من خلال الاستجابات المقدمة في إطار هذا التحقيق بعينة من المؤسسات في ولاية تلمسان ، هذه الانشغالات في حدود العشرة :

(1) - الأهمية التي يوليها مسؤولو المؤسسة لتكوين أفرادها . السؤالان المطروكان لهذا الغرض

يرميان إلى تحديد مستوى هذه الأهمية ، وهما :

- السؤال رقم 2 : هل تعتبر إدارة المؤسسة التكوين استثماراً ؟

- السؤال رقم 4 : هل ترى الإدارة أن التكوين دائماً مكلفٌ ؟

(2) - الأهمية التي يوليها إطارات المؤسسة إلى تكوين مساعديهم : السؤالان المطروكان لهذا

الغرض ، هما :

- السؤال رقم 3 : هل يعتبر إطارات المؤسسة التكوين مضيعة للوقت ؟

- السؤال رقم 15 : المسؤولون (حسب السلم الإداري) غالباً ما يلجأون إلي لاستشارتي في عمليات

تكوين بعض مساعديهم .

(3) - تأثير المتعاملين الاجتماعيين على القرارات المتخذة بمسألة التكوين : السؤالان المطروكان

لهذا الغرض هما :

- السؤال رقم 12 : أن لجنة التكوين مصدر للنزاعات ، و هي هيكل غير مُجدٍ .

- السؤال رقم 16 : إن اجتماع لجنة التكوين لحظة هامة في سير خطة التكوين .

4) - وجود سياسة لتسيير الأفراد بالمؤسسة أو عدم وجودها ، و التي توحى بعمليات التكوين ،

السؤالان المطروحان لهذا الغرض هما :

- السؤال رقم 18 : مؤسستنا ليس لها حقيقة سياسية تتعلق بتسيير الحياة المهنية ، و تسيير

المستخدمين .

- السؤال رقم 19 : يوجد مخطط تسيير تقديري للمستخدمين استعمله في تحديد الحاجات التي يلبيها

التكوين سنويا .

5) - وجود سياسة تكوين رسمية أو عدم وجودها : السؤالان المطروحان هما :

- السؤال رقم 9 : يوجد سياسة تكوين : يعتبر التكوين وسيلة تكييف و تطوير و ذلك بتنمية قدرات

الأجراء بالمؤسسة .

- السؤال رقم 2 : يوجد بلا شك سياسة تكوين لكنها ليست فعلا رسمية ، فالأمر ليس إلا اتفاقا في

الآراء يعترف بأهمية التكوين .

6) - وجود برامج تكوين أو عدم وجودها : و التي تهدف إلى تجسيد الأهداف المُعبّر عنها بسياسة

التكوين (إذا وجدت) . السؤالان المطروحان هما :

- السؤال رقم 1 : ليس هناك مخطط تكوين قد أعدّ سابقا ، فعمليات التكوين تتم خطوة بعد خطوة إلى

أن تُستهلك الميزانية .

- السؤال رقم 6 : خطتنا للتكوين هي نتيجة تحليل و معالجة لحاجات المستخدمين .

7) - ما هي الأهداف التي يسعى إليه التكوين ، إذا وُجدت بالمؤسسة . السؤالان المطروحان هما :

- السؤال رقم 7 : تُعطى الأولوية لتلبية طلبات التكوين الذي يطور الكفاءات المهنية التي تستجيب

إلى حاجة استعجالية بالمؤسسة .

- السؤال رقم 17 : إن الهدف الأساسي لعمليات التكوين تلبية حاجات فردية .

8) - المكان التي تجرى به عمليات التكوين : هل هذه العمليات تجرى داخل ميدان العمل أو خارج

المؤسسة . السؤالان المطروحان هما :

- السؤال رقم 11 : قسم كبير من عمليات التكوين تجري بالمؤسسة و تستخدم كفاءات من تأطير

المؤسسة .

- السؤال رقم 14 : أغلب العمليات المسجلة بمخطط التكوين تتم خارج المؤسسة .

(9) - هل يوجد نظام تقييم لقياس فعالية عمليات التكوين المنجزة . السؤالان المطروحان هما :

- السؤال رقم 8 : يوجد نظام تقييم للتكوين مبني على النتائج التي حققها التكوين للمؤسسة ، و على

الإحصائيات و النسب التي أعدت لهذا الغرض .

- السؤال رقم 13 : لا يوجد نظام لتقييم عمليات التكوين التي قام بها أفراد المؤسسة .

(10) - تكوين المكونين : ما مصدر المعلومات التي يحتاجها الإطار للقيام بعمليات تكوين داخل

المؤسسة . السؤالان المطروحان هما :

- السؤال رقم 5 : المصادر الأساسية لمعلومات الإطار في مجال التكوين هي : الفهارس

و الكتب .

- السؤال رقم 10 : غالبا ما يشارك الإطار في الاجتماعات خارج المؤسسة حول المسائل التي

تتعلق بالتكوين .

ج) نتائج التحقيق .

كما ذكرنا من قبل ، من باب الاحتياط ، كررنا كل سؤال ، حتى يمكننا إعادة طرح السؤال بصيغة

أخرى لنصل بقدر الإمكان إلى صلب قناعة كل مستجوب .

النتائج معروضة على جدول الاستفسار أدناه .

الرقم	السؤال	خطا	صحيح	لا أعرف
1	ليس هناك مخطط تكوين مسبق، فعمليات التكوين تتم خطوة بعد خطوة إلى أن تستهلك الميزانية.	10%	70%	20%
2	تعتبر إدارة المؤسسة التكوين استثمارا.	50	30	20
3	يعتبر إطارات المؤسسة التكوين مضيعة للوقت.	30	60	10
4	ترى الإدارة أن التكوين يكون دوما غالبا.	20	60	20
5	المصادر الأساسية للمعلومات بموضوع التكوين هي فهارس التربصات التي تقدم لنا .	60	20	20
6	مخططنا للتكوين هو نتيجة تحليل و معالجة حاجات المستخدمين.	60	30	10
7	تعطى الأولوية إلى طلبات التكوين الذي يطور الكفاءات المهنية التي تلبي حاجة استعجالية بالمؤسسة.	70	10	20
8	يوجد نظام تقييم للتكوين : نظام مبني على النتائج التي حققها التكوين للمؤسسة، و على الإحصائيات و النسب التي أعدت لهذا الغرض .	65	20	15
9	توجد سياسة تكوين: يعتبر التكوين وسيلة تكيف و تطوير بفضل تنمية قدرات الأجراء بالمؤسسة	50	35	15
10	وسائلي في الإعلام متنوعة بموضوع عمليات التكوين، لدي بطاقة تربصات و تنظيمات منتظمة، أشارك في العديد من الاجتماعات التي لها علاقة بالتكوين خارج المؤسسة.	70	20	10
11	قسم كبير من عمليات التكوين تجرى بالمؤسسة و تستخدم كفاءات تأطير المؤسسة.	05	80	15
12	إن لجنة التكوين مصدر للنزاعات، و هي هيكل غير مجد.	15	70	15
13	لا يوجد نظام لتقييم عمليات التكوين التي قام بها أفراد المؤسسة.	10	60	30
14	أغلب العمليات المسجلة بمخطط التكوين عمليات تجري خارج المؤسسة.	75	20	05
15	المسؤولون (حسب السلم الإداري) غالبا ما يلجأون إلي إستشارتي في العمليات المقترحة لتكوين بعض مساعديهم.	50	35	15
16	إن اجتماع لجنة التكوين مرحلة جد هامة في سير مخطط التكوين .	80	10	10
17	إن الهدف الأساسي من عمليات التكوين تلبية الحاجات الفردية .	10	80	10
18	مؤسستنا ليس لها حقيقة سياسة تتعلق بتسيير الحياة المهنية و تسيير المستخدمين.	30	60	10
19	يوجد مخطط تسيير تقديري للمستخدمين استعمله في تحديد الحاجات التي يلبيها التكوين سنويا.	70	20	10
20	يوجد بلا شك سياسة تكوين، لكنها ليست فعلا رسمية، فالأمر ليس إلا اتفاقا في الآراء يعترف بأهمية التكوين.	60	30	20

و حتى نحيط أكثر بنوعية الإجابات المقدمة ، و الاستنتاجات الممكنة استخلاصها ، نقدم في الجدول

أدناه الأسئلة في شكل (ثنائي) له نفس الهدف :

رقم السؤال	الأسئلة (في شكل ثنائي) مرتبة حسب الهدف .	خطأ	صحيح	لا أعرف
	1- الأهمية التي يوليها المسؤولين إلى التكوين .			
رقم 2	تعتبر الإدارة التكوين استثماراً .	50 %	30 %	20 %
رقم 4	تري الإدارة أن التكوين يكون دائماً مكلفاً .	20	60	20
	2- الأهمية التي يوليها الإطار إلى التكوين .			
رقم 3	يعتبر إطار المؤسسة التكوين مضيعة للوقت .	30	60	10
رقم 15	المسؤولون (حسب السلم الإداري) غالباً ما يلجأون إلى إستشارتي في العمليات المقترحة لتكوين بعض مساعديهم .	50	35	15
	3- تأثير المتعاملين الاجتماعيين على التكوين			
رقم 12	إن لجنة التكوين مصدر للنزاعات، و هي هيكل غير مُجدٍ	15	70	15
رقم 16	إن اجتماع لجنة التكوين مرحلة جد هامة في سير مخطط التكوين .	80	10	10
	4- وجود سياسة لتسيير المستخدمين			
رقم 18	مؤسستنا ليس لها حقيقة سياسة تتعلق بتسيير الحياة المهنية، و تسيير المستخدمين .	30	60	10
رقم 19	يوجد مخطط تسيير تفديري للمستخدمين استعمله في تحديد الحاجات التي يليها التكوين سنوياً .	70	20	10
	5- وجود سياسات تكوين رسمية			
رقم 9	توجد سياسة تكوين : تكوين يعتبر وسيلة تكييف و تطوير بفضل تنمية قدرات الأجراء بالمؤسسة	50	35	15
رقم 20	توجد بلا شك سياسة تكوين، لكنها ليست فعلاً رسمية، فالأمر ليس إلا اتفاقاً في الآراء يعترف بأهمية التكوين .	60	30	20
	6- وجود برامج للتكوين			
رقم 1	ليس هناك مخطط مسبق، فعمليات التكوين تتم خطوة بعد خطوة إلى أن تستهلك الميزانية .	10	70	20
رقم 6	مخططنا في التكوين هو نتيجة تحليل و دراسة حاجات المستخدمين .	60	30	10
	7- الأهداف التي يسعى إليها التكوين			
رقم 7	تُعطى الأولوية إلى طلبات التكوين الذي يطور الكفاءات المهنية التي تلبي حاجات استعجالية بالمؤسسة .	70	10	20
رقم 17	إن الهدف الأساسي لعمليات التكوين تلبية الحاجات الفردية .	10	80	10
	8- مكان التكوين			
رقم 11	قسم كبير من عمليات التكوين تجري بالمؤسسة و تستخدم كفاءات تأطير المؤسسة .	05	80	15
رقم 14	أغلب العمليات المسجلة بمخطط التكوين عمليات تجري خارج المؤسسة .	75	20	05

9- وجود نظام لتقييم التكوين			
رقم 8	يوجد نظام تقييم للتكوين : نظام مبني على النتائج التي حققها التكوين للمؤسسة، وعلى الإحصائيات و النسب التي أعدت لهذا الغرض.	65	20
رقم 13	لا يوجد نظام لتقييم عمليات التكوين التي قام بها أفراد المؤسسة.	10	60
10- هل أحد تكوين المكونين يعين الاعتبار			
رقم 5	المصادر الأساسية عند الإطارات في موضوع التكوين ، الفهارس و المؤلفات (الكتب) .	60	20
رقم 10	غالباً ما يشارك إطارات المؤسسة في الاجتماعات خارج المؤسسة حول المسائل التي تتعلق بالتكوين .	70	20

ملاحظة ذات طابع منهجي : إن الملاحظة العامة التي يمكن إبدائها انطلاقاً من الجدول المذكور

أعلاه ، الذي يتضمن « أسئلة ثنائية حسب الهدف » ، هي إن الإجابتين متقاربتين (حيث الاختلاف يتراوح ما بين 15 % و 20 %) . و هذا يسمح لنا بالاستنتاج التالي : أنه على مستوى الوضوح المنهجي ، نحن أمام عينة من المستجوبين على علم بموضوع التحقيق نسبياً .

هذا ما تؤكد نسبة الإجابات المخصصة (للخانة الثالثة « لا أعرف ») و التي لا تمثل إلا (15 %

إلى 20 %) من إجابات المترشحين . الإجابات « صحيح أو خطأ » تتراوح ما بين 80 % إلى 85 % من الإجابات .

النتائج المستخلصة من التحقيق انطلاقاً من الأهداف الرئيسية العشر :

1 - بالنسبة للأسئلة المتعلقة بالأهمية التي يوليها المسؤولون إلى التكوين ، إذا كان 30 % من

الأشخاص المستجوبين يعتبرون أن المسؤولين يعطون أهمية للتكوين كاستثمار حقيقي . و 60 % بالعكس ، يرون أن المسؤولين يعتبرون التكوين تكلفة مرتفعة تضاعف من أعباء المؤسسة ، يتضح أن أغلب المسؤولين بمؤسسات ولاية تلمسان يرون أن التكوين عبء بدل استثمار استراتيجي حقيقي يعمل على تطوير كفاءات أفرادهم .

2 - في نفس الإطار ، لكن يتعلق الأمر هذه المرة بالإطارات الأخرى بالمؤسسة . فإن 60 % من

المستجوبين يرون أن الإطارات يميلون إلى اعتبار التكوين مضيعة للوقت ، بينما 50 % يرون أن الإطارات

(حسب السلم الإداري) قليلا ما يلجأون إلى مصلحة التكوين لعمليات محتملة . و هذا يعود بنا إلى ما لاحظناه عند المسؤولين بالمؤسسة ، أي النظرة السلبية إلى التكوين .

3 - ما يتعلق بآثار تدخل المتعاملين الاجتماعيين ، في عمليات التكوين ، من خلال مساهمتهم في إطار لجان التكوين ، تُجمَعُ آراء المستجوبين على أنهم يرفضون هذه المساهمة باعتبارها مصدرا للنزاعات حيث (70 % يعتبرون هذا صحيحا) . قلة هم الذين يعتبرون ذلك مرحلة مهمة في سير مخطط التكوين تقدر بـ : (10 % فقط) .

4 - حول المسائل التي تتعلق بوجود سياسات لتسيير المستخدمين على مستوى المؤسسات ، سياسات تسمح بإدماج عملية التكوين في إطار استراتيجية شاملة موجهة إلى الموارد البشرية . فأغلب المستجوبين أعلنوا أنه لا توجد بالفعل سياسة واضحة فيما يتعلق بتسيير الحياة المهنية و تسيير المستخدمين . كما أن أغليبتهم (70 %) يرون انعدام تسيير تقديري للأشخاص يسمح لمسؤولي التكوين بتحديد الحاجات التي يلبئها التكوين سنويا .

5 - الهدف الخامس الذي يسعى إليه هذا التحقيق يتمثل في معرفة فيما يتعلق بالتكوين بمؤسسات ولاية تلمسان ، إذا كانت هناك سياسات تكوين رسمية في موضوع تكوين المستخدمين ، سؤالان طرحا في هذا الإطار ، الأول يطلب بوضوح إذا كانت مثل هذه السياسة تهدف إلى تنمية قدرات المؤسسة ، الإجابات هنا في حدود 35 % تؤكد غياب مثل هذه السياسة ، و 30 % فقط من المستجوبين أعربوا عن وجود سياسة تكوين في مؤسساتهم ، بالنسبة لمسألة معرفة حتى و إن كان هناك غياب لمثل هذه السياسة ، فالمسؤولون على التكوين تنفق آراؤهم على الأقل على الاعتراف بأهمية التكوين ، فعدد الذين ينفون هذا كبير في حدود (60 %) .

6 - هل توجد خطط تكوين رسمية؟ و هو الهدف السادس في هذا التحقيق ، لكن منطقيا كنا ننتظر أن الأجوبة عن السؤالين المطروحين لا تكون إيجابية أكثر ، فعلا ، 70 % من المستجوبين يعتبرون أن عمليات التكوين تجري خطوة بعد خطوة « إلى أن تستهلك الميزانية » .

بينما 30 % فقط تعتبر أن مخططات التكوين هي نتيجة لتحليل حاجات المستخدمين .

7- لكن ، الإجابة المهمة تعلقت بالأسئلة المطروحة عن طبيعة الأهداف التي تقود عمليات التكوين

إذا وجدت . بالفعل ، فبالنسبة إلى السؤال حول معرفة ما إذا كانت عمليات التكوين التي تهدف إلى تطوير القدرات المهنية تلبي حاجات المؤسسة أو العكس ، و هل هدفها الرئيسي هو تلبية حاجات العمال ، كانت الإجابات جد واضحة .

حيث 70 % ترى من الخطأ اعتبار أن عمليات التكوين المنجزة كانت في صالح المؤسسة، و أن 80 % ذكروا بدون تردد أن هذه العمليات كانت فقط في صالح الحاجات الفردية .

8 - أسئلة جد عامة بل ذات طابع تقني أكثر منه سياسي و هي تتعلق بالمكان الذي يجري فيه

التكوين ، بالمؤسسة أو خارجها ، يبدو أن أغلب عمليات التكوين تجري داخل المؤسسة ، أي بميدان العمل ، بينما عدد جد قليل من عمليات التكوين تتم خارج المؤسسة ، هناك سببان يفسران هذا التوجه ، الأول : أن أغلب عمليات التكوين المنجزة تخص أفراد التنفيذ ، و على الخصوص التكيف مع وسائل الإنتاج ، و المهمة . و الثاني : أن أغلب المؤسسات التي خضعت لهذا التحقيق تنشغل بأهمية المسألة المالية و التي تضعف قدرتها على الاستثمار .

9 - الإجابات المرتبطة بالأسئلة المتعلقة بنظام تقييم عمليات التكوين ، يبدو في هذا المستوى من

نتائجنا كيف أنها عمليا غير محددة ، إذ كيف نتكلم عن التقييم في غياب سياسة رسمية في موضوع التكوين ، فإجابات المستجوبين تميل إلى الحياد حيث (30 % « لا أعرف » ، و هذا يعبر عن اعتراف بغياب عمليات التقييم .

10 - و أخيرا ، تكوين المكونين لا تبدو أنها أكبر انشغالا عند مسؤولي المؤسسة بولاية تلمسان ،

لأن المصادر الأساسية للمعلومات عن التكوين تتشكل من فهارس و كتب و هي المبادرة الوحيدة لهؤلاء الإطارات ، أما العدد القليل من الاجتماعات الخاصة بالتكوين داخل و خارج المؤسسة مبرمجة للرفع من مستوى إطارات التكوين .

خلاصة القسم الثاني :

في خلاصة هذا القسم ، نستطيع أن نقول أن معظم المؤسسات موضوع تحقيقنا ، يعتبر التكوين عبءا أكثر منه استثمارا من أجل تطوير قدرات أفرادها .

كذلك ، لا يؤمن الإطار (حسب السلم الإداري) في هذه المؤسسات كثيرا بالتكوين و نتيجة لذلك ، قليلا ما يلجأون إلى مصلحة التكوين .

من جهة أخرى ، في غياب تسيير تقديري للمستخدمين يسمح لمسؤولي التكوين بتحديد حاجات التكوين ، من الواضح أننا كنا ننتظر حتما انعدام سياسة حقيقية للتكوين ، فمسؤولو التكوين المتورون أغلبهم ينفون حتى وجود فكرة تأييد للتكوين .

لذلك ، في نسبة كبيرة من هذه المؤسسات ، يتم التكوين خطوة بعد خطوة إلى أن تستهلك الحصص المالية المخصصة لهذا الغرض ، و هذا يعني غيابا لتحليل فعلي لحاجات المستخدمين .

زيادة على ذلك ، يعترفون بأن عمليات التكوين المنجزة ليست في مستوى آفاق تطوير قدرات و مؤهلات المؤسسة ، بل كانت موجهة إلى تلبية حاجات الأفراد مع خلفيات تخص التحفيف من ضغوط المتعاملين الاجتماعيين .

غير أنه ، أغلب هذه المؤسسات لا تتوفر على موارد بشرية كافية تتكفل بهذه السياسات (الديماغوجية) ، يبدو أن القسم الكبير من عمليات التكوين قد أجريت داخل المؤسسة ، أي بميدان العمل نفسه .

ما دام ليس هناك سياسة رسمية مبنية على تحليل حقيقي لحاجات التكوين ، فمن الواضح لا وجود لنظام تقييم لعمليات التكوين ، فمثل هذه الأنظمة لا معنى لها .

و كذلك ، بالنسبة لتكوين المكونين ، فغياب استراتيجية حقيقية للتكوين لا يترك أي مجال لانشغال خاص به عند المسؤولين بهذه المؤسسات .

خلاصة الفصل.

مسألتان هامتان كانتا في صلب إنشغالنا بهذا الفصل :

- أولا : المكانة المخصصة لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسات ، موضوع دراستنا الميدانية . كذلك القانون الموضوع لنشاط التكوين ، انطلاقا من هذه الدراسة التي أجريت عن 12 مؤسسة ، الأجهزة الرسمية بهيكل المؤسسة و المتكلفة بهذين النوعين من الوظائف .

- ثانيا : نظرة الفاعلين بالمؤسسة (خاصة مسؤولي التكوين) إلى المكانة الأساسية التي تمنح رسميا إلى هتين الوظيفتين ، هذه الدراسة تمت انطلاقا من تحقيق استقصاري عن ثلاثين مؤسسة ، الهدف من ذلك جمع آراء مسؤولي التكوين (خاصة) عن وظيفة التكوين بمؤسساتهم .

التكوين يشغل وضعية جد متواضعة لأن المسؤولين ينقصهم الوعي بأهمية هذه الوظيفة ، و لا تؤخذ باهتمام معظم العمليات التكوينية إلا في حالة الاستجابة لضغوطات الأفراد (الترقيات) ، عوض تلبية الحاجات الحقيقية للمؤسسة .

الخلاصة العامة

الدروس الأساسية المستخلصة من الجزء الأول من دراستنا

لقد لاحظنا ، خلال الجزء الأول من هذه الدراسة ، أن التكوين أصبح عاملا أساسيا في مناخات المؤسسة ، حيث أنه يوفر أدوات فعالة لتدخل في مجال العامل الإنساني ، فالغاية من سياسة التكوين لها مقصدان : من ناحية ، في صالح المؤسسة ، حيث تعتبر أداة لتحسين فعالية المؤسسة في مجال اتخاذ القرار ، و من ناحية في صالح المستخدمين ، حيث تعتبر وسيلة في تطوير المهارات ، و تحسين المكانة على مستوى القانون الأساسي ..

فالتكوين اليوم ، يبتعد كثيرا عن المفاهيم التقليدية (التي تتضمن على الخصوص إعداد الأفراد للترقية ، مع الاهتمام بمردودهم) ، فهو يتجه إلى البحث عن الإجابة التي تتعلق بالمشاكل الجديدة للإدارة و المؤسسة ، و خاصة توظيف جهود الإدارة ، التقريب بين الأهداف الشخصية و أهداف المؤسسة ، تطوير أساليب جديدة في التفكير .

لقد رأينا في هذا الاتجاه ، معرفة جيدة بحاجات التكوين عند الأفراد ، و هي معطيات لا يمكن الاستغناء عنها ، بعبارة أخرى ، لإعداد برنامج تكوين ، لا بد - تفاديا للفشل - من البدء بعمل مسبق يتمثل في تقييم الأهداف ، و الحاجات ، و الشروط الضرورية لوضعه في التنفيذ .

ذكرنا أن هناك نوعين من التقنيات في هذا الاتجاه :

- استشارة التكوين ، و التي تسمح بدراسة ملاءمة عمليات التكوين لمشاريع المؤسسة . و تقييم

المستخدمين و التي يتضمن الأحكام التي يصدرها المسؤول (حسب السلم الإداري) على سلوك مرؤوسه .

سواء تعلق الأمر ، بالاستشارة أو التقييم ، فإن الفائدة من هتين التقنيتين تكمن في قدرتها على

الإجابة عن مسألة معرفة هل المشكل المطلوب حله مشكل خاص بالتكوين (أي : اكتساب مهارات -

معارف ...) أو أنه مشكل مرتبط بمحيط التكوين (أي : توفير الشروط المناسبة لتوظيف المهارات - القدرات -

المعارف) . بالفعل فبالتكوين نحاول الإجابة عن مشكل مصدرها بعيد عن التكوين .

و بالتالي المخاطرة بتحمل تكاليف غير ضرورية ، فلن يكون هناك أثر لحل المشكل المطروح .

غير أن التشخيص يقدم خلاصة للمشكل ، و أن الإجابة الواجب تقديمها تصبح سهلة بفضل وضع سياق تكوين قادر على المساهمة في تطوير هياكل المؤسسة ، سياق يتعلق بوضع استراتيجية تجعل من عملية التكوين استثماراً حقيقياً يستجيب لحاجات الأفراد و لحاجات المؤسسة .
و حتى يكون هذا السياق مؤسسا و عقلانيا لا بد أن يُنظَّم التكوين من طرف المؤسسة و للمؤسسة ، و لا يُترك لمبادرة الأفراد .

بمعنى ، يجب أن يشكل تنظيم التكوين أحد الجوانب الهامة في مسؤولية رئيس المؤسسة عن الأجراء . من بين مختلف الإجراءات في استراتيجية التكوين التي قدمناها ، لقد اكتفينا من جهتنا بمنهاج بدأ لنا جد منهجي و هو : منهاج J.L.BIRIEN الذي يقدم سياق التكوين في ست مراحل : (1) إحصاء حاجات التكوين - (2) تحليل هذه الحاجات - (3) تخطيط عمليات التكوين - (4) إعداد العمليات - (5) تنفيذ العمليات - (6) تقييم النتائج و مراجعة المخطط .

فهذا المخطط ، هو الذي تبيننا خطوطه العريضة في هذه الدراسة . خاصة في الفصول الست الأخيرة ، و التي تضمنت المراحل الست التي يقترحها J.L.BIRIEN ، مراحل أساسية و التي تعبر عن الجوانب الأساسية في سياق عملية التكوين - المبادرة - الإعداد - تنفيذ و مراقبة عمليات التكوين محققة من طرف المؤسسة .

إن معرفة حاجات التكوين بالمؤسسة تشكل في هذا النطاق ، المرحلة الأولى في خطة عقلانية للتكوين ، لقد أعطينا أهمية خاصة لهذه المرحلة ، مرحلة تحليل و تحديد حاجات التكوين . لأنها من ناحية المرحلة الأطول و أكثر تعقيدا ، لكن اهتمامنا الكبير بها يعود إلى ، أن بدون تحديد دقيق لحاجات التكوين سيعاد النظر في باقي المراحل .

هذه المرحلة تسمح بإبراز الأهداف التنظيمية التي يسعى إليها البرنامج . ثم التعرف على المترشحين المحتاجين إلى التكوين ، للتمييز بين المشاكل التي حلها يقدمه التكوين ، و المشاكل البعيدة عنه . (نظام المكافآت - هيكل و تنظيم العمل - نظام الاتصال - الثقافة و القيم ...) .

فبعد اتخاذ قرار التكوين و وضع البرنامج ، تُطرح مسألة أخرى لا يمكن إهمالها ، تتعلق باختيار الطرق التقنية للتكوين ، لقد بينّا أن اختيار طريقة أو تقنية معينة للتكوين له تأثير كبير على تحقيق أهداف التكوين .

من خلال نظرة شاملة على الطرق الأساسية للتكوين ميّزنا بين أربعة تيارات كبرى : - الطرق التقليدية - الطرق النشطة - الطرق - المستتبطة من تيار علم النفس الاجتماعي - الطرق المستتبطة من تيار التسيير الذاتي . غير أننا رأينا رغم تنوعها - إلا أن هناك العديد من الأحكام التي يمكن وضعها للاختيار بين هذه التقنية أو تلك ، علما بأن المعيار الوحيد للاختلاف بينها ذلك الذي يتعلق بالعوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار ، خاصة الموارد المتوفرة (الوقت - المحلات - الوسائل - التجهيزات) ، مؤهلات المتكويين - مؤهلات المتكويين.. ثم قدمنا في الأخير ، جردا لخمس تقنيات خاصة بالتكوين الأكثر انتشارا و أهمية (العرض التعليمي - الأفواج الصغيرة - تمارين التنظيم الذاتي - دراسات الحالة - تقنية لعبة الدور) .

كما أن الحديث عن التكوين بدون توفر وسائل الحكم على قيمته الفعلية بالميدان ، حكم بالفشل عليه ، لهذا تعمقنا في المسألة لتقديم توضيح حول سياق مزدوج :

- أولا : ضبط المعايير و الوسائل التي تُمكن من الحكم على فعالية عملية تكوين معينة (إنها مسألة تحديد تكاليف التكوين) .

- ثانيا : وضع عمليات مراقبة هذه الفعالية (أهمية تقييم عملية التكوين) .

فعلا ، لقد رأينا انطلاقا من شهادة عدد من الكتاب ، أن تكلفة غياب التكوين تترجم إلى مختلف أشكال فعالية المؤسسة ، خاصة من خلال : ارتفاع نسبة تنقل المستخدمين ، انخفاض المعنويات ، عجز المؤسسة عن مواجهة التحولات التي تحدث بالمحيط ، مما يستدعي إعداد ميزانيات للتكوين تركز على معايير واضحة . أي ، إذا لم تُحدّد الأهداف ، و إذا لم يوضع مخطط للعمليات ، سترتفع تكاليف التكوين و بالتالي ستزداد أعباء المؤسسة غير الضرورية .

هذا يعني بوضوح ، أننا نبتأ أن المقارنة الدورية بين خطة التكوين و عملية التنفيذ واجبة ، بالإضافة إلى دراسة موضوعية لأسباب الفوارق المسجلة ، و هذا يتطلب وسائل موضوعية لتقييم النتائج قصد تحديد هذه الفوارق .

إن أهمية تقييم عملية التكوين لا تحتاج إلى برهان ، في عصر يشهد منافسة عالية و متطلبات تقنية متزايدة . فالتكوين مثل أي وظيفة يتطلب مجهودا مالية هاما ، و لا يكون مقبولا إلا إذا كان يمثل استثمارا حقيقيا ، حيث يكون قياس النتائج الواقعية لهذا الاستثمار ذا أهمية كبيرة .

فمهمة تقييم عمليات التكوين تهدف أولا إلى أن المجهودات المبذولة (من الوقت - جهد - و مصادر أخرى) تحقق للمؤسسة نتائج معتبرة . كما أن هذا التقييم يوضح الفرق بين الأهداف و النتائج و الذي يسمح بإجراء عمليات تصحيحية .

لا نستطيع مواصلة إلى المراحل الأساسية في وضع برنامج التكوين بدون التطرق إلى مكانة التكوين بالمؤسسة .

هذه المكانة ، رأينا أنها لا ترتبط فقط بتحفييزات مختلف الفاعلين الذين يشاركون بصفة أو أخرى في سياق التكوين . كما أشرنا إلى الحواجز التي تقف في وجه هذه الوظيفة من خلال القانون الأساسي للقائمين بها .

فمكانة القانون الأساسي لمسؤولي التكوين ، و بالتالي القانون الأساسي لهذه الوظيفة تحدها الصورة التي يأخذها عنها مختلف الفاعلين بالمؤسسة .

بالنسبة للهيكال الرسمي نفسه ، لقد ذكرنا ، أن نوعية المصلحة التي تتكاف بالتكوين مشروطة بالمكانة التي تحتلها هذه المصلحة بالمؤسسة . لقد قلنا أن هذه المكانة لها علاقة بالمعايير الموضوعية (حجم المؤسسة - طبيعة نشاط هذه الأخيرة - طبيعة التكوين) .

كذلك بمعايير ذات طابع سياسي (الأهمية التي تعطى للتكوين . الإرادة في إدماج هذه العملية في إطار مهمة التأطير) . و هي معايير تشكل أكثر حواجز في وجه تطور هذه الوظيفة بالمؤسسة .

إنه بالفعل ، هذا الجانب من المسألة الذي خصصنا له الجزء الثاني من دراستنا الميدانية .

النتائج الأساسية المستخلصة من دراستنا الواقعية (الجزء الثاني)

في هذا الجزء الثاني من دراستنا ، هدفنا هو الاطلاع على المكانة التي تُعطى للتكوين و للدور الذي يقوم به في المؤسسة الجزائرية ، و سنقف عند الحدود الجغرافية لولاية تلمسان .

- دراستنا الميدانية تمت وفق مراحل ثلاث :

لقد درسنا في البداية بعمق وظيفة التكوين في مؤسستين كبيرتين بولاية تلمسان و هما : SITEL و ENCG ، دراستنا لهذه الوظيفة كان تحت ضوء مختلف خصائص وظيفة الموارد البشرية .

كما أننا ، بعدها ، كشفنا عن القانون الأساسي لوظيفة التكوين ، و ذلك المخصص لتسيير الموارد البشرية .

كما أننا ، بعدها ، كشفنا عن القانون الأساسي لوظيفة التكوين ، و ذلك المخصص لتسيير الموارد البشرية بصفة عامة من زاوية رسمية (أي تأسيسية) ، من خلال - على الخصوص - دراسة الهياكل التنظيمية لـ 12 مؤسسة بولاية تلمسان ، و الذي يسمح لنا بتسليط الضوء على المكانة الفعلية التي تُعطى لهذه الوظيفة بين الوظائف الاستراتيجية بالمؤسسة .

و أخيرا ، توسعنا في دراسة عينة من 30 مؤسسة بنفس الإطار الجغرافي ، زيادة في الدقة بفضل سبر للآراء في شكل استفسار لدى إطارات هذه المؤسسات بهدف الاطلاع على النظرة التي يحملها الفاعلون بالمؤسسة (خاصة : مسؤولو التكوين) عن القانون الأساسي الموضوع لهتين الوظيفتين ، الموارد البشرية و التكوين .

الاستنتاجات الأساسية المستخلصة من هذه المراحل الثلاث :

1 - المرحلة الأولى : تمّ الفحص الشامل لوظيفة التكوين ، بمؤسسة SITEL و ENCG ، بوضع هذه

الوظيفة تحت ضوء المميزات الخاصة بوظيفة الموارد البشرية .

2 - المرحلة الثانية : فحص القانون الأساسي المخصّص لوظيفة التكوين ، و بصفة عامة لتسيير الموارد

البشرية من زاوية رسمية ، انطلاقا من تحقيق بـ 12 مؤسسة .

إن الأهمية المعطاة لهذا الجانب من المسألة يعود أساسا إلى غياب العمليات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية (أي : عمليات غير تلك ذات الطابع الإداري المحض) حيث من غير الاعتقاد في وجود عمليات لها علاقة بالتكوين . الاستنتاج الأساسي الذي توصلنا إليه في هذه النقطة يتمثل في : أن العمليات المرتبطة بمناجمت الموارد البشرية و تطوير الأفراد شبه معدمة أو على الأقل غير مقدرة . و هذا يُترجم بوضوح في :

- وجود هياكل جد متواضعة مكلفة بتسيير الموارد البشرية و هي مصالح أو أقسام مكلفة في أن واحد بتوفير الموارد البشرية و المحافظة عليها و تطويرها .

تواضع هذا القانون على مستوى السلم الإداري (الهيكل التنظيمي) يظهر بوضوح من خلال الإمكانيات البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرف هذه الهياكل .

- هذه الوضعية غير اللاتقة بتسيير الموارد البشرية توجد كذلك بنشاط التكوين ، حيث نرى أن القليل من المؤسسات التي تتوفر على جهاز رسمي متفرغ كليا للتكوين . و إذا وجد فهو جد متواضع ، حيث حصته من الإمكانيات البشرية و المادية جد متواضعة ، فيُصبح نشاط التكوين مجرد إدعاء .

و أخيرا ، فغياب علاقة حقيقية بين حجم المؤسسة و الأهمية المعطاة للجهاز المكلف بتكوين أفراد المؤسسة يؤكد على أن الطابع المتواضع للتكوين يعود إلى غياب واضح للإرادة في تطوير هذه الوظيفة ، و بالتالي جهل أهميته الاستراتيجية بالمؤسسة ، أكثر منه إلى نقص في الوسائل على مستوى هذه المؤسسة .

3- المرحلة الثالثة : سبر الآراء ، لدى مسؤولي المؤسسة ، بهدف الكشف عن وجود سياسة تكوين حقيقية أو عدمها ، من خلال القانون الأساسي الموضوع للأجهزة الرسمية المكلفة بوظيفة التكوين بالمؤسسة (مثلما تم دراسته بالمرحلة الثانية) . بالنسبة لهذه الدراسة ، لنذكر بأننا اكتفينا بعينة من 30 مؤسسة بولاية تلمسان ، حيث باشرنا بتحقيق بواسطة استفسار ، الاستنتاجات التي توصلنا إليها يمكن تلخيصها فيما يلي : - في قسم كبير من المؤسسات التي خضعت للدراسة يحتل التكوين مكانة رمزية و بالتالي متواضعة . حيث ، من ناحية ، لا يؤمن المسؤولون به كثيرا و بالتالي لا وجود لديهم لسياسة في هذا المجال ، و من ناحية أخرى ، نجد العمليات القليلة تجري في المؤسسة و غالبا ما تجري بالموقع ، و بدون دراسة حقيقية لحاجات التكوين ،

و بدون مراقبة و تقييم بعدي للعمليات ، كما أن التكوين يتم للاستجابة إلى ضغوطات الأفراد الذين يريدون الاستفادة من هذا المكسب للحصول على ترقيات ، بدل أن يتم لتلبية حاجات حقيقية للمؤسسة فيما يخص المهارات و المؤهلات .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- G. ARCHAMBAULT**, « Eléments stratégiques de la formation des cadres », *Revue internationale de gestion, Montréal*, vol. 2, no 2, avril 1977, pp.53-71
- G. ARCHAMBAULT**, « Le perfectionnement des cadres », dans *Actualité économique* no 3. oct- déc. 1965. pp. 418-450.
- G. ARCHIER**, « La formation des cadres », *Travail et méthodes*, mai 1963,
- C.BAPST. G. CLOSIER** : « Formations nouvelles, repères pour l'action ». *Ed. Entente* 1990.
- J.M BARBIER** « L'analyse des besoins en formation », Paris, Robert Jauze, *coll. «Sciences Humaines»*, 2° éd., 1986,231 p.
- L. BELANGER –A. PETIT-J.L BERGERON** « Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée » *Gaétan Morin éditeur – Montréal Canada* 1981
- L. BELANGER** « gestion des ressources humaines : une approche systémique » *Gaétan Morin éditeur Québec –1979.*
- J L. BIRIEN**, « Les six étapes du plan de formation », *Le Management*, sept. 1972, pp. 51-58.
- J L. BIRIEN**, , « Prévision et programme de la formation: Les plans de formation », *Management*, oct. 1971. pp. 28-36.
- J. L. BIRIEN, ESCANDE. Y et J P. MIGNOT**, « Gestion pratique de la formation continue dans l'entreprise », *Entreprise Moderne d'édition*, Paris, 1983.
- P. BUCHONO.**, «Le plan de formation dans l'entreprise »*Management France*, nov. 72
- M. BORDET**, « Prévision et programme de la formation: Les plans de formation », *Management France*, oct. 1971. pp. 28-36.
- BLAKE & MOUTON** « Les deux dimensions du management » (*Ed. d'organisation*)
- M. BROUET** « Les attitudes du personnel à l'égard des politiques de formation, » *Humanisme et entreprise*, no 47, février 1988.
- P. CASSE** « la formation performante » OPU 1994.
- P. CASSE** « L'enjeu de la formation en regard des nouvelles technologies » *Le Marché du travail* vol. n' 2, (février 1988): 73-83.
- P. CASPAR**, «Pratique de la formation des adultes» -*Les Editions d'Organisation*, 1975
- P. CASPAR** « la formation : conséquence ou cause d'une politique de gestion des ressources humaines » (pp.215-225) *in R. BENAYOUN & C. BOULIER*

« *Approches rationnelles dans la gestion du personnel* » Monographie de l'AFCEP. DUNOD 1972.

Y CARRIOU et F. JEGER « la formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement » *Revue Economie et Statistique* N° 303 1997 pp. 45/58.

CENTOR, « Le plan de formation dans l'entreprise », Paris, Ed. Chotard et Ass., 1972,

D. CHEVROLET « Méthodes directives et formation des adultes » Paris Éd. ESF 1989

M. DAUBEDIER, « La formation du personnel dans les entreprises », *Reflets et Perspectives, Bruxelles. Belgique*, tome XII, no 4, 1973.

J. DIVERREZ, « L'analyse méthodique des besoins et les inventaires », dans *Politiques et techniques de direction du personnel*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1980,

J. DIVERREZ, « La détermination et la hiérarchisation des besoins de formation », *Entreprise et formation continue*, no 8. janv. -fév. 1974, pp. 15-19.

C. DE MONLIBERT & M. MORIN « l'enseignement de la psychologie sociale et de la sociologie aux cadres des entreprises » *Revue française de gestion* 1968 p.375-89

G. DONNADIEU, « De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences », *Editions Liaisons, Paris*, 1993.

J. FAVRY, « Les 4 champs de la formation efficace », ESKA, 1998

I. FEUILLETTE « le nouveau formateur » DUNOD Paris 1999

G. HASSON, « La formation dans l'entreprise et ses problèmes », Paris, Ed. *Entreprise moderne*, 1985

G. HAUSER- F. MAITRE- B. MASINGUE- F. VIDAL « l'investissement formation » *Les Éditions d'Organisation Paris*. 1985.

R. HACCOUN, J.B.GARWOOD, et P.D. ELTJEN, « La rentabilisation de la formation pour les années 80 ». *Commerce*. Mai 1982, p. 110-114 ;

P. G. HOURQUET « Identifier les besoins de formation de ses collaborateurs » (pp. 189-195) in J.M. PERETTI Dir. « *Tous DRH* » *Les éditions d'organisation Paris* 1996

F.HERZBERG: « de travail et la nature de l'homme ». *Entreprises modernes d'édition* 71

G. KANAWATY, « la Formation face au changement: quelques réflexions de portée générale » *Revue intern. du travail* vol. 124, N° 4, (juillet-août 1985): 431-440.

J. LEMONIER, « Plan de formation : définir des objectifs ». *Revue de l'entreprise*, N° 5, avril 1977, pp. 9-15.

- P. LEBEAU** « la formation en entreprise: dynamique de l'évolution hommes-structures » éd *Economie et Humanisme* -Les Editions Ouvrières- Paris 1977.
- J. LANFER** « Monsieur personnel et le développement des hommes ». Paris Flammarion 1978.
- G. LE BOTERF**, « Comment investir en formation », *Editions d'Organisation*, 1990.
- M. MAURICE, F. SEILIER**, « évaluer les actions de formation », Paris, *Les Editions d'Organisation*, 1992.
- L. MATHIS** : « Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines ». *Edition d'organisation* 1984
- A. MEIGNANT**, « Manager la formation », *Editions Liaisons*, Paris, 4^e éd., 1997.
- A. MEIGNANT**, « La formation, atout stratégique pour l'entreprise ». Paris, *Les Editions d'Organisation*. 1986,
- R. MUCCHIELLI** « Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes ». Paris: *Éditions ESF*. 1989
- M. MURILLO** « l'évaluation du personnel » éd. *Hommes & Techniques* Paris 1987
- NYAHOHO E.** « L'enjeu de la formation en regard des nouvelles technologies » *Le Marché du travail* vol. 13 -N° 2, (février 1988): 73-83.
- A. PAIN** : « Bâtir mon plan de formation ». *Ed. d'organisation* 1990.
- G. PALMADE** « Contraintes et objectifs des plans de formation des cadres », *Hommes et techniques*, no 300, 1989
- O. PERNIN**, « Contraintes et objectifs des plans de formation des cadres », *Hommes et techniques*, no 300, 1969,
- J.M. PERETTI** « ressources humaines et gestion du personnel » éd. *VUIBERT*-1998
- J.C. PLESSIS** « Concevoir et gérer la formation dans l'entreprise » éd. *d'organisation* 84
- JP. REYNAUD**, « Formation et promotion dans l'entreprise » ,*Sociologie du travail*, Oct.-déc. 1983.
- P. ROMELAER** « gestion des ressources humaines » *Armand COLIN* édit. Paris 1993 (ch. 12 « formation et carrières » pp.174-201).
- L. SEKIOU et L. BLONDIN** «Gestion du personnel» *Les Editions d'Organisation (Collection Gestion)* Paris 1986 (CH 11 –« La Formation » pp. 289-321)
- M. SONNTAG** « développer et intégrer la formation en entreprise » *Les éditions Liaisons* -1994-,
- H. SUET** : « Choisir et former des hommes ». *Ed. hommes et techniques* 1975.

- G. SARROUY**, « Méthode de formation des cadres », *Paris, Dunod Economie*, 1979.
- A. SAINT-SAUVEUR & J.P. LAPRA** « la fonction formation dans l'entreprise »
T.1 *éditions Garnier Entreprise. Paris* 1981
- R. SAINSAULIEU et le CESI**, « L'effet formation dans l'entreprise » (DUNOD, 1980)
- J.R. TALBOT & C.D ELLIS** « la formation dans l'entreprise : coûts et évaluation des résultats. » *Entreprise Moderne d'Edition. Paris* 1972.
- M. J. TESSIN**, "Once Again, why Training", *Training*, (février 1978))
- R. VATIER** "Développement de l'entreprise et promotion des hommes"
Entreprise Moderne d'Edition (EMI)- 4è édit 1985 Paris
- Ch. VINCENT** « La formation, relais de la stratégie d'entreprise » *les Editions d'Organisation Paris* 1990.
- C.VERNOT GAUD** : « Détecter et gérer les potentiels humains en entreprise ». *Ed. Liaisons* 1990.
- W.B WERTHER- K. DAVIS- H.Lee GOSSELIN** « La gestion des ressources humaines » 2^oédit *Mc GRAW-HILL Editeurs Montréal* 1992 (ch. 10)

قائمة الجداول

و

الملحقات

قائمة الجداول :

La SITEL

جدول 1 : وضعية مصلحة الأفراد و قسم التكوين لـ SITEL

جدول 2 : تطور معدل التغيب بالطبيعة في SITEL

جدول 3 : حالة احصائية للتكوين في SITEL

جدول 4 : المبالغ المستثمرة في التكوين لدى SITEL

ENCG

جدول 1 : توزيع التعداد بالتركيب .

جدول 2 : توزيع التعداد بمستوى السلمي

جدول 3 : توزيع التعداد بمستوى السلمي و بالتركيب

جدول 4 : توزيع التعداد بالسن

جدول 5 : توزيع التعداد بالوظيفة

جدول 6 : دوران الأفراد خلال السنة 1999

جدول 7 : توزيع العمل بالتركيب .

جدول 8 : توزيع الغيابات بالتركيب .

جدول 9 : توزيع بالفوج السوسيو مهني للتعداد البشري الموارد البشرية .

جدول 10 : عدد العمال المكونين خلال السنة 1991 .

جدول 11 : تطور مبالغ المصاريف التكوين .

جدول 12 : تطور التعداد الاجمالي الذي استفادوا من التكوين .

جدول 13 : الوزن النسبي لكل نوع من التكوين .

جدول 14 : تطور التعداد المكون حسب نوع التكوين .

- جدول 15 : تطور التعداد المكون في المؤسسة .
- جدول 16 : تطور التكاليف التكوينية خارج المؤسسة .
- جدول 17 : تطور التعداد المكون خارج المؤسسة .
- جدول 18 : تطور تكاليف التكوين خارج المؤسسة .
- جدول 19 : الأفراد المكونين في المؤسسة .
- جدول 20 : الأفراد المكونين خارج المؤسسة .
- جدول 21 : الأفراد المكونين خارج المؤسسة .
- جدول 22 : الأفراد المكونين خارج المؤسسة .
- جدول 23 : الأفراد المكون في المؤسسة و خارج المؤسسة .

قائمة الملحقات

- ملحق 1 : ميزانية و حساب النتائج لسنة 1998 في SITEL .
- ملحق 2 : الهيكل التنظيمي لـ SITEL .
- ملحق 3 : توزيع التعداد لـ SITEL .
- ملحق 4 : منحى تطور التغييب في SITEL .
- ملحق 5 : برنامج التكوين في SITEL .
- ملحق 6 : رزنامة الدروس في SITEL .
- ملحق 7 : ملف التكوين (بطاقة التكوين - بطاقة المواظبة - بطاقة التقييم) في SITEL .

جدول الفهرس

جدول الفهرس

6	<u>مقدمة عامة</u>
13	<u>الباب الأول : تكوين الأفراد :</u> (عملية منهجية و إجراء عقلائي)
14	<u>مقدمة الباب الأول</u>
15	<u>الفصل الأول : وظيفة التكوين : أهدافها و سياساتها</u>
15	مقدمة الفصل الأول
18	<u>القسم الأول : أهداف التكوين و أهم إيجابياته</u>
18	<u>أ - أهداف التكوين</u>
18	1 - التكوين : استجابة لرغبتين (رغبات المؤسسة و رغبات أفرادها)
19	2 - التكوين ، إشكالية عامة
19	أ - التكوين كوسيلة تكيّف :
20	ب - التكوين كوسيلة سبق :
	<u>ب - مختلف التصنيفات لأهداف التكوين</u>
20	1 - <u>أهداف التكوين الأساسية حسب SEKIOU</u>
22	2 - <u>تصنيف أهداف التكوين حسب CHARLES VINCENT</u>
22	- التربية الدائمة
22	- بالنسبة للتربية الخاصة بالكبار
22	- التكوين المهني
22	- تكوين الإطارات :
23	- التكوين الأكاديمي
23	- التكوين في إطار العمل
23	3 - <u>TALBOT و ELLIS يكشفان عن :</u>
24	أ - فهم التكوين من زاوية المشاكل التقليدية :
25	ب - مفهوم التكوين من زاوية المشاكل الجديدة

- 26 ج - فوائد (مزاي) التكوين بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة للفرد
- 26 1- فوائد التكوين بالنسبة للمؤسسة
- 27 2- فوائد التكوين بالنسبة للفرد :
- 28 3- فوائد التكوين في إطار العلاقات بين الأفراد :
- 29 د - أسباب أخرى تشهد لصالح التكوين :
- 30 القسم الثاني : سياسة التكوين في المؤسسة
- 30 أ - سياسة التكوين : عنصر من السياسة العامة للمؤسسة
- 30 1- تركيب الإدارة:
- 32 2- أهمية التكوين في السياسة العامة للمؤسسة:
- 32 (3) - كما أن تفتح أو عدم تفتح المسؤولين على المتعاملين الاجتماعيين
- 33 ب - الغاية الاجتماعية و الغاية الاقتصادية من التكوين بالمؤسسة
- 37 (1) تسهيل وتنظيم التغيير :
- 37 (2) تحميل الأفراد المسؤولية:
- 37 (3) التحكم في التنظيم:
- 38 ج - التطبيقات التنظيمية أثناء وضع سياسة التكوين
- 39 خلاصة الفصل الأول
- 41 الفصل الثاني : العمليات الأولية في عملية التكوين
- استشارة التكوين و تقييم الأفراد
- 41 مقدمة الفصل الثاني
- 42 القسم الأول : استشارة التكوين
- 42 1 - ما هي الأسباب الداعية إلى تطوير استشارات التكوين .
- 42 أ - السبب الأول يتعلق بالنظرة الحديثة للتكوين
- 43 ب - السبب الثاني يتعلق بأهمية الموارد البشرية
- 43 ج) السبب الثالث يرتبط بالتكاليف المتنامية للتكوين .
- 44 د) السبب الرابع للاستشارة يتعلق بالعمل
- 44 2 الأسباب التي تفسر اللجوء إلى استشارة التكوين عوض تقييم التكوين ؟
- 45 3- ماذا ينتظر من استشارة التكوين ؟
- 46 4 - ما هي أصناف معايير القياس المستخدمة باستشارات التكوين ؟
- 47 القسم الثاني : تقييم الأفراد المرحلة الأولية في كل عملية تكوين

47	1 - طرق التقييم :
47	أ - الطرق التي تركز على تقييم سمات الشخصية :
48	* التقييم الحر :
48	* طريقة الاختيار المفروض :
48	* سلم التقييط :
48	ب) الطرق التي تركز على ملاحظة السلوكيات
48	* التقييم من خلال الأحداث الحرجة
48	* التقييم من خلال النتائج
49	* تقييم مستوى التفوق
49	* تقييم القدرات
49	2 - تقييم المستخدمين : عملية متنازع فيها :
50	ب) عندما تستخدم طرق التقييم التعاقدية
50	ج) الموقف الغامض للمستخدمين أمام التقييم
50	القسم الثالث : شروط نجاح عملية التكوين و التحسين بالمؤسسة.
50	أ - مشاكل التكوين و المهارات بالمؤسسة
53	1 - تحديد العوامل المرتبطة بالتكوين و المتعلقة بالمهارة في المؤسسة :
53	2 - دراسة الفرضيات المتعلقة بمحيط التكوين
55	3 - الفرضيات المرتبطة بالتكوين
55	ب - شروط نجاح عملية التكوين :
56	1) - دعم أعضاء المديرية العامة و المسؤولين
56	2) الحوافز التي تدفع بالمشاركين إلى متابعة البرامج
57	3) اختيار أماكن التكوين :
57	4) المدة المخصصة لعمليات التكوين
57	5) المنهاج البيداغوجي المناسب للتكوين
58	الخلاصة الفصل الثاني
60	<u>الفصل الثالث : مبادرات التكوين و مراحلها الأساسية</u>
60	مقدمة الفصل الثالث
61	<u>القسم الأول : مبادرة التكوين</u>

61 1 - التكوين بمبادرة العامل :

(أ - المزاييا . ب - المساوي)

62 2 - التكوين بمبادرة في المؤسسة

62 أ - بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المؤسسة

62 ب - إلا أن التكلفة جد ثقيلة بالنسبة للمؤسسة

63 ج - من بين الآثار غير المرغوب فيها بالنسبة للتكوين

63 القسم الثاني : المراحل الأساسية في خطة تكوين عقلانية

63 أ - الأطوار المختلفة لخطة التكوين

64 1- إحصاء و تحليل الحاجات

64 2- وضع (تحديد) أهداف التكوين

65 3- وضع مشروع خطة التكوين ، و برنامج تطبيق هذه الخطة

65 4- اختيار وسائل التكوين و الطرق البيداغوجية

65 5- ميزانية التكوين

66 6- تنفيذ البرنامج

66 7- تقييم التكوين

67 ب - المراحل الست لخطط التكوين حسب J.L.BIRIEN

68 1- إحصاء الحاجات

71 2- تحليل الحاجات

72 3- تخطيط نشاطات التكوين

74 4- وضع نشاطات التكوين

74 5- التنفيذ

75 6- التقييم و المراقبة

76 خلاصة الفصل الثالث

79 الفصل الرابع: خطة التكوين

79 مقدمة الفصل الرابع

80 القسم الأول : نظرة خاطفة عن المراحل الأساسية لخطة التكوين :

- 81 1 - تحليل الحاجات
- 81 أ - تقييم الأفراد
- 81 ب - تحليل منصب العمل
- 82 2 - اختيارات سياسة التكوين .
- 83 3- محتوى الخطة :
- 83 4- التكوين بنظرة استثمارية
- 85 5- تنظيم و متابعة التكوين
- 86 6 - استشارة التكوين

87 القسم الثاني : مشروع رزنامة تحضير خطة التكوين

- 87 1- نموذج أول من الرزنامة يقترحه ROMALEAR يظهر كما يلي
- 88 2- بدائل أخرى فيما يتعلق بمشاركة ممثلي الأفراد في تحضير خطة التكوين :
- 89 القسم الثالث : خطط التكوين

- 89 1 - جداول التكوين الضرورية لتنظيم التكوين
- 90 أ- الجداول الفردية للتكوين
- 91 ب - الجداول حسب الأصناف السوسيو مهنية أو حسب أفواج العمال
- 91 2 - أصناف الوسائل التي توضع في خدمة التكوين :
- 91 أ - التكوين خارج المؤسسة :
- 92 ب - التكوين الداخلي :

92 خلاصة الفصل الرابع

94 الفصل الخامس : معرفة احتياجات التكوين بالمؤسسة

94 مقدمة الفصل الخامس

- 96 القسم الأول : صعوبة تحديد احتياجات التكوين .
- 96 1 - صعوبة ضبط (حصر) احتياجات التكوين .
- 98 2- التحليل السوسيوولوجي لاحتياجات التكوين
- 99 أ - فالكاتب [R.Lebeau] يضع التصميم التالي للنظرية التقليدية
- 101 ب - حسب P.CASSE المصدران للتعلم
- 102 - الاحتياجات ذات المصدر البسيكولوجي
- 103 - الاحتياجات ذات المصدر السوسيوولوجي

104	القسم الثاني : تحديد حاجيات التكوين (سير تحليل الحاجيات)
104	1 - تحديد حاجيات التكوين حسب [P.Casse] .
106	2- تحديد حاجيات التكوين حسب [R.Romelaer]
108	3- احتياجات التكوين حسب (Belanger)
108	أ - تحليل طلب التكوين :
109	ب - تحديد مشكل المهارات :
111	ج - البحث عن الأسباب :
113	4 - تحديد حاجات التكوين حسب (Talbot-Ellis) :-(طرق تحليل مشاكل التنظيم)
113	أ) استجواب المترشح للتكوين ، و مسؤوله
115	ب) تحليل عمل المترشح للتكوين
116	5- تحديد (معرفة) حاجات التكوين عند " Lebeau " :
116	أ - سير عملية تحليل حاجات التكوين :
118	ب - الوسائل المكملة لدراسة حاجات التكوين :
120	6- خلاصة القسم الثانية
121	القسم الثالث : تقنيات تحديد حاجات التكوين
122	أ - تقنيات لتحديد حاجات التكوين يقترحها Pierre Casse
122	1 - الاستفسار
122	2 - المقابلة
123	3 - الملاحظة المباشرة
124	ب - تقنيات تحليل حاجات التكوين يوصي بها Laurent Bélanger,
125	1 - التقنيات المبنية على تحليل المهام :
125	2 - التقنيات المبنية على الملاحظات النوعية
126	3 - التقنيات المبنية على دراسة الملفات و التقارير :
126	4 - مراكز تقييم القدرات :
126	ج) تقنيات لتحديد حاجات التكوين حسب Talbot et Ellis
127	1 - الملاحظة المباشرة
127	2 - المحادثات الموجهة
128	3 - عمليات التقييم
129	4 - لجان التكوين

129	5- تحقيقات حول المواقف (ردود الأفعال)
130	6- الحالة اليومية للنشاطات
130	7- التحليل السينمائي
131	خلاصة الفصل السادس
133	<u>الفصل السادس: طرق و تقنيات التكوين</u>
133	مقدمة الفصل السادس
134	<u>القسم الأول: مميزات الطرق الكبرى للتكوين حسب المدارس الأساسية</u>
134	أ- حالة التدريب المهني
137	ب- نظرة مختصرة عن الطرق الأساسية
137	1- الطرق التقليدية :
137	- طريقة العرض
138	- طرق البراهين
138	- الطريقة الحوارية
138	2- الطرق الفاعلة
140	3- تيار علم النفس الاجتماعي
141	4- تيار المسير الذاتي
142	ج- نمط ترتيب طرق التكوين حسب مختلف مظاهر التكوين
143	1- التكوين التقني :
143	2- التكوين الاقتصادي
144	3- التكوين الإنساني :
145	4- التكوين في مجال الأمن
145	<u>القسم الثاني: أنواع و مميزات التقنيات الرئيسية في التكوين .</u>
146	I - الخمس تقنيات الرئيسية في التكوين الأكثر استخداما
146	أ- العرض التعليمي
147	ب- الأفواج الصغيرة .
148	أ- فوج " BUZZ "
149	ب- أفواج المناقشة
149	ج) تقنية الفوج الاسمي
150	ج) تمارين التقييم الذاتي

154	د - دراسات الحالة
157	هـ - لعبة الدور
160	II - التقنيات الأخرى للتكوين
160	1 - coaching :
160	2 - التنقل بين المناصب
161	3 - التريصات بمعاهد أخرى بالمؤسسة :
161	4 - ألعاب المؤسسة
161	5 - تقنية (Brainstorming) :
161	6 - تقنية (Panel) :
162	7 - البراهين
162	8 - الزيارات الميدانية
162	9 - الطريقة الكلينيكية

163 الخلاصة الفصل السادس

165 الفصل السابع: مصلحة التكوين و مسؤول التكوين

165 مقدمة الفصل السابع

166 القسم الأول: مسؤول التكوين

166 الفقرة الأولى: وظيفة مسؤول التكوين

166 أ) أهمية هذه الوظيفة و الصعوبات المرتبطة بها

170 ب - مواصفات منصب مسؤول التكوين

172 الفقرة الثانية: تحليل و تشخيص وظيفة مسؤول التكوين

172 أ - المؤسسات من نوع A:

175 ب - فيما يتعلق بالمؤسسة من نوع B :

176 ج - المؤسسات من نوع C :

177 القسم الثاني: مصلحة التكوين

177 الفقرة الأولى: مهمات مصلحة التكوين

177 1- وظيفة (مهمة) المناجمنت

178 2- وظيفة (مهمة) المفاوضات

178 3- وظيفة (مهمة) التحليل

179 4 - وظيفة الدراسة :

179	5- وظيفة (مهمة) شراء مواد التكوين من السوق الخارجي
180	6 - وظيفة (مهمة) المراقبة
180	7- وظيفة (مهمة) الإعلام باتجاه الخارج
180	8 - وظيفة (مهمة) تكوين المنشطين الداخليين
181	9- الوظيفة (المهمة) الإدارية
181	الفقرة الثانية : مكانة مصلحة التكوين ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة
181	1 (موقع مصلحة التكوين بالهيكل التنظيمي للمؤسسة
186	2- آثار الهيكل التنظيمي على التكوين :
186	أ المثال الأول : مؤسسة كبيرة مهيكلة بصفة لامركزية
188	ب - المثال الثاني : مؤسسة أين التكوين ينتمي إلى ثقافة المؤسسة
189	خلاصة الفصل السابع
192	<u>الفصل الثامن: ميزانيات و تكاليف التكوين</u>
192	مقدمة الفصل الثامن
193	<u>القسم الأول : الشروط المسبقة لتحضير تكاليف التكوين :</u>
193	أ - تكاليف التدريب المهني :
195	ب - العلاقة بين التكلفة و النوعية
196	ج - تقييم المردودية :
197	<u>القسم الثاني : تكاليف غياب التكوين</u>
198	أ - مثال عن : غياب التكوين : تنقل الأفراد
199	1 - نتائج التنقل
199	2- حين يكون اللجوء إلى التشغيل لمعالجة مؤقتة لظاهرة تنقل الأفراد :
199	3- الصعوبات التي تعترض الاختيارات :
200	4- نقص التجربة عند المشتغلين الجدد :
200	5 - الآثار على جو العمل :
201	6 - صورة المؤسسة :
201	ب (ضرورة التكوين لأسباب عملية
202	ج) ضرورة التكوين بسبب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه أفرادها د (
202	د- أهمية التكاليف الناجمة عن المحيط في حالة غياب المؤسسة :
203	هـ) نتائج غياب التكوين على هياكل القوى العاملة بالمؤسسة

204	<u>القسم الثالث : طبيعة تكاليف التكوين</u>
205	أ) تكلفة تشغيل فرد بعملية التكوين
206	ب) تكاليف الوسائل الضرورية للتدريب المهني.
206	1- تكاليف التكوين خارج المؤسسة :
206	2- تكاليف التكوين داخل المؤسسة :
207	ج) أهمية حساب مصاريف التكوين
208	<u>القسم الرابع : تخطيط و مراقبة تكاليف التكوين</u>
209	أ) تخطيط عمليات التكوين
210	ب) تخطيط مشروع نوعي للتكوين
211	ج) التكفل بالمصاريف الخاصة بهياكل المؤسسة
212	خلاصة الفصل الثامن
214	<u>الفصل التاسع: تقييم و مراقبة و متابعة التكوين</u>
214	مقدمة الفصل التاسع
215	<u>القسم الأول : تقييم و مراقبة التكوين</u>
215	I - ماذا يعني التقييم ؟
216	II - لماذا يتم تقييم التكوين ؟
216	1 - سياق التقييم و مستوياته
216	أ - تقييم التمهين
216	ب - تقييم نتائج التكوين
216	ج - تقييم الآثار في الميدان
217	2- نظرة تقييمية لمختلف الفاعلين
218	III- تقييم و مراقبة التكوين
218	1- التمييز بين المراقبة، النجاعة و التقييم :
218	أ - التمييز بين النجاعة و التقييم :
218	ب - التمييز بين المراقبة و التقييم :
220	2 - مستويات المراقبة
220	- مراقبة التدريب المهني
220	- مراقبة الآثار بالميدان
220	- مراقبة النتائج

- 221 **IV- الصعوبات و أشكال المعارضة التي تواجه تقييم التكوين**
- 221 أ- ماذا تُقيّم؟ - من المسؤول في حالة فشل عملية التكوين ؟
- 221 ب- الآثار (الإيجابية أو السلبية) كنتائج لعملية تقييم ، هل هي بفعل التكوين ؟
- 222 ج- المقاومات التي تعترض عملية التقييم
- 222 **V- تقييم و قياس التكوين**
- 222 1- تحديد تقدم الفرد المتكون :
- 222 أ- وضع الامتحانات أو الفحوص :
- 223 ب- إحصاء لأراء مختلفة :
- 224 ج- الحكم بعد التكوين :
- 224 د- أهداف الفرد في التكوين :
- 224 2- حساب مزايا التكوين
- 226 **القسم الثاني : تقييم و تحليل القيمة**
- 226 I - المبادئ التي يقوم عليها تحليل قيمة التكوين :
- 227 II - الأسئلة التي يجب أن تطرح من طرف محلي قيمة التكوين
- 229 **القسم الثالث : طرق التقييم و متابعة التكوين**
- 229 I - طرق التقييم
- 229 أ- موضوع التقييم :
- 229 1- التقييم في نهاية البرنامج له هدف :
- 230 2- التقييم بميدان العمل هو الأجدى (الأنفع) :
- 230 ب) **كيفية التقييم**
- 230 1 (الاستفسار
- 231 2 (استجواب الفوج :
- 231 3 (الملاحظة المباشرة :
- 232 4 (الدروس المستخلصة من الأساليب الثلاثة للتقييم :
- 232 II - **المتابعة في التكوين**
- 233 أ- تحضير المتابعة :
- 233 ب (المتابعة نفسها : نظرية مجال القوى لـ : K.Lewin
- 234 ج) بعد المتابعة :
- 235 I- **تطور أنظمة التقييم**

- 235 (1) الفترة الأولى : سنوات 1920- 1930
- 235 (2) الفترة الثانية : خلال سنوات 1930
- 236 (3) الفترة الثالثة : بين 1930 و 1950
- 236 (4) الفترة الرابعة خلال السنوات 1960
- 236 **II - نماذج تقييم التكوين**
- 236 أ - النموذج الاقتصادي :
- 237 ب - نموذج Ralph Tyler :
- 238 ج - النموذج ذو الأهداف المتعددة :
- 239 د) نموذج STUFFLEBEAM 1971
- 240 **III - مستويات التقييم**
- 241 (1) المستوى الأول : رمود الأفعال
- 241 (2) المستوى الثاني : التمهين
- 241 (3) المستوى الثالث : السلوك في مكان العمل
- 242 (4) المستوى الرابع : سير التنظيم
- 242 (5) المستوى : قيمة التنظيم
- 242 **IV - طريقة جمع المعلومات**
- 242 أ - خطة ما بعد التكوين
- 242 ب - خطة ما قبل / ما بعد
- 243 ج - أفواج المراقبة
- 243 د - الخلاصة عن هذه الطرق التجريبية

244 خلاصة الفصل التاسع

247 **الباب الثاني : حقيقة التكوين بالمؤسسة الجزائرية**

(حالة عدد من المؤسسات بولاية تلمسان)

248 مقدمة الفصل الأول

253 **الفصل الأول : دراسة وظيفة التكوين :**

في مؤسستين كبيرتين بولاية تلمسان

254 **القسم الأول : المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة**

فرع مغنية

[م.و.م.د. ENCG شركة ذات أسهم]

- 254 الفقرة الأولى : تقديم المؤسسة .
- 255 I : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- 255 II : الموارد البشرية ب : م.و.م.د. ENCG .
- 255 أ - تعداد الأفراد ب : م.و.م.د. ENCG .
- 255 1 - توزيع الأفراد حسب هياكل المؤسسة .
- 256 2 - توزيع الأفراد حسب السلم الإداري :
- 256 3 - توزيع الأفراد على مستوى السلم الإداري و حسب الهياكل .
- 257 4 - توزيع الأفراد حسب العمر .
- 258 5 - توزيع الأفراد حسب الوظائف :
- 258 ب - حركة الأفراد :
- 258 1 - تنقل الأفراد خلال شهر جانفي 1999
- 260 2 - توزيع أوقات العمل حسب الهياكل
(الحجم العادي للوقت المعمول به)
- 261 3 - توزيع أوقات العمل / الغياب حسب كل هيكل
- 261 4 - النسبة الإجمالية للتغيبات ب م.و.م.د. ENCG (حسب كل هيكل)
- 262 5 - توزيع الغيابات حسب طبيعة الغياب و حسب كل هيكل
- 263 6 - توزيع الغيابات (حسب الطبيعة) بين مختلف الهياكل
- 264 7 - توزيع أشكال واقعية للغيابات غير المتوقعة
- 265 8 - توزيع أشكال واقعية من الغيابات المتوقعة
- 266 III : مصلحة الموارد البشرية
- 266 1 - المحاور الكبرى لمهام مصلحة الموارد البشرية ل: م.و.م.د. ENCG .
- 268 2 - توزيع أفراد مصلحة الموارد البشرية حسب كل مجموعة سوسيو مهنية
- 269 3 - الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية
- 269 الفقرة الثانية : التكوين ب م.و.م.د. ENCG 1999

270	I : النصف الأول من التسعينات
	الجدول رقم 15 عدد الأفراد المتكونين خلال سنة 1991
270	أ - " التكوين القاعدي "
271	ب - " الملتقيات "
272	II : المرحلة التي تبدأ من منتصف التسعينات إلى يومنا هذا
272	1 - تطور تكاليف التكوين حسب طبيعة التكوين
273	2 - قيمة كل نوع من التكوين بالنسبة لمجمل عمليات التكوين
273	3 - تطور عدد المتكونين حسب نوع التكوين
275	4 - تطور تكاليف و تعداد المتكونين بالمؤسسة حسب طبيعة التكوين
275	أ - تطور التعداد :
275	ب - تطور التكاليف :
277	5 - تطور تعداد المتكونين خارج المؤسسة و تكاليفهم
277	أ - تطور التعداد :
277	ب - تطور التكاليف :
278	6 - وزن الأصناف السوسيو مهنية للمتكونين
278	أ - الأفراد المتكونون بالمؤسسة :
278	ب - الأفراد المتكونين خارج المؤسسة :
280	7 - تعداد الأفراد المتكونين خلال سنة 2000 حسب الأصناف السوسيو مهنية و أنواع التكوين
280	أ - الأفراد المتكونون بالمؤسسة :
280	ب - الأفراد المتكونون خارج المؤسسة :
281	8 - حجم الزمن المخصص للتكوين حسب نوع التكوين للأفراد بالمؤسسة و خارج المؤسسة
281	الفقرة الثالثة : طبيعة التكوين و أنواعه ب : م. و. م. د. ENCG
282	I : أنواع التكوين الثلاث ب : م. و. م. د. ENCG
282	(1) التكوين خارج المؤسسة :
283	(2) التكوين بمركز سيدي داود :
284	3 - التكوين بمؤسسة م. و. م. د. ENCG :
284	II : التكوين بداخل م. و. م. د. ENCG
284	II 1 - تاريخ التكوين داخل م. و. م. د. ENCG و مزاياه
284	أ - تاريخ التكوين داخل م. و. م. د. ENCG

285	ب - المزايا المقدمة لتبرير التكوين داخل م. و. م. د. ENCG :
285	ج (عمليات التكوين داخل المؤسسة الموضوعية من طرف م. و. م. د. ENCG
286	2.II - النوع الأول للتكوين داخل المؤسسة
	(التكوين في المنصب)
286	أ - الطرق الرئيسية في التكوين بالمنصب
287	1 - التجربة الموجهة :
288	(2) تنقل المهام :
288	3 - المكاتب جنب إلى جنب :
288	4 - التعويض :
289	5 - المشاركة في أعمال اللجان :
289	ب - المشاكل التي تعترض التكوين داخل المؤسسة ب : م. و. م. د. ENCG
290	ج (الشروط الواجب توفرها لضمان تكوين فعال و منسجم داخل مؤسسة م. و. م. د. ENCG
290	1 - طبيعة شروط فعالية التكوين داخل م. و. م. د. ENCG
290	(2) ضرورة وضع شروط فعالية التكوين ب : م. و. م. د. ENCG
291	(3) الإجراءات المتخذة ب : م. و. م. د. ENCG لتحديد عمليات التكوين داخل المؤسسة
292	(4) المفهوم البيداغوجي لبرنامج التكوين ب : م. و. م. د. ENCG
292	II 3. الشكل الثاني من التكوين داخل المؤسسة المستخدم ب : م. و. م. د. ENCG
	(التكوين النظري)
292	أ - طبيعة التكوين النظري و مزاياه .
293	ب - طرق التكوين النظري : أ - الدروس التعليمية ب (حصص المناقشة
296	<u>القسم الثاني الحالة - سيتال (S I T E L Tlemcen)</u>
296	<u>I - التعريف بالمؤسسة :</u>
298	<u>II - مصلحة الموارد البشرية :</u>
298	1 - التعريف بمصلحة المستخدمين و وضعية التكوين بسيتال . Sitel
299	2 - التعداد بمؤسسة Sitel
302	3 - تطور نسبة التغيب : (حسب طبيعته (على 06 أشهر) ب Sitel)
303	4 - علاقات العمل بمؤسسة Sitel
303	<u>III - التكوين بمؤسسة Sitel</u>
303	أ - خصائص التكوين بمؤسسة Sitel

- 303 1 - التكوين بمؤسسة Sitel هو كالاتي :
- 303 1 - التكوين المحلي
- 303 2 - التكوين الخارجي
- 303 3 - بالنسبة لبرنامج التكوين
- 308 4 (ملف التكوين
- 309 ب) جدول خاص بإحصائيات حول التكوين بمؤسسة Sitel
- 311 ج) المبالغ المستثمرة بميدان التكوين بمؤسسة Sitel
- 311 1 - مصاريف الاستثمار
- 312 2 - مصاريف الاستغلال

322 الفصل الثاني : مكانة التكوين

(في بعض المؤسسات بولاية تلمسان)

- 324 القسم الأول : مكانة أجهزة الموارد البشرية و التكوين
في الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات بولاية تلمسان
- 325 1 - DENITEX S.P.A
- 327 2 (O.P.G.I تلمسان
- 330 3 (ERIAD. SBA
فرع مطاحن منصور تلمسان
- 332 4 (MANTAL - تلمسان -
- 333 5 (SOITEX - تلمسان -
- 335 6 (CERTAF : سيراميك - تافنا .
- 337 7 (GIPLAIT - تلمسان -
- 338 8 (مؤسفة SNVI
- 340 9 (وحدة METANOF - الغزوات .
- 341 10 - ENCG - مغنية .
- 342 11 - SITEL - تلمسان .

345 خلاصة و نتائج القسم الأول

352 القسم الثاني : فهم مكانة للتكوين

من طرف أفراد عينة من مؤسسات

ولاية تلمسان

352	أ - الإطار المنهجي المستخدم بالتحقيق (سبر الآراء) .
354	ب - الأهداف المرسومة خلال هذا التحقيق
354	1 - الأهمية التي يوليها مسؤولو المؤسسة لتكوين أفرادها
354	2 - الأهمية التي يوليها إطارات المؤسسة إلى تكوين مساعديهم
354	3 - آثار المتعاملين الاجتماعيين على القرارات فيما يخص التكوين
355	4 - وجود سياسات تسيير الأفراد في المؤسسة
355	5 - وجود سياسات التكوين مشكلة
355	6 - وجود برامج التكوين تهدف إلى تحقيق الأهداف
355	7 - الأهداف المبحوثة بالتكوين
355	8 - الأماكن التي يجرى فيها التكوين
356	9 - نظام التقييم لتقييم فعالية عمليات التكوين
356	10 - تكوين المكونين
356	ج (نتائج التحقيق .
359	* ملاحظة منهجية
359	* النتائج المستخلصة من الاستفسار
359	1 - حول الأسئلة المرتبطة بالفائدة التي يوليها مسؤولي المؤسسة لمشاكل التكوين
359	2 - حول الأهمية التي يوليها الإطارات الأخرى لمشاكل التكوين
360	3 - حول نتائج تدخل المتعاملين الاجتماعيين تجاه عمليات التكوين
360	4 - حول مسألة وجود سياسات لتسيير الأفراد
360	5 - حول وجود سياسات تكوين مشكلة حقيقية
360	6 - حول طبيعة الأهداف التي تفقد عمليات التكوين
361	7 - حول أماكن إجراء التكوين
361	8 - حول وجود نظام تقييم لعمليات التكوين
361	9 - حول تكوين المكونين
362	<u>ملخص القسم الثاني</u>
363	<u>خلاصة الفصل الثاني</u>
364	<u>الخلاصة العامة</u>

372

قائمة المراجع

377

قائمة الجداول و الملحقات

380

جدول الفهرس

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100