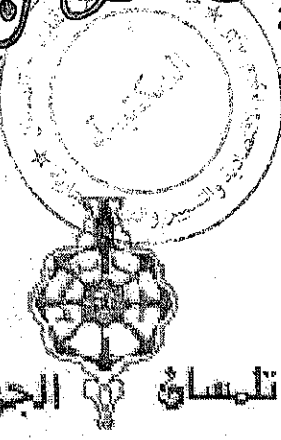


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



تلمسان الجزائر

جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية

رسالة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

عنوان الرسالة:

# من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان

تحت إشراف أ.د:

ك. بندي عبد الله عبد السلام

إعداد الطالب:

ك. شليل عبد اللطيف

أعضاء اللجنة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

ممتحنا

ممتحنا

ممتحنا

جامعة تلمسان

جامعة تلمسان

جامعة وهران

جامعة تلمسان

جامعة وهران

جامعة وهران

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

ك.أ.د. بلنقدم مصطفى

ك.أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

ك.أ.د. دربال عبد القادر

ك.د. كرزاي عبد اللطيف

ك.أ.د. سالم عبد العزيز

ك.أ.د. بن باير حبيب

السنة الجامعية: 2008-2009

# تشكرات



☞ إلى الأستاذ بندي عبد الله عبد السلام، عميد كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان، طالبا منه أن يجد هنا كل اعترافي الكامل من أجل قبوله تسيير هذا العمل المتواضع وكذلك الوقت الذي منحه لي خلال السنوات الطويلة. وأخيرا قبوله وضع زمت تصرفي وثائقه الثمينة.

☞ إلى الأستاذ بلقاسم مصطفى نائب رئيس الجامعة المكلف بما بعد التدرج والبحث الذي قبل فحص هذا العمل المتواضع. ☞ إلى الدكتور كرزابي عبد اللطيف الذي لم يدخر جهدا في تشجيعي على العمل والمثابرة والمساعدة الثمينة والنصائح القيمة شاكرا له صبره معي.

☞ إلى الأساتذة الكرام من جامعة وهران:

سالم عبد العزيز، بن باير حبيب، دربال عبد القادر، علي

قبولهم فحص هذا العمل المتواضع،

☞ إلى كل أفراد هيئة التدريس بالكلية.

☞ إلى أفراد مكتبة الكلية

# الارهداء



إلى والدي رحمه الله

إلى والدي أطال الله عمرها

إلى زوجتي

إلى أولادي: سارة، أسامة منير، هدايات ريم، أمال دنيا

إلى ابن أخي عبد الرحيم.

# المحتويات

# المحتويات

1	مقدمة عامة
	<b>الجزء الأول: المسار النظري للكفاءة في المؤسسة</b>
6	<b>الفصل الأول: نظريات التسيير والاقتصاد للكفاءة</b>
7	المبحث الأول: نظريات التسيير
31	المبحث الثاني: النظريات الاقتصادية الجديدة.
52	<b>الفصل الثاني: الكفاءة في المؤسسة</b>
53	المبحث الأول: الكفاءات في المؤسسة
66	المبحث الثاني: التأويلات المختلفة للكفاءة
82	المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الكفاءة
95	المبحث الرابع: تسيير عن طريق الكفاءات
103	المبحث الخامس: تحويل ونقل الكفاءات
	<b>الجزء الثاني: التكوين التقليدي (العادي) في المؤسسة</b>
111	<b>الفصل الأول: المراحل الإستراتيجية للتكوين في المؤسسة</b>
112	المبحث الأول: وضعية التكوين، أهدافها وسياساتها
131	المبحث الثاني: العمليات الأولية في عملية التكوين
147	المبحث الثالث: مبادرات التكوين ومراحله الأساسية
161	المبحث الرابع: خطة التكوين
173	المبحث الخامس: معرفة احتياجات التكوين.
205	<b>الفصل الثاني: مبادرات وظيفة التكوين في المؤسسة</b>
206	المبحث الأول: طرق وسياسات التكوين
232	المبحث الثاني: مصلحة التكوين ومسؤول التكوين
255	المبحث الثالث: ميزانية وتكاليف التكوين
272	المبحث الرابع: تقييم ومراقبة ومتابعة التكوين.

الجزء الثالث: التكوين الغير التقليدي في المؤسسة

- 302 الفصل الأول: التكوين عن بعد " E Learning
- 303 \* المبحث الأول: E. Learning
- 324 \* المبحث الثاني: أبعاد ومنافع وإجبارات E. Learning
- 358 الفصل الثاني: الكوتشينغ coaching
- 359 \* المبحث الأول: ماذا نعني ب coeching
- 374 \* المبحث الثاني: ممارسة الكوتشينغ
- 406 \* المبحث الثالث: كتوشينغ الأفواج

الجزء الرابع: واقع التكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية

- 425 الفصل الأول: التكوين وتطوير الكفاءات ضمن المؤسسة الجزائرية SEROR
- 434 \* القسم الأول: دراسة وثائقية ومدخلات مفتوحة لبعض إطارات / مؤطري مؤسسة SEROR بتلمسان
- 461 \* القسم الثاني: مكانة التكوين وتطوير الكفاءات في بعض المؤسسات بولاية تلمسان
- 477 الفصل الثاني: مكانة التكوين ومساهمته في تطوير الكفاءات في بعض المؤسسات بولاية تلمسان
- 478 \* القسم الأول: مكانة أجهزة الموارد البشرية والتكوين في الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات بولاية تلمسان
- 501 \* القسم الثاني: فهم مكانة للتكوين من طرف أفراد عينة من مؤسسات ولاية تلمسان
- 512

خاتمة العامة

قائمة المراجع

الفهرس

## مقدمة عامة:

لقد لعب التكوين في المؤسسة دورا بارزا في تطوير الكفاءات الخاصة باليد العاملة توازيا مع مشروع التصنيع الموضوع من قبل الدول غير المتطورة. لقد أثبتت جدارتها في رفع إنتاجية اليد العاملة في مؤسسات التصنيع في الكثير من بلدان إفريقيا صحراوية. إن بعض نماذج تطوير الكفاءات التقنية والمهنية حد معروفة مقارنة بغيرها. لقد احتلت الكفاءة نفس المكانة التي احتلها التأهيل بالنقاش الاجتماعي من الخمسينات إلى الثمانينات.

أما اليوم، فالأمر لا يتعلق بأثر ناتج عن نموذج معين، إنما هو إشارة خاصة بتطورات عميقة حدثت منذ السبعينات ولكن بإشارة لتطورات عميقة تم إنتاجها منذ سنوات السبعينات (70).

إن التغيير الناتج عن علاقة المؤسسة بمحيطها: قد تميز بارتفاع في مستوى الحاجة التنافسية والتي يدفع بالمؤسسات إلى تصور أشكال للتنظيم أكثر فعالية وأكثر قربا من الزبون، ونحو تجهيز وبصورة لا مركزية الموارد الخاصة بكل فرد انطلاقا من تحديد جديد لمهامهم ومناصبهم.

لقد وجدت المنظمات التaylorية نفسها أمام إشكالية من اجل رفع هذه التحديات التنافسية، الأمر الذي قاد إلى تطوير أشكال التسيير أكثر مشاركة والتي تفسر هذه المرة مطلبا خاصا بأرباب المهن: اخذ الأجراء بعين الاعتبار أهداف المفاوضين، هذا الاهتمام الذي يميز الأجراء الأكفاء عن غيرهم من خلال سلوكهم المهني. وبالتالي، نحن أمام تحولات بعلاقات العمل بدأ يظهر أثرها في شكل ضعف في موقف المؤسسة تارة، وفي موقف الأجراء تارة أخرى، كما وفرت فرصة اكبر لاستثمار كل القدرات الذكية وتنمية روح الاستقلالية لدى الأجراء فرصة تمثل تحد لكثير من المؤسسات والأجراء.

في الواقع، إذا ما استبعدنا بعض الوضعيات الكاركتيرية المقدمه، خلافا لأفكار مسبقة بمؤسسات كبرى أو صغرى، سنرى بان المتطلبات تضغط على المؤسسات ستنحصر المسؤولية بالاستقلالية في عمل الأجراء يتزايد.

لقد أصبح إعداد الأجراء، لمواجهة وضعيات فحائية ومطالب خاصة بالزبناء، ضرورة إنتاجية رئيسية، وهذا ما يعبر بشكل واضح على مصطلح الكفاءة. كما أن الكفاءة تتضمن استقلالية كبرى في عمل الأجير، ولكن، هذه الاستقلالية لا يمكنها أن تنطور دون تحديد رهانات تنافسية للمؤسسة من طرف الأجير.

كذلك، لا تتواجد الكفاءة إلا كعلاقة، كما أن الكفاءة لا تشكل علاجا سحريا ("الطريقة الأحسن" بالنسبة ل "تاييلور"). أما التوجهات العصرية ترى أن الكفاءة ترتكز على الاختيار بين الطرائق الممكنة تقديرا لطبيعة علاقة كل فرد وكذا غنى طرف التعاون بالنسبة لهذا التنوع، هذه الطرق المقبولة لأنها مرغوبة

وليست مفروضة. منطلق الكفاءة يفرض مظاهر متعددة، ويؤدي إلى استمرار عملية التعايش، غالبا داخل نفس المؤسسة، بأشكال مقررّة أكثر منها تتعلق بالسلم الإداري.

إن الكفاءة ليس من السهل إدارتها ولا دعمها لأن كل مسؤولية قابلة للضغط، وفي عدة حالات، يواصل المقاولون والأجراء تفضيل المجازفة ولو بصورة قليلة عندما تسمح لهم بعض الأوضاع غير المستقرّة.

مستعملا، موظفا اليوم من طرف الكل، مسؤولوا المؤسسة، مكونون، متعاملون اجتماعيون... لقد أصبح المصطلح أكثر عمومية ويبدو انه سيفقد مدلوله، حيث أن كل شخص يستعمله بطريقة الخاصة وحسب حاجاته الخاصة به. عند الممارسة، يتحدث هؤلاء الممثلون المختلفون عن نفس الشيء، حتى وإن ركز الواحد منهم عن طريق تعريفه الخاص. عما يهمله أكثر محتوى النشاط، الهدف البيداغوجي، سلوك ما أو خصوصية شخصية ما. تنتمي هذه المعاني المتعددة تتصل بمعنى المصطلح، الأمر الذي يسمح له أن يصبح أداة لتعاون ما بين ممثلين ومؤسسات متعددة، أكثر فأكثر.

وبالتالي، تظهر الكفاءة في إطار النقاش الاجتماعي كمؤثر لتحد إنتاجي جديد: اخذ المبادرة و إبداع الأفراد هو مصدر للأداء، بما في ذلك النشاطات التنفيذية. يعني، حيث وضعت المنظمات التaylorية الرهان حول دعم أوامر وأشكال المراقبة، مع الحفاظ على روح المسؤولية والقدرة على وضع قرارات تجاه على نشاطات الإدراك والإدارة.

إن استعمال مصطلح " الكفاءة" في مجال " التأهيل" يعود إلى إشكالية ثلاثية، والتي تتعلق بمسؤولي المؤسسات . كما هو الحال بالنسبة للشركاء الاجتماعيين وعموما إلى النظام التربوي.

• الإشكالية الأولى تتعلق بطبيعة المكتسبات المتحصل عليها في الشغل وان مفهوم التأهيل لم يتوصل مطلقا إلى إحاطته بشكل جديد.

• الإشكالية الثانية تعود إلى الطريقة التي يتم عن طريقها تحقيق هذا المكتسبات علما، أن هذه المكتسبات لا يتم التحصل عليها مطلقا بصورة سهلة بسيطة عن طريق التكوين كما كانت الحالة لمعارف سابقة .

• الإشكالية الثالثة تقوم في الأخير على التعرف على هذه المكتسبات عندما تستخدم. في الحقيقة نركز على معارفهم ضمن أشكال المكافأة السارية المفعول.

إن روح المبادرة للسفدين تشكل موردا ثريا اليوم، حتى وإن كان تعتبر منذ زمن طويل عاملا أساسيا لإعادة التنظيم. غالبا ما كانت الكفاءة و الأداة أمرين متماثلين، في إطار وضعيات الشغل المشكل بالكفاءة. وحيث يكون الأداء جماعيا ويعتمد قليلا على إبداع الأجراء. وعلى العكس، إنهما منفصلان بصورة جد كبيرة عندما يأخذ العمال قسما كبيرا من المسؤولية.



وبالتالي، لا يكن التأهيل من اجل توقع ما ستكون عليه كفاءة فرد ما ضمن وضعية عمل معقدة، عمل يفرض استثمارا ذاتيا من اجل "إيجاد"، "تقرير"، "تطبيق" وضيعيات أصلية. إنها جملة من المعارف والخبرات المكتسبة (معرفة ومهارة). والتي تتطلب البنية مساهمة الأجراء.

إنها مضاعفة القدرة على ترجمة هذه العلاقة الذاتية، والتي تعود إلى إشكالية الكفاءة، وبوضوح، إن الكفاءة ليست فقط علامة الحياة على معارف وقدرات متعددة، إنها تضم كذلك وبخاصة القدرة على استخدامها ضمن وضيعيات مهنية مماثلة. وبعبارة أخرى، إنها قدرة مدخرة تتحقق عندما يمتلك العامل ويغير وضعية ما. وهذا ما يطرح إشكالية طبيعة و نماذج اكتساب هذه السلوكات.

لقد قاد الاهتمام بالبعد التطبيقي للكفاءة مسؤولو الموارد البشرية إلى البحث عن تحليل المعارف التي احتوتها، بتوضيح تنوع المهارات وأهمية السلوكات التي تسمح بتأسيس علاقات ما بين الوضيعيات والمعارف بغية تسخيرها كأدوات للنشاط. لقد قاد هذا الأخير، إلى تحقيق تطورات معتبرة بخصوص تعليم البالغين وتطوير أشكال تنظيمات مؤهلة وتكوينات بالتعاقب.

### إشكالية البحث:

في سياق عولمة اقتصادية لا يمكن التحكم فيها، والتي فتحت للمؤسسات الاقتصادية أبوابا لرهانات جديدة، كما فرضت عليهم مقتضيات جديدة بخصوص الأداء، النوعية، والإبداعية. حيث أن النماذج الاتفاقية لنقل المعارف ( عن طريق التكوين) قد تم تجاوزها بصورة جد واسعة.

في الواقع، نحن لسنا مطلقا ضمن وضيعيات تتميز باستقرار الأسواق، مع منافسة متحكم فيها بعض الشيء فان حاجات الزبون قليلة التطور، ومتطلبات الابتكار الملحقة بقلة اليوم.

إن تعقد الوضيعيات، المرونة الكبرى للمنظمات، ضرورة التقرير في الوقت الحقيقي اللازم، يفرض تحديات جديدة للمؤسسة. غير أن، محيطا جد متطور والتحديات الخاصة بمنافسة ما والتي تبث معايير صعبة للاستجابة لحاجيات زبون ما تصعب تحقيقها، تستلزم سلوكات وتصرفات جد خاصة لمواجهة مشاكل ذات طابع جديد. بهذه الأفاق، يعتبر تأهيل الأفراد بعيد كل البعد عن الاستجابة للأهداف المرسومة من طرف العولمة.

إن هذه الأخيرة، والتي تفترض توظيف الأجراء لمواجهة عملية دائمة التغيير ضمن النشاطات والأهداف المتعلقة بالمستهلكين، تستلزم العودة إلى نماذج أو طرائق جديدة للمعارف، بالنظر إلى السلوكات والانجازات التي تؤسس مفهوم "الكفاءة". وهي بالتالي مسؤولية الأجراء بواسطة الكفاءة، من خلال اثر نشاطهم على مستقبل مؤسساتهم، أمر مطروح اليوم على كل المستويات.

إن اشكالياتها الجوهرية بهذا البحث تقوم أساسا على العلاقة القائمة ما بين التكوين وتطوير الكفاءات. وبعبارة أخرى، كيف للتكوين أن يكون أداة تطوير للتأهيل أساسا؟، هل سيساهم في تطوير كفاءات المؤسسة؟، وهل يعتبر المرجع الوحيد والممكن من أجل تطوير الكفاءات بالمؤسسة ؟ .

### فرضيات العمل / البحث:

- الفرضية الأولى: تتركز على فكرة ما إذا كان التكوين أداة ضرورية من أجل نقل معرفة "الضرورية" غير كافية لتطوير كفاءات، إنها فعلا غير قادرة على ضمان اكتساب " مهارة" و"سلوك" للذين يشكلان عنصرا أساسيا في كفاءة الفرد وأكثر من ذلك بكفاءات جماعية.
- الفرضية الثانية: تقوم على فكرة ما إذا كان تطوير الكفاءات لا يمكنه أن يكتفي بطرائق تقليدية ( التكوين والتمهين)، تظهر الرجوع إلى طرائق أقل اتفاقا ضروريا، بالخصوص Le coaching/ le E.learning وهذا راجع إلى كون الكفاءة ليست سوى " علبة أدوات" من سلوك اتجاه مشاكل من الواجب حلها.

### هدف البحث:

تفتتح المؤسسة الجزائرية وبصورة متنامية على السوق العالمي. والذي اعتبر منذ زمن طويل كاققتصاد محثي، لقد قام الاقتصاد الجزائري بخلق نوع من مؤسسات أقل انفتاحا على المحازفة، مع العلم بان غياب آليات حقيقية للسوق لم تشجع بعد البحث عن الأداء الناجح.

إن النتيجة المباشرة لهذه الحالة، هو إنتاج رأس مال بشري له اهتمام قليل بإشكاليات الإنتاجية والفعالية. لقد تحدد تسيير الموارد البشرية بتسيير إداري للطاقت العمالي، والذي من خلاله استجاب التأهيل الأكثر بساطة وبكفاية كحاجيات زبون ما الجبر على الخضوع لاستبدال المؤسسات الوحيدة القطب.

إن توقيع الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والمشروع الساري الانجاز بالمنظمة العالمية للتجارة، تسعى إلى تجاوز عقبات حماية غير مثبته بالنسبة للمؤسسات الجزائرية عاجزة عن مقاومة منافسة أجنبية ما مقدمة سلفا والتي تمضي إليه بإسهاب.

نعلم بأن المورد البشري اليوم يشكل العامل الأساسي لنجاح المؤسسة كما انه الوسيلة الناجعة لضمان ديمومتها، إن نوعية هذا المورد البشري تعتبر التحدي الحقيقي لبداية القرن 21.

في الواقع، إن الانفتاح على السوق العالمي والتحديات التي تفرضها، لا يمكنه أن يكتفي بمورد بشري محدد بالتأهيل، ما دام أن المعرفة بالنسبة له ولوحدها عاجزة عن الاستجابة لمقتضيات معقدة، ومتطورة، ومتعددة، والتي تستمد من المؤسسة الجزائرية.

من الضروري خلق سلوكيات جديدة عند الأجراء، أي تطوير روح المسؤولية والمبادرة في الشغل لديهم، إعدادهم لمواجهة وضعيات طارئة ومطالب خاصة، ذلك هو والتدقيق ما يستند عليه مصطلح الكفاءة. إن تطوير كفاءات الأفراد يبين اليوم وأكثر منه في السابق، وضعية المؤسسة الجزائرية، والأهمية التي أعطيناها لهذه المسألة بدراستنا هذه. والتي تتمثل في الأشكال غير الملائمة لتطور هذه المؤسسة.

### منهجية البحث:

نستهل البحث بالانطلاق من منهج يتعلق بالمفاهيم الكبرى و التي تؤسس وتبني بحثنا هذا .

كذلك، سنبدأ بسرد نظريات الكفاءة حيث سنطور الرؤية التسييرية والتي تسعى إلى دمج الأهداف الفردية ضمن مسعى جماعي، بهدف تقييم الكفاءة بالمؤسسة. يتركز هدفنا حول إقامة إشكالية تسعى إلى البحث عن أداة المؤسسة الخاصة بتنمية الكفاءة. ثم بعدها سنعالج التكوين داخل المؤسسة وخارجها، والهدف يتمثل في توضيح أن هذا النوع من التكوين حتى وإن كان سيساهم في تطوير الكفاءات لا يمكن أن يكون كافيا من اجل مواجهة مقتضيات ومتطلبات اقتصاد عصري.

سيقودنا هذا الأخير إلى الكشف عن نقائص التكوين التقليدي كاستجابة للأداء مع توضيح الأشكال الجديدة للتكوين غير التقليدي مثل: E.learning, Coaching .

أما في المرحلة الثانية، سنحدد اشكاليتنا ضمن سياق جزائري من خلال دراسات ملموسة خاصة على مستوى مؤسسات ولاية تلمسان. وبغية توضيح واقع التكوين في المؤسسة الجزائرية، لقد قمنا بإجراء ثلاثة دراسات مكتملة: دراستين حول عينتين اثنتين من المؤسسات. بواسطة استمارات، كمحاولة لتقييم أنظمتها التكوينية، الغياب التام لأهمية هذه الوظيفة الأولية لاكتساب التأهيل.

بحث موجه نحو تقييم الإدراك موضوع من طرف مؤطري مؤسسة SEROR، تسمح لنا بتوضيح التأخر الملحوظ عند المؤسسات الجزائرية ضمن مقتضى تطوير الكفاءات.

وقد قمنا بتقسيم بحثنا إلى أربعة أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول: المسار النظري للكفاءة في المؤسسة
- الجزء الثاني: التكوين التقليدي ( العادي ) في المؤسسة
- الجزء الثالث: التكوين الغير التقليدي في المؤسسة
- الجزء الرابع: واقع التكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية

# الجزء الأول

## المسار النظري للكفاءة في المؤسسة

■ الفصل الأول: نظريات التسيير والاقتصاد للكفاءة

■ الفصل الثاني: الكفاءة في المؤسسة

# الفصل الأول

---

## نظريات التسيير والاقتصاد للكفاءة

المبحث الأول: نظريات التسيير

المبحث الثاني: النظريات الاقتصادية الجديدة

## الفصل الأول: نظريات التسيير والاقتصاد للكفاءة

### مقدمة:

من النادر أن نحدد ميلاد تيار فكري بصفة عامة، خلال سنوات السبعينات في الظروف الاقتصادية الأمريكية وبعدها في أوروبا ظهرت فكرة الكفاءة.

خلال السنوات الأولى للثورة الصناعية، كانت الكفاءة محركا حقيقيا للنضال للفائدة الجماعية والمناجحت العلمي ومبادئ الإنتاج الإجمالي والاختصاص المهني، يحددون نجاح المنظمات خاصة والاقتصاد عامة.

إن هيئة الأسواق العالمية تغيرت كثيرا بعد تطور الأسواق الجديدة في اليابان وفي غرب شرق آسيا وفي إفريقيا وفي الهند كانت المنظمات الأمريكية والأوروبية منظمة تنظيميا جيدا وكانت تواجه منافسة حادة، فحاولت إيجاد طرق أخرى لضبط وتقوية فائدتها التنافسية وهذه الطرق مرتبطة بأهمية تنظيم الإنسان، فالمنظمات تبحث عن طرف أكثر مرونة وتهتم كثيرا بكفاءات الأفراد وأفواج العمل. ومن هذا المنظور سوف نتفحص ما جاءت به المدارس الثلاثة للتسيير: الكلاسيكية، الكلاسيكية الجديدة، الحديثة في مبحث أول، أما في المبحث الثاني فخصصناه للنظريات الاقتصادية الجديدة.

## المبحث الأول: نظريات التسيير

الهدف الأول لهذا الفصل هو الكشف عن تاريخ مولد فكر التسيير والتطورات التي طرأت عليه منذ أواخر القرن 19.

في الحقيقة مرّ هذا الفكر بثلاثة مراحل أساسية:

1- مرحلة المدرسة الكلاسيكية (1900):

وتتضمن الأعمال التمهيدية العلمية والإدارية التي ظهرت بكتب F.TAYLOR, les époux Max Weber, H.FAYOL, GILBRETH "كفرديريك تيلور"، "هانري فايول"، "ماكس ويبر" هذه المدرسة قدمت دلائل في عقلنة انجاز كل نشاط.

2- مرحلة المدرسة الكلاسيكية الجديدة (1955):

أفكار هذه المدرسة مبنية على العلاقات الإنسانية التي استنبطت من أعمال "التون مايو" Elton MAYO. الهدف الأول لهذه المدرسة هو تشجيع فكرة أهمية الفرد على مستوى المنظمة وتلبية رغباته.

3- مرحلة المدرسة الحديثة (1970):

التي تؤثر اليوم على اختيار الطرق الحديثة للتسيير. ويمكن ذكر نظرية النظم، وعلوم التصرف، ونظرية الوسط، والطرق الكمية. ونظرية التدخل في المؤسسة و تسيير الكفاءات و أخيرا نظرية المنظمة المؤهلة. حسب هذه المدرسة الجديدة، يجب على المسير الحديث أن يكون مرّن حتى يمكن له مواجهة بسرعة مختلف الحالات التي تتقدم أمامه.

لندرس بالتفصيل كل واحدة من هذه المدارس الثلاثة:

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية (1900)

منذ بداية الثورة الصناعية وحتى نهاية القرن العشرين اهتم مسيرو المؤسسات بتوسيع معاملهم من خلال تراكم رؤوس الأموال. وكان هدفهم الأساسي هو اكتساب مؤسسة ضخمة لمواجهة منافسهم.

في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، ظهر توجه جديد، حيث أصبح مسيرو المؤسسات يفكرون في التراكم وكذلك في الاستعمال الأحسن لموارد المؤسسة.

في هذه الفترة ظهرت المدرسة الكلاسيكية للتسيير ( معرفة، تحت اسم النظرية العلمية والإدارية). حاولت هذه المدرسة الإجابة على إشكالية الاستعمال الأحسن لموارد المؤسسة.

النظريات الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في النظرية العلمية لـ (F.TAYLOR) الأمريكي والإدارية هنري فايول H.FAYOL الفرنسي.

مع F.TAYLOR النظرية العلمية ارتكزت بالأخص على ارتفاع مرودية العمل والعامل، بينما H.FAYOL مفكر النظرية الإدارية اهتم بكل ما يتعلق بالإدارة بصفة عامة.

### 1. F.TAYLOR ف. تيلور (1856-1915) والتنظيم العلمي للعمل (OST)<sup>1</sup>:

TAYLOR مؤسس حركة المدرسة الكلاسيكية اثر بصفة قوية عهده حتى سمي هذا التيار "بالتايلورية". حيث أراد F.Taylor تنمية مردود المؤسسة، حيث قادته أعماله إلى الاهتمام بالعامل الإنساني.

حسبه يوجد في المؤسسة "سوء تفهم" يمكننا كشفه والتخلص منه بفضل تنظيم عمل مبني على "القياس العلمي"، ويمكننا عرض سير النظرية التايلورية كالآتي:

- من جهة: قياس الوقت مبني على التوقيت الذي يسمح بتحديد كمية العمل العادلة التي يمكننا طلبها من كل عامل. لهذا الغرض طور ف. تيلور نظام الأجرة بالقطعة التي تهدف إلى تحفيز العامل.
- من جهة أخرى: أصبح ف. تيلور مجبر على البحث بصفة علمية عن أفضل طريقة عمل تدرس إلى كل العمال، لذلك اهتم بدراسة الحركات التي يقوم بها المنفذ وبالبحث على عقلنة منصب عمله.
- أخيراً: فصل ف. تيلور بين تنفيذ وتحضير العمل، حيث سلم مهمة تحضير العمل إلى الإطارات، حيث يصبح للعامل دور منفذ بسيط.

وضح ف. تيلور في أهم كتابه الذي ظهر في 1911، والمعنون بـ "مبادئ الإدارة العلمية"، المبادئ الخمس التالية لتنظيم العمل:

- قبل كل شيء يجب أن تكون النشاطات مقسمة إلى عناصر مكوّنة.
- ثم يجب أن يكون كل عنصر محلّ قصد البحث عن أحسن طريقة لاستغلاله.
- ثم على عناصر كل نشاط أن تكون مندمجة، و لهذا يجب تثبيت معايير المردود.
- من جهة أخرى، يجب أن يختار العامل بصفة علمية.
- أخيراً أن تكون أجرة العامل متناسبة مع المردود.

<sup>1</sup> - CHANTAL Bussenault, Martine pretet, « économie et gestion de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, vuibert, 1998, p.24 - 25.



في الحقيقة، أسست عقلنة التنظيم العلمي للعمل والمؤسسات على معلومات غير كافية بالنسبة إلى الميزة الحقيقية لطبيعة الإنسان. حيث أن هذه العقلنة أهملت الطموح العميق للإنسان وخاصة حاجته إلى الكرامة.

أخيرا لم يؤدي التنظيم العلمي إلا لسوء التفاهم والإزعاج الاجتماعي.

هذه النظرية حاولت مراقبة رد الفعل غير المعقول والتلقائي للعامل بميكل خاص لحاجاته، خاصة بمحاولة جعله مجرد عامل منفذ، محفز إلا بمقاييس مادية (الأجر).

### قصور ومحدودية التaylorية<sup>2</sup>:

من خلال الرتم الشديد قامت التaylorية بتوسيع الاستغلال البشع للعمال المفروض، حيث قامت التaylorية بوضع "وتيرة عمل شديدة" مما أدى إلى توسيع دائرة الاستغلال البشع للعمال عن طريق الرتم المفروض من خلال المهام المنحزة والمكررة:

- عمل الأفراد البسطاء مسطرة حسب نموذج ألي ومختصر.
- في التaylorية، الفرد البسيط في العمل يعتبر أول آلية فهو معزول ويوجد خارج المجموعة وكذلك الأجر لا يتناسب مع تغيرات الأفراد.
- اهتمت التaylorية بجزء من المؤسسة حيث اهتمت بعلم العمل والخاصة بالنشاطات الفيزيائية للعامل فقط، وأهملت تحليل طرق أخذ القرار بالمسيرين أو نشاطات الفاعلين الآخرين.
- نتائج عديدة ( نزاعات اجتماعية، عدم التغييرات، تفسيرات، حالت دون تطبيق فرضيات F.Taylor
- في الختام إن أعمال F.Taylor لقت انتقادات شديدة من جراء الخصائص الميكانيكية لمقاربة على حساب تحليل معمق عقلائي ومعيارى.

### 2. ليليان وفرانك جيل برث (Lillian (1868, 1924), & Frank Gilberth (1972, 1978)

ساهما الزوجان ليليان وفرانك جيل برث في المقاربة العلمية للتسيير. حيث هدفهما كان يتمثل في إيجاد أحسن وسيلة لتنفيذ العمل وخاصة بأقل مجهود. حيث دراسة الوقت والحركة أصبحت عملهما الأساسي.

<sup>2</sup> - ALBERIE hounounou « 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises » ed.Breal paris 2006, p 09.

حسبهما، توجد علاقة ضيقة بين الحركة والتعب. حيث كلما أُلغيت حركة للقيام بعمل محدد، كلما انخفض التعب عند الموظف مما يسمح له بالقيام بتحسين النتائج.

أهم مساهمات "جيلبرات و ليليان" في المقاربة العلمية كالتالي:

- تحديد أحسن طريقة للقيام بالعمل.
- اختيار أحسن للعمال للقيام بالعمل.
- منح العمال كل الوسائل اللازمة للقيام بعملهم في أسرع وقت.
- اللجوء إلى نظام الأجرة المتساوي على أساس العمل بالقطعة.
- انفصال بين وظيفة التخطيط (الإطار) وتنفيذ العمل نفسه (العامل).

3. هانري فايول H.FAYOL (1841/1925):<sup>3</sup>

يعتبر الفرنسي هانري فايول أهم مؤسس للمقاربة الإدارية. ويرجع له الفضل في تحديد أنواع الوظائف الأساسية للتسيير، التي يلخصها في خمس وظائف:

- التنبؤ: يعني بحث المستقبل وانجاز مخطط عمل.
- التنظيم: يعني تكوين الهيكل المادي والاجتماعي للمؤسسة.
- القيادة: يعني إعطاء الأوامر للمرؤوسين.
- التنسيق: يعني ربط وتوفيق كل النشاطات نحو هدف معين.
- المراقبة: يعني السهر على أن يتم كل شيء طبقاً للقواعد والأوامر.

في كتابه المعنون ب "الإدارة الصناعية والعامة" الذي ظهر في 1916، أنشأ H.FAYOL العقيدة الحقيقية للإدارة التي تشكل القاعدة للتسيير الحديث.

في هذا الكتاب يعرض هنري فايول المبادئ الأربعة عشر للتسيير التالية<sup>4</sup>:

- تقسيم العمل: هذا المبدأ يبين أهمية تخصص الوظائف ولا مركزية السلطة.
- السلطة والمسؤولية: هذا المبدأ يعترف بحق القيادة لرئيس ومقابل ذلك الواجب عليه تقديم النتائج.

<sup>3</sup> -Sandra drarriere, Isabelle huault. « Les gondes Auteurs en management, EMS, 2002, p.13.

<sup>4</sup> - D'après Albéric Hounounou, op.cit. Page 12.

- التأديب: احترام القوانين المتعلقة بالطاعة، الانضباط والعمل.
- وحدة القيادة: هذا المبدأ يقول أن من واجب كل مرؤوس الخضوع لرئيس واحد فقط.
- وحدة المديرية: حسب هذا المبدأ، يجب أن تتجه كل نشاطات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- تبعية المصلحة الخاصة إلى المصلحة العامة: يجب أن تكون مصلحة الموظف تابعة إلى مصلحة المنظمة.
- الأجر: يجب أن يرتبط اجر الموظفين بالخدمات المقدمة.
- المركزية: سلطة أخذ القرار تسلم إلى الإطارات العليا والإطارات الوسيطة.
- السلم التسلسلي: حسب هذا المبدأ يجب أن تتبع الاتصالات، السلم التسلسلي.
- النظام: من الواجب إعطاء كل موظف دورا محدد.
- الإنصاف: كنتيجة التنسيق بين العامل والعدالة.
- استقرار العمال: يجب أن تؤمن شروط لتحقيق نسبة ضعيفة لدوران الموظفين .
- المبادرة : يتمتع الإطار بحرية كافية لإنجاز وتحقيق عمله.
- الوحدة بين الأشخاص: التي تؤمن شروط علاقات حسنة على مستوى المؤسسة.

#### فايول والتسيير الإداري:

الجدول رقم H.Taylor:01 يجلل ويترتب نشاطات المؤسسة ضمن ستة أفواج من الوظائف:

الوظائف	النشاطات
التقنية	الإنتاج، التحويل
التجارية	البيع والشراء
المالية	البحث وتسيير الراساميل
الأمنية	ضمان حماية الأفراد والممتلكات
المحاسبية	رقم الجهر، وضع البيان، حساب التكاليف.....
الإدارية	التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، المراقبة

اقترح ماكس وبيير، عالم اجتماعي ألماني، المفهوم الأساسي للهيكل البيروقراطي. حيث كان ينظر إلى المنظمة بصفة بيانية ومن وجهة نظرة علمية.

حسب وبيير، إن أهم مميزات هذا الهيكل البيروقراطي هي:

- يجب توزيع المسؤوليات بكل وضوح ويجب أن تكون الحقوق المتعلقة بالمناصب محددة أحسن تحديد.
- يجب أن تكون علاقات السلطة على مستوى المنظمة غير شخصية.
- يجب أن تعتمد المسؤولية التسلسلية على تنسيق الوظائف.
- يجب أن تسطر النشاطات في المنظمة حسب قواعد محددة وواضحة.
- يجب أن يتم اختيار الموظفين لشغل منصب بصفة غير شخصية.
- يجب أن تؤخذ القرارات بصفة عقلانية.
- يجب أن يستعمل مخطط الحياة المهنية للموظفين كوسيلة لمنح الترقيات مع الأخذ بعين الاعتبار الاستحقاق والاقدمية للعامل.

في التعبير الحديث، كلمة بيروقراطية تعني ثلاثة أشياء:

- أولاً: تقسيم العمل، ثم: تدرج تسلسلي محدد، أخيراً: تخطيط للمناصب المشغولة بأشخاص مؤهلين.
- لقد أشار WEBER أيضاً أنه لو وجدت إجراءات دقيقة، لما كان هناك أقل تمييز وعدم كفاءة. لكن اليوم يشرك البعض فكرة البيروقراطية: بعدم الكفاءة، البطيء وتراكم الأوراق.
- أهم محاسن المقاربة الإدارية سمحت بتطوير مبادئ التسيير ووصف أهم وظائف التسيير.

<sup>5</sup> - SCHEIDT.C « les grandes Auteurs en organisation, Dunod, 1944, p.25.

خلاصة ما جاء به النظرية الكلاسيكية:

الجدول رقم 02: النظرية الكلاسيكية تركز على بعض الأسس لنخصها ضمن الجدول التالي:

المبادئ	الفرضيات
<ul style="list-style-type: none"><li>• المراقبة ضرورية</li><li>• التنسيق يفرض من الأعلى</li><li>• تفويض السلطة من الأعلى إلى الأسفل</li><li>• نظام عادل للأجر.</li><li>• تعاريف دقيقة وموضوعية للمهام</li><li>• تقييم العمل</li><li>• التخصص للعمل</li><li>• من الممكن وضع مبادئ عامة ودائمة:</li><li>▪ يوجد "one best way" للإنتاج والذي يفرض على الجميع</li><li>▪ الربح هو مقياس الأداء</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الفرد<ul style="list-style-type: none"><li>▪ منطقي وعقلاني</li><li>▪ كسول طبيعياً وغشاش</li><li>▪ اقتصادي، محفز إلا بالأجر</li><li>▪ يبحث عن الأمان وعمل واضح</li><li>▪ - يقوم بتأدية مهامه البسيطة والسهلة</li></ul></li><li>• المؤسسة هي نظام<ul style="list-style-type: none"><li>▪ - مغلقة وثابتة</li><li>▪ - عقلانية</li><li>▪ - آلية</li></ul></li><li>• الإنتاجية هي قياس الفعالية</li></ul>

مهما كانت هذه النقائص إلا أنه لا بد من التذكير بأنه تم تطبيق هذه المبادئ لشروط العمل في زمنها.

### المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية الجديدة

خلال السنوات 1920 و1930 حصلت تغييرات كثيرة، حيث أدت المكننة المتضاعفة للصناعة إلى توجيه العمال نحو التخصص، مما أدى إلى فقدان إنسانية العامل. حيث ارتفعت نسبة الانتقادات اتجاه التنظيم العلمي للعمل:

أولاً: يؤدي إلى التخصص المفرط ويجعل العمل مملاً.

ثم: في هذا النوع من التنظيم، لم يستشر العامل ولم يعلم بصفة كافية.

أخيراً: علماء النفس ينتقدون المدرسة التaylorية بإرادتها توحيد نمط الإنسان وإهمال الفرق

البدني والنفسي للفرد.

في هذه الظروف ظهرت المقاربة " للعلاقات الإنسانية" مع رئيس الحركة الاسترالي التون مايو

E.MAYO (1880-1949)

تطور هذا الاتجاه خاصة في الثلاثينات، حيث هذه الفترة معروفة باهتمامها بالمشاكل الإنسانية في المؤسسة.

حيث، أصبح الإنسان يعتبر كشخص له أحاسيس وإرادات. إذا أخذنا بعين الاعتبار حتمية المكننة وضرورة عقلنة العمل، نسعى إلى تطوير الانسجام بين العمل والعامل الإنساني، في خلق رفاية نفسية للعامل، حيث أن المساهمة السيكلوجية الصناعية في إنسانية العمل مهمة جدا.

هكذا المؤسسة التي كانت تعتبر من قبل، كخلية اقتصادية بسيطة، أصبحت اليوم تعتبر كمنظمة اجتماعية حيث العلاقات بين الأعضاء ثرية ومتعددة بالنسبة للإنسان، فأصبح اليوم شخصا معقدا ومحيطه الاجتماعي وتجربته في الحياة يجعلانه شخص وفريد.

أخيرا حسب هذه المقاربة، إن تصرف الإنسان ينتج أكثر من منطق عاطفي بدلا من منطق عقلائي. في الفترة 1927 و 1932 أعطت أبحاث " مايو " بعد جديد للتسيير.

هذا الكاتب بين من جهة أن التحفيز بواسطة الأجرة ليس الوسيلة الوحيدة لتحسين إنتاجية العمل ومن جهة أخرى أن العلاقات بين العمال تلعب دورا هاما في ميدان التحفيز، بين أخيرا أن العمال لهم رد فعل أكثر قوة لضغوطات فوج العمل بدلا من تعليمات المسيرين أو حتى التحفيز الاقتصادي.

من ثم ينصح " مايو " بإعطاء التغييرات اللازمة لشروط العمل مثل طريقة الأجر، مدة الاستراحة، عدد ساعات العمل في الأسبوع أهمية كبرى.

نتائج أبحاثه بينت أن هذه التغييرات تؤدي إلى ارتفاع مهم في الإنتاجية وتحسين "الجو الاجتماعي للمؤسسة".

الجدول رقم 03: يمثل دراسة مقارنة ما بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية:

المدرسة الكلاسيكية	مدرسة العلاقات الإنسانية
النقاط المشتركة	
توحيد المنتوجات	تواجد نموذج مثالي للمنظمة
الموضوع	تطوير الإنتاجية و الأداء
نقاط الاختلاف	
نوع الإدارة	إدارة متسلسلة استبدادية
اخذ القرار	مركزية
تركيز قائم على	الإنتاج، المهام
نوع المراقبة	ضيق ورسمي
سلوك الأفراد	عدم التشجيع، نقص الإغراء
مواجهة للعمل	تشجع رابط اجتماعي، وسيلة للازدهار
عوامل التحفيز	المال
التخصص	قوي
مستوى التحليل	الفرد
طبيعة التنظيم	رسمي
طبيعة السلطة	سلطة، عقلانية، شرعية
دور المدير	توجيه
	دعم

المصدر<sup>6</sup>:

المطلب الثالث: المدرسة الحديثة (1950)

منذ الخمسينيات الأخيرة لم تكف فكرة التسيير عن التطور. لقد حاول الباحثون أن يجيبوا عن السؤال التالي: هل التسيير علم أم فن؟.

أ) كلمة علم: تعني تطبيق معرفة تركز على مقارنة علمية، حيث أن تطبيق العلم في ميدان التسيير يتركز على متابعة المراحل التالية:

- يجب تراكم الوقائع والإعلام بصفة موضوعية، ثم تصنيفها.

<sup>6</sup> - MICHEL BARABEL, olivier MEIER « MANAGEOR » Dunod 2006, p.35.

• انطلاقا من المعلومات المصنفة، يمكن للمسير وضع فرضيات.

• إذا صحت هذه الفرضيات، تستعمل في حالات خاصة.

ب) كلمة فن: تعني أن القرار الذي يجب أخذه يعتمد على التجربة وعلى الملاحظات الشخصية للمسير منذ معرفته، هذا ما نسميه بالأهلية. يمكن إذن للتسيير أن يعتبر كفن ما دام المسير يعتمد على تجربته بنفس الأهمية التي يديها لمعلوماته.

ج) التسيير إذن يصبح في نفس الوقت علم وفن :

بالفعل إذا كانت مبادئ التسيير سهلة للتعلم، يصبح استعمالها صعب للحصول على نتائج مرضية، حيث على المسير أن يطور مهارته، وأن يكون قادرا على التبليغ بصفة فعالة، وقادرا على تحفيز مرؤوسيه.

لحل المشاكل تتوجه اليوم المدرسة نحو عدة نظريات من بينها:

• نظرية الأنظمة.

• نظرية التصرف.

• نظرية الوسط.

• نظرية التدخل في المؤسسة و تسيير الكفاءات .

• نظرية المنظمة المؤهلة.

### 1. نظرية الأنظمة<sup>7</sup>:

أ) مفهوم الأنظمة:

(L. Van BERTALANFFY) عالم فيزيائي وبيولوجي هو مؤسس نظرية الأنظمة. الفكرة الرئيسة لهذه النظرية، هي انه لفهم السير الجيد لعنصر معقد، يجب إدراكه كنظام متكون من أجزاء مترابطة. مثلا لفهم جيد لسير الجسم الإنساني يجب معرفة كل التفاصيل المكونة (الذراعين، الرئتين، القلب...) والعلاقات الموجودة بين مختلف مكونات هذا الكيان.

هناك نوعان من الأنظمة: النظام المغلق والنظام المفتوح:

• النظام المغلق: هو كيان لم يؤثر عليه المحيط الخارجي (السعة).

<sup>7</sup> - D'après ALBERIC Hounounou, op.cit page 64



• النظام المفتوح: على العكس هو في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي: مثلا ميزان الحرارة يتأثر بالحالة الجوية.

سنة عناصر تبين أهمية النظام كنموذج عمل شامل:

• يجب إثارة الانتباه نحو المجموعة بدلا من الأجزاء وتعتبر هذه الأجزاء ثانوية.  
• الاندماج: العلاقات الموجودة بين مختلف عناصر النظام الكلي، هو العنصر الأساسي للسير الكلي.

- قبل تغيير جزء من المجموع، إنه من المهم تقييم تأثير هذا التغيير على الأجزاء الأخرى.
- على كل جزء أن يلعب دوره حتى يسمح للجميع الوصول إلى أهدافه.
- يحدد سير جزء بالمكان الذي يتميز به على مستوى المجموع.
- ينبغي أولا تقييم الكيان الشامل قبل تحليل كل جزء.

ب) تطبيق مفهوم النظام للتسيير:

يمكننا القول أن نظام التسيير يحتوي على عدة أجزاء تساهم كلها في تحقيق هدف مشترك. الأجزاء الأساسية لنظام التسيير تتمثل بما يلي :

- المدخلات (inputs): أي الموارد البشرية، الموارد المادية.
- سيورة التسيير: أي التخطيط، التنظيم، الإدارة والمراقبة.
- المخرجات (outputs): أي النتائج كالمنتجات والخدمات.

لنوضح أن نظام التسيير هو نظام مفتوح، بما أن القرارات المأخوذة من طرف الميسيرين متأثرة بالمحيط الخارجي أي المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، التكنولوجي...

التحليل النظامي للمؤسسة<sup>8</sup>:

- هي طريقة نموذجية لسياق معقد حيث مجموعة من الظواهر المتداخلة، كل متغير مميز بمستوى و نسبة التغير. كذلك التفاعلات المباشرة فيما بينها مدروسة ومشكلة بشكل انفصالي وتدرس على شكل ثنائية.

<sup>8</sup> - D'après Albéric Hounounou, op.cit. page 65.

- في المؤسسة، المتغيرات البارزة الواجب أخذها بعين الاعتبار هي:
  - التحفيز: غاية التعامل .
  - الأهداف: ترجمة الغايات بهدف النظام.
  - المحيط: الوسط الخارجي أين ينمو النظام.
  - البنية: وسائل مادية ومنهجية لتحقيق الأهداف في إطار المحيط.
  - المدخلات معطيات، مواد من المحيط خاصة بالبنية.
  - المخرجات: معطيات، مواد، تحصيلات.
  - المراقبة: جهاز مخصص لمراقبة ملائمة المخرجات مع أهداف النظام مع المحيط.
  - التعديل: وسائل مخصصة لضمان تأقلم نظام الأهداف مع المحيط.
- إذا تغير المحيط، يجب العمل على المدخلات والمخرجات . وإذا تغير المحيط تغير الأهداف وكذلك تغير البنيات.

## 2. نظام التصرف:

الكاتبان المعاصران اللذان ساهما بالكثير في دراسة التصرف هما "ماك قريغور" (Mac GREGOR) و"رانس لكارت" (Rensis LIKERT).

حسب نظريات هذين المفكرين أنه من الممكن للمسير، إذا كان يعرف تصرف عماله أن يرفع مردوديتهم. يمكن للمسير بمعرفة الكفاءات وحوافز العمال، أن ينظم المؤسسة بصفة تسمح بإشباع حاجياتهم ومنح المؤسسة النتائج المنتظرة.

إن الدراسات حول نظام التصرف التي بدأت في 1924، بينت أن كل تغيير في شروط العمل كالضوء، درجة الرطوبة، درجة الحرارة، عدد ساعات العمل، قد يؤدي إلى تغيير في مردودية العمال.

الهدف إذن، هو الوصول إلى "أفضل شروط العمل" التي تسمح للعمال بالقيام بأحسن مردود ممكن.

إن نتائج هذه الدراسات بينت بوضوح أن تصرف الإنسان يلعب دورا هاما في ارتفاع نسبة الإنتاج. وحسب هذه المقاربة يجب إعطاء الأهمية لأعضاء المنظمة وليس للمسير نفسه. وحتى يكون المسير فعالا، يجب عليه معرفة حاجيات مرؤوسيه، ولهذا عليه أن يكون في نفس الوقت عالما نفسانيا، اجتماعيا وإنسانيا.

## 3. نظرية الوسط:

إن نظريات مختلف المدارس، الكلاسيكية والجديدة، التي تطرقنا إليها من قبل تحدد كل واحدة من جهتها، كيفية تحفيز العمال وكيفية هيكل المؤسسة لكن كلها تستنتج أن هناك طريقة واحدة لهيكل المنظمة

وتحفيز العمال. وحسب هذه النظريات، المعرفة النظرية الخاصة بصيغة التسيير تنتج عن الاتجاه العلمي، حتى لو كان يعتبر تطبيق مبادئ التسيير كفن.

لقد أتت نظرية الوسط باتجاه جديد فيما يخص تطبيق التسيير. هذه النظرية تقترح بالفعل تطبيق التسيير في كل حالة خاصة لتحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية وتعطي هذه النظرية أهمية كبرى للحالة الخاصة، وهذا يعني انه في كل مرة يحل مشكل خاص.

يجب أن يكون المسير يحس بمختلف عوامل الحالة الخاصة، وأن يحدد ما عليه القيام به للوصول إلى الأهداف المسطرة. وحسب هذه النظرية هناك أربعة مبادئ تؤثر على هيكل المنظمة: التسيير، المرؤوسين، العمل والمحيط. يقوم المسير بعمله معتمدا على تجربته، معلوماته الخاصة ومجموعة من العوامل الأخرى. ويملك المرؤوسون ميزات أخرى، البعض منهم مثقفون ولهم تربية حسنة وهم أكفاء، بينما آخرون لا يملكون هذه الميزات ويلعب العمل دورا هاما في الكيفية التي تهيكّل فيها المؤسسة. إن العوامل الأساسية التي تحدد هيكل المنظمة (تعدد المستويات التسلسلية) تتغير حسب العمل الذي ينبغي انجازه (أي إما إنتاج بنسبة صغيرة، أم إنتاج بالكتلة). وأخيرا هناك اثر حاسم للمحيط، حيث أن بعض دراسات تبين أن المحيط يؤثر على الهيكل التنظيمي وتصرف المسيرين.

#### الجدول رقم 04: يمثل دراسة مقارنة لمختلف مدارس فكر التسيير<sup>9</sup>:

المدرسة	الفترة	الوضعية حسب baum	طبيعة المشكل المدرّس	الغايات	الفوائد/الميزات	السلبات
المدرسة الكلاسيكية	1890 1920	نظام عقلائي وظيفة رسمية نموذج أمثل	نظام الإنتاج، وظائف الإدارة، البيروقراطية	تعظيم، فعالية، إتمام المهام	اقتصاد السلم أداء متزايد إنصاف داخلي	تبعية اللامبالاة مبادرة ضعيفة غياب المبادرة الخارجية
مدرسة العلاقات الإنسانية	1930 1960	نظام طبيعي أولوية المجموعة على الفرد نموذج مثالي	أداء جماعي توظيف فرق العمل التحفيز	الإنتاجية الفعالية	ديناميكية المجموعة الاهتمام بالعامل البشري	تحليل جزئي للحاجيات تقدير مكثف للحاجيات الاجتماعية الإحصاء
نظرية القرار	1940	نظام عقلائي (عقلنة محددة)	معالجة المعلومة، اخذ القرار	البحث عن الحلول المرضية وليست المثالية	مقاربة عن طريق النماذج، تشكيل أنظمة المعلومات	اهتمام غير كاف لمقاومات الممثلين
نظريات	1955 1990	نظام مفتوح	الرابطة، المنظمة المحيط	سعي المنظمة إلى إيجاد	رابط الحجم،	غياب المعلومات الخاصة

<sup>9</sup> -MICHEL BARABER , olivier MEIER Op.cit page 79,80.

الاحتمال البنوي	و عقلاني	الأحسن و المناسب للسياق	تقنية، نسبة تلاؤمية	بالعمليات الداخلية
التحليل النظامي 1960 1980	نظام مفتوح، منظمة ذاتية التنظيم	الرابط ما بين مختلف الأقسام الداخلية والخارجية للمنظمة	التركيز على التعقيد وآلية التنظيمات	مقاربة وصفية أساسا
مدرسة التحليل الاستراتيجي للتنظيمات 1970 1980	النظام الطبيعي، البعد السياسي، تنظيم هيكل اجتماعي	سلطة، صراع لا تماثل في المعلومة سوء التشغيل التنظيمي	حرية متصلة بالممثلين البحث عن مناطق الشك	التركيز على الفرد (ممثل استراتيجي) بمضرة الأقسام/ الأجزاء الأخرى للمنظمة
مقاربة الاقتصاد الصناعي 1970 1990	نظام مفتوح وعقلاني المنظمة كبينة للمعاملة	شرط الخلق والمتابعة للمنظمة، علاقات موكلين	تعددية الأشكال التنظيمية	مسعى أكثر نظامية تجريب محدد
نظرية خضوع الموارد / وبيئية علم بيئة الطبقة السكانية 1960 1990	نظام مفتوح وعقلاني، سيطرة المحيط	شروط التعايش وظهور المنظمات	نسبية الدور السائد للمسيرين	محدد زائد، ضعف التجريب
المؤسسية الجديدة 1980 2000	نظام مفتوح وطبيعي	المنظمة كبناء اجتماعي	الحقل النظامي	محدد زائد
النظريات التطورية الهيكليّة التفاعلية 1960 2000	نظام مفتوح وطبيعي	تحليل بعيد عن العقلنة، البحث عن مشروعية المؤسسات	تسوية أهمية القوى السيوسولوجية، معادلة مؤسسة	تقليص مكثف لدور المسير والمؤسسة
نظريات الاتفاقات 1980 2000	نظام مفتوح وطبيعي، تجاوز الفرق ما بين الاقتصاد وعلم الاجتماع	تحليل الاتفاقات (إطار مشتركة للأفراد) والتي تسمح لهم بالترباط والتنسيق	الوهم بالعودة إلى إيديولوجيات الإدارة الموحدة	تعقيد النظرية، ضعف التجريب
مقاربة تليلية نفسية 1915 2000	نظام مفتوح وطبيعي منظمة = نظام اجتماعي لمقاومة ضد القلق	القلق والخوف المتولدة من المنظمة والعكس صحيح	مخاطرة انفصال الموجهين، المخاطر الخاصة بنفسية الأفراد	تسجيل المبادئ الم شنتنطة من حقل آخر احتياطات الواجب أخذها أثناء المداخله.

## أ) نظرية التدخل في المؤسسة وتسيير الكفاءات .

بالنسبة للباحثين أمثال pierre veltz و phillipe Zanfian يتعلق الأمر بتوضيح إستراتيجية تطوير القدرة البشرية للمنظمات بالإضافة إلى قسم المجهودات ما يسميه الانجلوسكسونين بـ " Le Knowldge Management " فضلا عن ذلك ، يعتبر هؤلاء الباحثين أيضا بان تطوير نظرية للتدخل في التسيير أمرا في غاية الأهمية، بالإضافة إلى دراسة عناصر الطرائق الهادفة إلى تقديم ممارسات جديدة وعمليات لتسيير الطاقم البشري داخل المؤسسات.

### 1- التدخل بمنهجت الأفراد 10:

- - في علم التسيير، أثبتت أعمال، عدة بأنه ليس بإمكاننا التدخل إلا بمقارنة ما احدث فعلا، يعني، بدراسة الممثلين المتأثرين، استراتيجياتهم في السلطة، أهدافهم، بالإضافة إلى جملة العمليات التي ينتجها.
- و مثلما هو معقد التشخيص والتغيير، فان التدخل في عملية التسيير هو الأخر يقتضي كفاءات متعددة، ذات طابع تقني، سياسي وعقلاني.
- يمكن للمتدخل أن يساهم بصورة عملية في التطوير النظامي للمؤسسة؛ انطلاقا من علاقات العمل التي تتميز بتفاعلات قوية مولدة لتحويلات، موارد لتطوير القدرة العمالية. بالإمكان أيضا التصادم مع معارضات أو حتى اسطورات نظامية . كالأسطورة التايلورية مصدر المقاومة تجاه التغييرات .
- يقتضي التدخل في عمليات التسيير كفاءات خبير في التسيير. ولكن حتى و بالخصوص مسهل ووسيط فضلا عن ذلك ينبغي معرفة بان ايسط طلب للقوى ينتج مند البداية وضعية / حالة اجتماعية غير متوازنة في / داخل مؤسستنا أين تميز الاستقلالية بصورة خاصة.
- - يدل هذا في الوقت الذي يتم وضع فيه طالب التمويلات ، ضمن التبادل الاجتماعي في وضعية خضوع اتجاه ذلك الذي سيساعده ، عن حدوث اختلال في التوازن ، أو ظهور عطوب تلزم هذه الوضعية بان على المتدخل أن يقوم بإعادة خلق توازن ثاني تحت طائلة التراجع.
- - و لهذا ، انه لمن الأهمية التركيز على الفكرة التي يعززها تمويل الخدمات في التسيير بغية استرخاء - قدر المكان - مقارنة عامة قصد المساعدة يقوم المتدخل بشغل منصب اجتماعي داخل المؤسسة ، و

<sup>10</sup>Gills Balmisse, Guide des outils du knowledge management, Vuibert, 2005 p.90.

لكن بإمكانه أن يظهر للأجراء كمرسول ، و بالتالي ، عميل الإدارة، تقتضي هذه التمثيلات عدم امتلاك الممثلين آلية فكرة في تقليد آراءهم حول سير منظماتهم لعميل " جاسوس " .

و عليه ، انه لمن الأهمية بمكان دمج المفاهيم النفسانية التحليلية للنقل و للنقل المتعارض ،

في / ضمن العلاقة الخاصة بالإشارة - ثم توضيح نفس هذه الظواهر ضمن التدخل في عملية التسيير .

و بالتالي ، يظهر من المجد بالنسبة لقسم الطلب للتدخل ، ب"فحص" الانعكاسات الموصوغة من طرف أعضاء المؤسسة حول التدخل (تحليل) وبخصوص النقل ، بالإضافة إلى الانعكاسات الموصوغة من طرف هذا الأخير على أعضاء طاقم التحري ( تحليل عن طريق النقل - المتعارض) .

## 2- آليات تطوير القدرة الإنسانية للتنظيمات<sup>11</sup>:

بواسطة التدخل في التسيير، نحضر و بصورة متنامية إنتاج عقود تسيير مبتكر في المؤسسة.

بالتالي، أصبح تطوير مهمة مدير الموارد البشرية من مسؤولية التسلسل الإداري المسؤول عن تخصص مهام فرق الشغل. تركز هذه المهمة على البحث عن تطوير الوظيفة البيداغوجية للتأطير وقدرات التعلم الخاصة بالممثلين .

- انه و بالتالي هذا الجهد في تعليم الأشخاص ماهو أساسي ومهم من اللحظة التي نهتم فيها بالابتكارات بخصوص تسيير الموارد البشرية .
- تتمثل الفكرة الثانية في السماح للأجراء برسم معالم المستقبل، منذ تقييم المنظمة للأهداف الواجب بلوغها، تشجيع واقعية الكفاءات و البحث عن استعمال أحسن للمهارات المكتسبة في المعالجة اليومية لسوء التشغيل.
- من هذا المنطلق، لا تستمد سلطة الإطارات العليا فقط من مناصبهم . و إنما خاصة من معارفهم، كفاءاتهم وكذا قدراتهم على التساؤل عن نتائج ممارستهم المهنية الخاصة بهم. يمكن للتحويلات ذات الطبيعة غير الحادية للمتخصصين في تسيير الموارد البشرية أن تنافس تطوير الاستبطان التنظيمي.
- فضلا عن ذلك تقود أدوات تسيير الموارد البشرية فوريا إلى تحليل معمق لاستعمال وقت العمل داخل مصالح/ خدمات متعددة أو ورشات الإنتاج بالإضافة إلى دراسة معمقة لتجزئة حالة الكفاءات.
- يساهم تطوير الاستبطان في زيادة مستوى رؤية ومقروئية المنظمة.

<sup>11</sup> Jean-Yves Prax, Manuel de knowledge management .Stratégie, décision, outils et méthodes, Dunod, 2003.p.120.

### 3- تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة:12:

#### ا: تسيير الكفاءات:

تسعى المؤسسات الخاضعة للمنافسة إلى ضمان فائدة تميزها عن باقي المشاركين لقد تم تأهيل هذه الميزة/ الفائدة كميزة تنافسية. وبالتالي، تبحث المؤسسات عن وسائل تسمح لها بامتلاك مثل هذه الميزة / الفائدة، إذا ما أمكن الأمر بصورة دائمة، الأمر الذي يقتضي صعوبة تقليد العنصر المميز من قبل المؤسسات المنافسة.

- إن التفكير الاستراتيجي هو بالتالي متصل كل الاتصال مع تحديد هذه الميزات التنافسية وقد تطور كثيرا على مستوى تحديد طبيعة هذه الميزات وعلى طريقة تطويرها و التدخل فيها .
- لقد كان الأستاذ - الباحث Peter F.Drucker واحد من بين الأوائل الذين ركزوا على حقيقة كون " المعرفة" هي الرأس المال الحقيقي للمؤسسة. أما بالنسبة ل Drucker يعتبر التحكم في المعارف العامل الحقيقي لتنافسية المؤسسات. تعتبر المعرفة مصطلحا وراثيا يجمع ثلاث عناصر: المعرفة كمخزن للمعارف. المهارة ( المستخدمة / المطبقة للمعارف ) وحسن التصرف (عناصر سلوكية ).
- لقد تعمق العلماء في التحليل بغية تحديد المعارف وآلية تعلم هذه المعارف .
- لقد ظهر مصطلح الكفاءة كالأكثر عملا و ممارسة من مصطلح المعارف. كما انه سمح بجمع مختلف أصناف المعارف و لكن بالتركيز على البعد الخاص بالاستخدام التطبيقي / العملي.
- يمكن لكفاءة أي شخص أو أية منظمة أن يتحدد / يعرف كالقدرة على التفاعل أيا كانت الوضعية، بما فيها بالتالي، في حالة وضعية غير متوقعة أي طارئة.
- هذا وبدون أي شك، ما صنع نجاح هذا المفهوم عندما قرر الفكر الاستراتيجي إعادة تحديد تحاليله من اجل مساعدة المؤسسات على مواجهة التغيرات الملحة .
- تحت ضوء التحليل الذي قام به C.K.Phahalad و Gary Hamel، باحثين في Harvard Business School ، فإن مفهوم " قطب الكفاءات " قد استعمل من اجل تحديد قلب مهمة المؤسسة ومركزها انطلاقا من كفاءتها المتميزة .

- - وبالتالي، لقد أصبح تسيير الكفاءات رهانا استراتيجيا في الوقت الذي ينتج فيه الكفاءات المتميزة لأية مؤسسة ما ليس فقط لتفاعل ما بين ثلاث نماذج من المعارف المعلقة سلفا، ولكن حتى لتفاعل ما

<sup>12</sup> Pierre Veltz, Philippe Zarifian, « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », Sociologie du travail, n° 1, 1993.p.50.

بين الكفاءات المنتجة من الأفراد، تلك الخاصة بالفرق، وكذلك المنتجة / الصادرة من المنظمة في مجملها.

### ب- تسيير المعرفة:

- في الولايات المتحدة، طورت حركة تسيير المعرفة الفكرة التي توجب إلزامية معالجة / دراسة العمال الأكثر تأهيلا كأصول للمنظمة من الواجب تطويرها. ما داموا يمتلكون الوسائل الخاصة بالإنتاج بفضل معارفهم وخبراتهم. نسميهم دوما بـ "عمال المعرفة".
- بفرنسا، نتحدث دوما عن إنتاجية جديدة بواسطة المعرفة، والمعارف في إطار اقتصاد غير مادي متطور للغاية.
- غالبا في / ضمن هذا المنطق الخاص بالنشاط، فإن العمل هو دوما معاد التفكير فيه إذ يسعى بعض مدراء الموارد البشرية إلى تقديم نموذج لتسيير مركز أساسا على تسيير المعارف. ومن اجل تطبيق هذا يقتضي الأمر تطوير القدرات الإدراكية للمنظمة.
- لقد تشكلت هذه القدرات عن طريق جملة عمليات انطلاقا من تعليمات أخذت من عدة تجارب.
- تظهر هذه الدروس المأخوذة من التجربة المهنية عن طريق إدراكية مبادئ النشاط الفعالة والملائمة لان تكون مستخدمة عندما يحدث أي حدث ما. يمكن لمثل هذه النشاطات الخاصة بالتسيير المفاهمي أن يشكل معاول معتبرة، ما دامت أنها معارف مثبتة ومستخدمة نظاميا من طرف الأجراء .
- إنه ومن اجل هذا ، صار من المهم إعادة تحديد نموذج تسيير المؤسسة وآليات قياس الاهليات / المؤهلات، الاداءات.
- إن هذا المنطق الخاص بتوزيع المعارف في المنظمات، يشير اهتمام الممثلين غالبا بحث عن معارف جديدة.
- انطلاقا من هذا المنطلق التعليمي، يظهر من الأساس تركيز الأجراء على المعارف الضمنية، والمعارف الموضحة الكلية المتواجدة في المنظمة.
- يتم اكتساب المعارف الضمنية عن طريق التعلم غير الرسمي وعن طريق مشاركة الفرد في أي فريق كان. بإمكانها أن تكون موضوعا لتشكيل، يسمح بموضعها وتوزيعها .
- وبالمقابل، يمكن للمعارف الموضحة، الكلية أن تمتلك من طرف أفراد ما والذين يتبادلونها داخل مجموعتهم. تعيق المنظمة التaylorية القديمة عموما انتقال المعارف الموضحة للفرد إلى الفريق ما دامت لا تشجع مطلقا التعبير الفردي والتواصل. حيث أنها تمنح حتما نقل المعارف الضمنية إلى معارف



موضحة وهذا راجع إلى أن الأجير لا يملك الرغبة في ذلك ويفضل الحفاظ على منطقتة الاستقلالية/المستقلة.

• هذا ما أدى إلى جعل نقل المعارف الجماعية. في هذا الإطار التنظيمي. توضع أساسا على نموذج الفرض في الوقت الذي نحدد فيه المعارف ثم نفرضها بسلطة.

انطلاقا من مسعى يركز على تغيير تنظيمي عن طريق علاقات جديدة في تسيير الموارد البشرية، سيتم تطوير عدة نشاطات مبتكرة عبر قرارات تسيير مفاهيمي. في بادئ الأمر، إن معالجة المشكل ضمن المجموعة انطلاقا من فرق العمل هي مشجعة .

أما في الباب الثاني تشجع المنظمة منطقا تجريبيا يسعى إلى إعلان خبرات توجيهية، مشاريع مبتكرة / إبداعية. ما هو جوهرى ورئيسي. هو قيادة الممثلين إلى استخلاص الدروس من الخبرات. الأمر الذي يقتضي منهم قبول النجاحات وكذا الإخفاقات بتسخير الوقت لذلك.

- في الباب الثالث، يجب على التغيير النظامي أن يشجع تعلم الأجراء مع شركائهم الرئيسيين
- (زبناء، ممولين، ممولي الخدمات... الخ. أخيرا، يتعلق الأمر بإثارة نقل المعارف عن طريق تفسير ضروري لازم مشجعا هذا النقل / التحويل المعارف.
- تقتضي هذه المقاربة الخاصة بتسيير المعارف مشاركة و دمج أي شخص، بغية أن تتمكن من توضيح التمثيلات مثل: الطريقة التي يتم من خلالها إدراك نشاطه في العمل، معارفه أو حتى موقعه داخل المؤسسة.
- وأخيرا، يبدو من الأساسي أن على الممثل أن يكون على وعي بالمشاكل والرهانات التي يواجهها وأن يكون على قدر من الأهلية من اجل الانفتاح على محاور لتطورات جوهرية.
- ينطلق تحليل المنظمات المتعلمة من شكل لقطعية برغبات قديمة، تتلاءم مع تغيرات نموذج الإنتاج بفرنسا، نتحدث دوما وأكثر فأكثر عن إنتاجية جديدة عن طريقة المعرفة ، المعارف ، في إطار اقتصاد غير مادي في غاية التطور. تبعا لهذا المنطق الخاص بالنشاط، فإن العمل هو معاد التفكير فيه، كما أن بعض مدراء الموارد البشرية يسعون إلى تقديم نموذج لتسيير يهدف إلى تسيير المعارف.

## ب) نظرية المنظمة المؤهلة:

إن نقطة انطلاق نظرية المنظمة المؤهلة، مع نهاية القرن العشرين. هي مزدوجة: من جهة، ضرورة تكيف دائم للمنظمة لمواجهة مع محيط متحرك ما ومن جهة أخرى، الوعي بأهمية المعارف في تسيير منظمات عصرية، ضمن / في سياق معقد متزايد للمعرفة. تسمح هذه المقاربة بالتساؤل عن تطوير المنظمات وعن مستقبل العمل.

### 1- أصل النظرية والمتطلبات الجديدة للعمل المنتج<sup>13</sup>:

#### أ) أصل النظرية:

- - تعتبر نقطة الانطلاق شكلا من قطيعة برغبات قديمة، ملائمة لتغيرات نماذج الإنتاج. تظهر هذه القطيعة تحت ثلاثة أشكال:
- أزمة نموذج التطبيق: في النظام التaylorي، لقد تم بلوغ الإنتاجية بفضل فصل في كل عملية، ضمن سياق الاستقرارية. اليوم، يخضع العمل إلى ميزة اجتماعية ( خاصة تقنية ) والتي تقتضي من جهة الأجير قدرة على تأويل مع يحدث والشغل
- أزمة نموذج التعاون: يتوقف الإنتاج اليوم عن تفاعلات قائمة ما بين ممثلين من سرعته عمليات عصرية / أولية
- أزمة نموذج التعلم: يمضي تقدم المعارف ونمط تجديد الإنتاج بصورة أسرع ما يجعل منه غير قادر على انتظار تكوين سابق للأجراء المكيفين مع هذه التغيرات ينبغي على الوضعيات أن تكون " تعليمية " بنفسها .
- إن هذا التحليل، والذي يعتبر الغاية الرئيسية والجوهرية في هذا التيار، يشكل ويركب عدة أفكار ظهرت مع نهاية الثمانينات، والتي استدعت لرغبتهم منظمة جديدة قادرة على تقديم التعليم والتلاؤم / التكيف بسرعة.
- إن قرار Riboud " العصرية ، نموذج للعمل " المنشور عام 1987، كان الحجر الثلاثي له: يتعلق الأمر بتأسيس مؤسسة بنية، ملائمة لحركية الأجراء " كاملة، خالصة، من العيوب لصالح مستويات التكوين المرغوب فيها " أين يتم دمج التكوين في الحياة اليومية .

<sup>13</sup>Yves-Frédéric Livian, Organisation, théories et pratiques, Dunod,2001.pp.125-129.

- لقد أصبحت " المنظمة المؤهلة " المصطلح الأكثر رسمية والذي يحدد الهدف الواجب بلوغه، ولكنها تطور كذلك تفكيراً " هذه المرة مع أعمال الإنجليزية و أمريكية " حول المنظمة " التعليمية " .
- التحدث عن " المنظمة المؤهلة " يعني بالأحرى التركيز على المنظمة بالمعنى الإجمالي (خاصة في القطاع الصناعي ) وعلى العمليات التي يواجه من خلالها الفرد والفريق وضيعيات متغيرة.
- يتطرا هذا الانشغال ويتمحور حول مظاهر / جوانب ملموسة لتسيير الأفراد ( دمج، تكوين، مكافأة).
- تعود " المنظمة التعليمية " إلى العمليات الجماعية للخلق، نشر، توزيع، مماثلة المعارف والمهارات ضمن / داخل المنظمة.
- أحيانا، لا يتلائم الاستعمال العادي لهذه التعابير عند المستشارين وموطنيء المؤسسة مطلقا مع تميز جد واسع. إن كلا المصطلحين هما أحيانا مستعملين من اجل الإشارة إلى شكل التنظيم " العصري"، المتكون من مجموعات متعددة الكفاءات وقائمة على استقلالية للممارسين / للعلمتين.

#### ب) المتطلبات الجديدة للعمل المنتج:

- وبصورة أكثر عمقا، تعود مصطلحات " المنظمة المؤهلة " و" المنظمة التعليمية " وتيارات البحث التي ترمز إليها إلى تحاليل جد جوارية بالكفاية. إنها تتلائم مع بحث عن نموذج جديد غير تايلوري، قائم على ليونة أكبر وقدرة للملائمة مع المحيط.
- يقوم كلا المصطلحين بخلق مكانة جد هامة في سلوك المستخدم في وضعية العمل والذي يجد نفسه متعارضا/ مواجهها لمشاكل جديدة غير مكثف بإطاعة القوانين واحترامها.

#### 2- آليات تسيير المنظمة المؤهلة:

##### أ) الهوية في الشغل ومماثلة أهداف المؤسسة من طرف الأجراء:

- بتشجيع مماثلة جيدة للأهداف الخاصة بالمؤسسة تسمح لكل شخص بإعادة اجتياز معنى عمله، بدمج أهداف جد عامة.
- إن الكفاءة المتطلبة من المستخدمين هي " أذكاء الفردي و الجماعي لوضيعيات إنتاجية " أكثر قربا من الخبرة من التجميع لوحده المرتبط بالخبرة .

### ب) دمج " الحدث " في تسيير المنظمة المؤهلة:

- توحى كلمة "حدث" ما قد جرى وما قد تم اشارته . يشير الحدث أيضا إلى الطارئ من الابتكار: انه يستلزم قدرات تفاعلية خلاقة .
- كذلك، لا يتعلق الأمر فقط بتقليص ظهور الحدث، ولكن على العكس، دمج من اجل استعماله بصورة أحسن.

### ج) النشاط وأهمية الاتصال:

- لقد تم إعادة تنظيم النشاط على مستوى تواصل، والذي يهيء التنظيم الوظيفي.
- لا يقوم التنسيق مطلقا من تدخل تسلسلي، انه غير مسند لوظيفة ولكنه ظاهر في المنظمة.
- - لقد أصبح الاتصال، أكثر من كونه نقل مبسط للمعلومات، في هذا الأفق، نموذجاً جديداً للعمل المشترك الذي يقتضي في الحين تفسير الاهداف جماعية، اكتساب لغة مشتركة وتوضيح رهانات لكل قسم من الأقسام الحاضرة /الموجودة .

### و- دمج الأجراء في جهاز تجميع حسن التصرف :

- تسمح المنظمة المؤهلة لكل فرد برسم معالم المستقبل، مادامت أنها توزع الأهداف الواجب بلوغها ، تشجع واقعية الكفاءات كما أنها تسعى إلى استعمال المهارات المكتسبة في الانجاز اليومي للأحداث .
- تشكل هذه الرؤية أيضا فلقا حد موضح ما بين منظمات مقطعة و أخرى تسلسلية، أين تحول من خلالها المهارات عن طريق / بواسطة الروتين والتأهيل المتحصل عليه من طرف تكوين سابق (منظمة مؤهلة) ومنظمات متناسقة تكون المعارف فيها في طريقها إلى تطور دائم . كما أنها تدمج عددا كبيرا من الأجراء في عمليات الابتكار ( منظمة مؤهلة ) .

### 3- المنظمة المتعلمة:

#### 1- المعرفة التنظيمية :

- - انه لمن المعروف عامة بان المعارف و المعلومة تشكلان اليوم عنصرا تنافسيا هاما. وبالتالي، لقد أصبح الشغل الشاغل بالنسبة للمؤسسات هو " تسيير المعارف"، الذي بإمكانه استعمال إمكانيات جمة من تقنيات معلوماتية.
- - يرتكز عدد أدباء وباحثون على دراسة ما يمكن للمنظمة جمعه، نقله، إنتاجه ، تكييفه مع المعارف التي هي ضرورية .

- - إن مسؤولي " المنظمة التعليمية " لا يشكلون مطلقا مبادئ مهيكلة بل انه يشدون تحليلهم على عمليات خلق ونقل المعرفة، التي بالنسبة لهم تحدده .
- - إن مبدأ هذا التيار هو التركيز على عمليات الخلق و التحويل الخاصة بهذه المعارف، ما بين الفرد والمجموعة ، المعارف الضمنية والمعارف الموضحة ، الجلية .
- - يتم اكتساب المعارف الضمنية بواسطة التعلم غير الرسمي وبواسطة الشراكة ما بين الفرد و المجموعة في الفريق حيث بإمكانها أن تكون موضوعا لتشكيل يسمح بموضعتها وتوزيعها .
- - أما عن المعارف الموضحة، الجلية، فهي على العكس، إذ أنها مستنبطة من طرف أفراد؛ سيجزؤون داخل فرقهم التابعين لها .
- - يعيق النظام التaylorي ، الفوردي مرور انتقال المعارف الموضحة للفرد نحو الفريق ( لا وجود للتغيير الفردي، الذاتي، اقتصاد التوصلات / الاتصالات...) كما انه يمنع نقل المعارف الضمنية إلى معارف موضحة ( لا يبالي الأجير بها ، حيث انه يفضل منطقته الاستقلالية ) . يقوم نقل المعارف الجماعية أساسا على نموذج الفرض ( نحدد المعارف ثم نفرضها عليهم ) .

#### ب- النشاطات المشجعة للتعلم:

- كيف يمكننا وضع هذا التعلم و استخدامه بصورة ملموسة ؟ .
- يمكن للمنظمة أن تكون /تصبح تعليمية، إلا إذا طورت بصورة نظامية حتمية نشاطات.
- حل المشاكل داخل الفريق ، تتموقع هذه العملية ، المشاركة سلفا من طرف علماء النفس، ضمن حركة البحث عن النوعية و كذا الوظيفية في / داخل المشاريع . يمكن لعمل الفريق ، شرط أن يكون منتجا بصورة صليحة سليمة ، أن تواجه آراء لتأسيس عمليات / ممارسات مشتركة .
- الخبرة: أن تعلن مشروعا ابتكاريا، وضع تجربة موجهة، اختيار أنظمة جديدة كلها تشكل فرصا للتعلم. حتى وإن كانت النتائج ليست مضمونة .
- اخذ / استخلاص الدروس من التجارب ، تقتضي هذه الأخيرة من الممثلين أن يقب
- لواء فحص النجاحات بل كذلك /حتى الإخفاقات من اجل رسم / وضع موازنة كاملة ، بدلا من البحث عن "آثام" .
- التعلم مع الآخرين: زبائن، ممولين ،..... الخ ، كل العناصر المتبادلة مع مختلف شركاء المؤسسة هي مدروسة، مصححة ، مطورة من قبل الأجراء .

• نقل المعارف، نجد التفسير اللازم من اجل تشجيع نقل (وثائق، أنظمة، خبراء، تكوين رسمي).  
ولكن، يمكن بهذا النشاط أن يخلق جوانب جد موسعة ( على سبيل المثال سياسة لحركية الأفراد يمكن أن ينظر إليها كوسيلة لنقل المعارف، وحتى موضوعة "des tuteurs"

• - لقد تمكن مصطلح المنظمة التعليمية من استخلاص بعض القطاعات المتواجدة داخل أنظمة للإنتاج، التركيز على ظروف جديدة للاستقلالية، و أحيانا، لاستقلالية الأجراء. انه يتضمن مقدمة بخصوص سياسة تسيير الموارد البشرية الذي بإمكانه أن يكون ايجابيا . انه كذلك أصل تفكير حول عدم تكافؤ أنظمة المعلومة للتسيير. لقد أدى هاذين العقدين إلى إعادة التركيز ثانية على الظروف/ الشروط الملموسة للتعلم داخل وضعية الشغل و على العمليات الإدراكية المتوقعة في المنظمة . إلا أنها تعاني في بعض الأحيان، من عدة عيوب كصعوبتها في التطبيق، الميزة الغير المراقبة وغير المحققة للعمل والعمال، دوما بحثا عن الابتكار. والقدرات المتعلقة بالنقل الخاص بالتجربة داخل المؤسسات، بالتعارض مع العمليات الحالية.

## المبحث الثاني: النظريات الاقتصادية للكفاءة في المؤسسة

إن التفكير في كون المؤسسة كـ " عقدة من العقود " تشير مختلف الأقسام ليس بالأمر الحيادي. في الواقع، وضمن هذه الظروف، يدل هذا على أن إدارة مؤسسة ما سيقوم، من جهة، على اختيار العقود القصوى، ومن جهة أخرى، على ضمان تنفيذ العقود السابقة تنفيذا سليما .

### 1- نظرية تكاليف المعاملة لـ Olivier Williamson<sup>14</sup>

#### 1- العمل الرئيسي لـ Coase:

- نعلم بان علم الاقتصاد هو أساسا نظرية الأسواق: حيث أنما تضع / تسخر عملاء اقتصاديين يجولون في أسواق متعددة، أين يتعارضون مع العرض والطلب، من اجل إشباع حاجاتهم المتعلقة بالسلع والخدمات، العمل ورأس المال .
- يكمن العنصر الأساسي لتوظيف السوق في آلية تثبيت السعر، يرفض هذا الأخير تعاون غير واع وفعال للعملاء الاقتصاديين
- هذا ما جعل ، ضمن التعليم الاقتصادي القديم، من طريقة التبادل والعقد نموذجا لتعيين الموارد وربط نشاطات الاقتصاد الأكثر فعالية .
- و أيضا، وجد بان المؤسسة هي غائبة عن هذا المخطط. ومن هنا، إذا ما عرف السوق كمكان لربط وتوحيد النشاطات بامتياز، فان حضور المؤسسات هو تعارض بالنسبة لنظرية السوق التي من واجب علماء الاقتصاد تطبيقها .
- يعتبر كل من Ronald .H.coase من الأوائل الذين اعتبروا المؤسسة كشكل ثاني لمنظمة النشاطات، تبادل مع السوق وهذا مع نهاية عام 1930.
- يمكن لأعمال التقارير Coase أن تلخص انطلاقا من 3 إشكالات: الأولى تقوم على سبب تواجد المؤسسات. الثانية حول لبها الجوهرية. أما الثالث ، فيبقى على التساؤل عن الوضعية التي تجعل من المؤسسة وسيلة لتخصيص الموارد بأكثر فعالية من السوق .
- لماذا تتواجد المؤسسات ؟ من اجل الإجابة عن هذا الإشكال. يضع Ronald .H.Coase أمامه العيوب التي بإمكان السوق التعرض لها: في الممارسة ، آلية السعر تسمح للعملاء بالرجوع إلى سعر من اجل

<sup>14</sup> Benjamin Coriat, Olivier Weinstein, Les Nouvelles Théories de l'entreprise, coll. « Références », Le Livre de Poche, 1995, pp 15-16.

إنهاء عقودهم على الأسواق، فإن العملية تظهر وبصورة واضحة جلية اقل بساطة وأكثر تكلفة تكاليف البحث عن شريك، مصاريف ناجحة عن مفاوضات أحيانا مضجرة، منظمة، توزيع البضائع، مراقبة التمويلات وخاصة مصاريف مرتبطة بالضرورة الإلزامية لتخصيص السعر .

• إن حقيقة اللجوء إلى السوق يتسبب في إهدار الوقت، الطاقة، المصاريف، كما انه يولد الشك بالنسبة للمعاملات الفعالة .

• وعلى العكس وبفضل المؤسسة، ليس هنالك ضرورة في تخصيص أسعار من اجل كل معاملات محققة، استنادا ل Ronald .H.C يعوض عقد ذو مدى متوسط أو طويل سلسلة من العقود ذات المدى القصير ؛ يلعب المقاول دور منسق مستأثر بالية الأسعار على السوق.

• و بالتالي، فإن المؤسسة هي أداة أخرى لتنظيم النشاطات.

• ما هي الطبيعة الحقيقية للمؤسسات ؟ إن لب التناسق الداخلي ، يعني عن طريق المؤسسة، يتموقع ضمن تطبيق التسلسل ؟ حيث انه لا يمر مطلقا عبر آليات الأسعار. بينما يخلق بعض الممارسين مؤسسة ولكن لا يرجعون أبدا للأسعار من اجل تنسيق مجهوداتهم، حيث أنهم ينسحبون جزئيا من السوق.

• المؤسسة هي خلية مستقلة تنسق و تربط نشاطات اقتصادية، ولكن هذه المرة عن طريق علاقات الإيجار والتعبية، حسب Ronald .H فان العودة إلى التسلسل يولد تكاليف التوظيف، ولكن، يسمح باقتصاد تكاليف التبادلات الملازمة لكل تعامل بعقد على أي سوق.

• ما هي الظروف التي تمكن المؤسسات من جعل السوق كنموذج لتنسيق نشاطات الاقتصاد ؟ عندما تكون تكاليفها الخاصة بالتوظيف أدنى من تكاليف التعاملات المنجزة على السوق .

• تعتبر الشركة نموذجا لتنظيم متبادل في السوق، ولكنه غير متقدم عليها بالضرورة . حسب الظروف، فان المعاملة internalisée ستكون أو بدون فائدة نسبة إلى معاملة تجارية ( وإلا، فان كل الاقتصاد سينخفض / سيتقلص إلى معاملات ضمن مؤسسة عظيمة فريدة ) .

• في الواقع بالنسبة ل Ronald .H.Coase فان الشركة / المؤسسة تقدم مردود جد منخفض لا يمكن للمقاول أن ينسق عددا جد هام من النشاطات، يجب على حجم المؤسسات أن يحدد من اجل أن تكون فعالة .

• إن الاختيار ما بين السوق والتسلسل يتوقف عن حساب هامشي؛ بتعارض تكلفة المعاملة الإضافية بتلك المعاملة الداخلية.



- لقد سمحت الإشكالية المشاركة من طرف Ronald.H باعتبار المؤسسة كشكل خاص لمنظمة اقتصادية.
- لقد أدت أفكاره الجوهرية إلى خلق تيار نظري، تعتبر أعمال Olivier Williamson الأكثر تمثيلا ونفعا.

#### ب- الاختيار ما بين السوق و التسلسل:

- تأخذ المعاملات مكانها، نظاميا ما بين الأفراد العارفين لأهدافهم بالتبادل، حيث أنهم يستعملون / يوظفون لغة مشتركة وأهداف متقاربة تجمعهم: أن العقود المنعقدة داخل نفس المؤسسة تستفيد بقدر من الثقة العليا وبمعلومة جيدة .
- ضمن جميع التعاملات ما بين أفراد أجناب، تتواجد الرغبة في تجميع تخزين معلومات أو تضليل السلع: إن مخاطر السلوكات الانتهازية هي بعيدة على أن تكون مهمة .
- استنادا إلى نظرية تكاليف المعاملة، تنقلص المخاطر والتكاليف المرتبطة بمجموع هذه الاختلافات في التوظيف عندما تكون، التبادلات محققة داخل المؤسسة: وبالتالي، فان علاقة التبادل هي مؤمنة وأكثر فعالية.

#### ج- الاختيار الإنتاج - الذاتي، الشراء، ونظرية تكاليف المعاملة:

- انطلاقا من سنوات السبعينات ، يساؤل Olivier Williamson حول الحقيقة الأكثر فعالية بالنسبة لأي مؤسسة تنجز بنفسها على أن تشتري من السوق . حسب نموذج التعامل، ما هو نوع / شكل المنظمة الأحسن حتى للاحتماء ضد سلوكات انتهازية ؟.
- لقد عرفت نظرية Williamson صدى جد واسع أمام الجمعية الاقتصادية. ضمن علاقة استنباطية، فان الشك المرتبط بالشفافية ومصداقية المعلومات قد تم تقليصه. وأيضا، قد تم تحديد تكاليف التعامل نسبة إلى العقود المنعقدة على السوق.
- غير أن تكاليف جديدة قد ظهرت التكاليف المرتبطة بخلق وتوظيف / عمل كل بنية تسلسلية.
- كذلك، ميز Olivier E.williamson ظروف / شروط تجعل من التعاملات Internalisées تفضل العودة للسوق. ينطلق Williamson من فرضيتين اثنتين من السلوك:
- مبادئ العقلنة المحددة و الانتهازية . يرتبط نقص العقود بالفرضية الأولى . في الواقع ، لا يمكن للعملاء أن يتوقعوا مسبقا جملة الأحداث التي ستؤثر حتى في نتائج معاملاتهم .
- إن مستوى تفاصيل العقود هي محددة بالضرورة، العقود هي ناقصة . وبالتالي، تشجع هذه الوضعية حسابات انتهازية .

- يوجد ما بين السوق والتسلسل جملة من الحلول: انه لمن المهم، الرجوع حالما يرغب وحدتين في صيانة استقلاليتهما. بينما هما مدفوعان للعمل الوحدة للأخرى بصورة نظامية. وبالتالي، يمكن لعقد أن يربط الأجزاء، بطريقة رسمية وأكثر وضوح .
- نسبة إلى الرجوع الصارم للسوق ، فان العلاقة هنا تدخل مفاهيم الوقت، الثقة، الاستقرارية وبالتالي، فان تكليف التفاعلات هي مقلصة .
- يتحلل تطوير علاقات مؤسسية داخلية جديدة عن طريق شبكة مقترحة من طرف Olivier Williamson .

## 2- نظرية الوكالة أو العلاقة مع المساهمين<sup>15</sup>:

### 1- العلاقة: رئيس - عميل:

- تحدد علاقة الوكيل / عميل كعقد يجمع ما بين شخص أو عدة أشخاص ( الرئيس) يلزم شخص آخر ( عميل) من اجل تنفيذ مهمة ما والتي تقتضي مفوضية ذات سلطة ما تجاه العميل. نسمي إذن الشخص الذي يتفاعل " عميلا" والشخص المؤثر بسلوكه " رئيس".
- في الواقع، إن مفهوم علاقة العميل هي جد عامة ، حيث أنها تغطي جملة العلاقات ما بين فردين مثل الوضعية التي تخص شخص ما وتتوقف على نشاط الآخر .
- في حالات عدة، تكون المهمة التي هي على عاتق العميل صادرة من الرئيس. نفكر في الوضعية الخاصة بمستخدم ما ورئيسه، كفرع وأصل، الخ .
- إن الإشكالات المطروحة في هذا النوع من العلاقات هي كالتالي:
- كيف يمكن للرئيس أن يضمن سلوكات تمثيله كما قد رسمها في ذهنه ؟ ما هي الأدوات الخاصة بالمراقبة المستخدمة من اجل دراسة مصداقية وأمانة العميل ؟ ما هي الآليات التي بإمكانها أن تدفع العميل إلى التفاعل بالصورة المأمولة ؟ .

### ب- حوكمة المؤسسة و العلاقة مع المساهمين :

- تشير حوكمة المؤسسة إلى عودة تسيير المؤسسات عبر مساهميها، الذين يصممون إعادة سلطة لمسيري المؤسسات، الذين هم أصحاب الشأن فيها. عن طريق مراقبة محكمة لاداءات هؤلاء .

<sup>15</sup> Benjamin Coriat, Olivier Weinstein, Les Nouvelles Théories de l'entreprise, coll. « Références », Le Livre de Poche, 1995, op. cité p. 27.

- تتوقف حوكمة المؤسسة كثيرا عن النسيج الاقتصادي لأي بلد، وهذا راجع إلى أن هذا الأخير هي جد متمايز بفرنسا، قرابة ألفي مؤسسة تتجاوز خمسة مائة من الأجراء .
  - يدل هذا على أن النقاشات الحالية حول " حوكمة/ تسيير المؤسسة " لا يخص إلا نسبة مئوية ضعيفة من المؤسسات، غير انه من الصحيح تحون وزن هذه الأخيرة ضمن النسيج الاقتصادي الوطني هي معتبرة كما أنها تنعم بوضوح جد بين .
- 3- النظرية التطورية للمؤسسة<sup>16</sup>:**

تنطلق المدرسة التطورية من المبدأ القائل بان محرك المؤسسة لا يتأسس عن طريق الربح ولكن، بواسطة قدرها البيولوجية على العيش /الاستمرار، كأبي مخلوق بشري في النظرية الداروينية الخاصة بتطوير المخلوقات. لقد عرف sidney.w و Ruchard Nelson في عام 1985، المؤسسة التطورية كمجموعة ديناميكية من الكفاءات .تختلف المؤسسات وتتمايز فيما بينها عن طريق طبيعة مهاراتها المكتسبة طوال السنين.

يتساؤل الباحثون عن سبب كون المؤسسات تختلف في خصوصياتها / مميزاتها، سلوكياتها وادائها. إن الإجابة عن هذا الإشكال سيتم البحث عنها في تحليل آليات تجميع المعارف والكفاءات المتخصصة من طرف المؤسسات .

بالنسبة للتطورين، يملك التغيير تفسيراً / شرحاً معمقاً، سينتج تنشيطاً في النشاطات الثانوية، قدرات مكتملة والتي ستصبح رئيسية انطلاقاً من تغييرات في المحيط .

وعليه، فإن المحيط، وليس فقط السوق الذي يختار المؤسسات المؤهلة. غير أن هنالك تعددية في البيئات. وانطلاقاً من بنية السوق، درجته في الانفتاح، طبيعة التنظيمات،

يتميز التطورين بشيين التنسيق، الواحدة منها تقوم باختيار "رخو" و الأخرى باختيار "محدود" .

تقوم النظريات الاقتصادية الجديدة للمؤسسة بنقل عينة من المعارف المجدية نحو إدراك جيد للوظيفة الحالية للمنظمات، كما أنها توضح الاختيارات الإستراتيجية وتبني أشكال المنظمات الأكثر فعالية.

#### أ) النظرية التطورية: الشركة التجارية ( arepository of knowledge )

توظف المقاربة التطورية مفهوم ملف الكفاءات الخاصة بالسلوكات التجارية من اجل دراسة ظواهر تعدد المنظمات وآليات الاختيار(82,welson et Winter)<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Oliver E. Williamson, Les Institutions de l'économie, Inter Editions, 1994.p.36.

<sup>17</sup> Nelson R, Winter S.G (1982), an Evolutionary theory of Economic Change. Cambridge (Mass), Belknap Press/Harvard University Press.

تتطور المنظمات وتنتقل من اجل الاستجابة للتحريضات والتغيرات الداخلية والخارجية.

وبالتالي، فان مفهوم الكفاءة يشكل في الحقيقة إحدى الظواهر التحليلية المركزية للنظرية التطورية. تتفاعل المنظمة مع محيطها وتتلاءم بفضل كفاءتها وقدراتها التعليمية ( Teece et al, 1997; )<sup>18</sup> (marengo, 95)

يعرف ويحدد التعلم كعملية مؤسسية أو قائمة على الإعادة والخبرة المجمعمة، والتي تجعل من المهام منفذة بصورة جيدة وبأكثر سرعة. بالإضافة إذن تمتاز أية منظمة وتؤهّل عن الأخرى، وتصبح أكثر كفاءة بخاصة، ليس بسبب النوعية الباطنية لعوامل إنتاجها، وإنما انطلاقاً من الطريقة التي تملكها من اجل توظيفها المهارة والكفاءات التنظيمية.

تتوقف النوعية والقيمة الخاصة بأية منظمة على مهاراتها في التحكم في معارفها وموضوعة إجراءات تنظيمية (R Nelson S.G Winter, 82) من اجل الإبقاء على هذه الأخيرة<sup>19</sup>.

في ضوء التيار الحالي، تؤخذ الشركة التطورية كوحدة إنتاج، متبناة لأفاق تقني أكثر منه تعاقدي. وعلى هذا المنطق، تعتبر الشركة التجارية كوحدة متلائمة مع قدرات أو طاقات تقنية وكفاءات اقتصادية محددة بموضوع اخذ القرار وبصورة أخرى، أن الشركات التجارية هي غير قادرة على وضع وبصورة دائمة لاختيارات أحسن.

إلا أن الأمر المعاب هنا غياب أو إقصاء الأفراد (بصورة عامة رجال الاقتصاد) ضمن تحليل فراض الأشكال التنظيمية . تعتبر الشركة التطورية مجمعا للكفاءات وليس الأفراد، إذ أن الاتفاقات الخاصة بين الشركات هي عبارة عن اجتماعات للكفاءات وليس رجال اقتصاد ولكن كيف تجسد هذه الكفاءات.

وبدقة، ضمن المصطلح التطوري تعتبر الشركة كـ "آلية وراثية" والتي تنقل أنماطها وبالتالي المعارف المجمعمة - المطبقة انطلاقاً من قدراتها وأهليتها في تنفيذ بعض المهام لفترة/لمدة لأخرى. وبالتالي، كـ "كتلة" من الأنماط الآلية، تنظيمية واقتصادية تتفاعل كـ "repository" من الخبرات والمعارف المجمعمة من قبل الشركة طوال مسرحتها.

وضمن هذا المعنى، ينفصل النموذج التطوري عن النموذج الوظيفي الذي تقوم على أثره نظرية تكاليف المعاملة جاعلين من الشركة "وحدة متواجدة ضمن /خلال زمن ما ولي فقط كنتيجة فعلية لعملية ما".

<sup>18</sup> Teece D.J, (1998), "Capturing Value From Knowledge Assets", California Management Review, 40, printemps

<sup>19</sup> Simon H (1983), reason in human affairs, Oxford Basil Blackwell, Oxford.

إلا أنها وبالرغم من كونها تشكل المرجع الرئيسي لمفهوم الكفاءة الفردية أو التنظيمية، فإن المقاربة التطورية تحدد مفهوم الكفاءة كالقدرة على إنتاج الجواب المناسب، أما نفسها بالنسبة للفرد للمنظمة وكذا الحال بالنسبة للشركة أيضا، تدقق إمكانية التمييز بين الموضوع والمنظمة. وفوق ذلك لا تسلم هذه المقاربة بفكرة قدرة الفرد على الاندماج وبسهولة ضمن أية منظمة أو بنية أخرى.

### ب) رؤية للشركة القائمة على الكفاءات:

لقد توسع عالم هذه المقاربة بصورة جد معتبرة، حيث أصبح غاية مختلف الدراسات والتي تؤوي تيارات عدة، تشترك في دراسة الروابط ما بين الاكتشافات والمؤهلات / الكفاءات في هذا المعنى الآلية الخاصة داخل المنظمة. بعيدا على أن تكون شاملة، يتركز هذا البحث القائم على الكفاءة والإشكالات / التساؤلات التي ترتبط معها على دراسة طبيعية الكفاءات، إجراءات الكفاءات، العلاقات ما بين الكفاءات، المنظمة، وتلك المتعلقة ما بين الكفاءات، والمنظمة المتكبرة.

ما هي الافتراضات القاعدية للنظرية العصرية؟

#### 1) الافتراضات القاعدية :

بالتركيز على المقاربتين المؤسساتية الجديدة التطورية نسجل عددا من الافتراضات المشتركة. تناسق افتراضات العقلنة المحدودة، الشك، نقطة اللارجوع، الاختيار القائم على فكرة ترابط وتعدد أشكال التطابق/التناسق.

■ عقلنة محدودة: لا تعد الشركة الإطار الخاص بعقلنة مطلقة، كاملة من نموذج homo-oeconomicus ولكن، لعقلنة محدودة. محدودة بمعنى sino

جراء صعوبة تخزين ومعالجة المعلومة من طرف الممثلين بطريقة سليمة بناء على مستوى المعارف والتقنيات، نقص الوسائل المادية والمجردة، تقليص حقل الأبحاث، التوقعات وسرعة التفاعل. من اجل اخذ القرارات، يبقى رجال الاقتصاد على الخيار الذي يسمح ببلوغ درجة من الإرضاء داخل كتلة متواجدة سلفا من النشاطات الممكنة (simon,47,82).<sup>20</sup>

مقارنة مع النموذج المتوحد نتنازل إذن عن فكرة التفاؤل. يوصف القرار كعملية، تدرس من خلالها مجموعة من الخيارات، وسينجز أي نشاط و ينفذ حالما يبلغ مستوى كاف. وبالتالي، تقوم الفرضية السلوكية الرئيسية لنظرية الكفاءات الخاصة بالشركة على مفهوم العقلنة المعددة (Winter,88)<sup>21</sup>. باختصار من رؤية

<sup>20</sup> Winter S, (1987), "Knowledge and competence as strategic assets", dans Teece D.J, the competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal, Cambridge, Ballinger, P. 159-183.

<sup>21</sup> Penrose E (1952), "Biological Analogies and the theory of the firm", American Economic Review, 42

ثابتة للمنظمة ومن مقارنة تفاؤل نوعي، بسيط وعقلي ينبغي الانتقال إلى رؤية ديناميكية ذات عقلنة محددة مع حلول مرضية وليست تكرارية .

❖ **الشك:** لا يكن لجميع ثوابت المؤسسة ومحيطها أن يعرف بصورة كاملة. تأخذ المؤسسات قرارات من اجل نشاطات مستقبلية دون أن تملك أية معرفة تامة ومؤكدة للحاضر وللتطورات ممكنة. تدمج خياراتهم دوما صدف، شكوك وإذن، مخاطر ضمن أية وضعية من الشك، فان موضوعة قواعد تنظيمية تلعب دورا هاما وبارزا في الربط، التناسق، وعليه، تسمح بتخفيض معدل الشك، وإداراته، تسيره مع مراقبة النتائج.

❖ **نقطة اللارجوع:** يساهم تواجد نقطة اللارجوع في شرح وتفسير أجهزة الربط / التناسق إلا أنها لا تلعب نفس الدور في كلا المتقاربين، وهذا راجع إلى أن إشكالياتها ضمن هذا الموضوع هي متميزة نسبيا: في النظرية المؤسساتية الجديدة، تظهر نقطة اللارجوع خاصة ضمن مفهوم النشاط الخاص .

(willionson,75,85) يتعلق الأمر باستثمارات خاصة، مادية، أو غير ذلك (ثقة، سمعة)، والتي لا يمكنها أن توزع دون تكاليف ضمن استعمالات متعاقبة أخرى. وأن الوضعيات تتغير بصورة جذرية قبل وبعد أن تكون هذه الاستثمارات قد حققت. ضمن المقاربة التطورية، تميز نقطة اللارجوع بعض الاستثمارات يرجع فيها النظام الاقتصادي للمعارف.

في الواقع، يبرز خلق معارف جديدة وتوزيعها مميزات نقطة اللارجوع، وهذا راجع إلى عدم إمكانية الخلق و الإدراك . تقوي آثار خلق المعارف والتعلم تكلفة وسعر توزيع بعض الاستثمارات.

❖ **الاختيار:** تتوقف خواص أي نضام بصورة أساسية على آلية " تقرر " خيارات العمال /الطاقم محلل المطورون الطريقة التي يستفيد من خلالها العمال أثناء أي عملية خاصة باختيار دروس مراحل الاختيار السالفة. ضمن هذا المعنى تعتبر الشركة كنظام للتعلم. وانطلاقا من هذا تتبنى النظرية المؤسساتية الجديدة مفهوما مختلفا، تقوم أية عملية للاختيار على اقتصاد أشكال الربط غير الفعالة، تلك التي تستهلك موارد جديدة. وعليه، يسعى الطاقم إلى التقليل من تكاليف المعاملة و(الإنتاج) بما فيها مميزات وخصوصيات المعاملات التي تمثل طبيعة مشاكل الربط، والمحيط المؤسساتي، الذي يشكل في نفس الوقت عقبات ونقاط ركيزة من اجل هيكل بنية الحكومة.

❖ **تعبية: Dépendance de sentier:** تعتبر فكرة D.S في قلب التحليل التطوري لعمليات الاختيار والتعلم في النظرية المؤسساتية، تنتج فكرة مميزات خاصة بالمحيط المؤسساتي مؤثرة على خيارات رجال/عمال الاقتصاد. ترتبط هوامش اليد العاملة لعمال الاقتصاد وكذا إمكانيات تطور الأنظمة بماضيها.

## 2) بروز إشكالية الكفاءات داخل نظريات الشركات:

في عالم الاقتصاد، يتواجد مفهوم الكفاءة ضمن /في العديد من حقول التحليل الاقتصادي، المقارنة التطورية، الأشغال القائمة حول الوظيفة الخاصة بالعملية التقاولية، نظريات رأس المال البشري والزيادة الداخلية. تمنح هذه التحليلات تأويلات وقراءات مختلفة لمفهوم الكفاءة جاعلة من الشركة كأرضية للبحث والدراسة فيها. لقد تركزت أولى التحليلات الاقتصادية حول الكفاءات نسبة إلى سوق الشغل، اخذين بعين الاعتبار: البعد الفردي للكفاءات، نظرية رأس المال البشري، المقارنة بواسطة /عبر الأسواق الداخلية للشغل، نظرية التعاقد والمقارنة الخاصة بالتأهيل الجماعي. يعتبر دمج الكفاءة ضمن المجموعة، تكاملها ضمن أجهزة تنظيمية (callon,86) المركز في هذه الدراسة. يقوم التحليل على إشكالات الترابط الداخلي ما بين المنظمة ومحيطها، تجتمع مقارنة خاصة بالكفاءات الجماعية وترتبط مع اعتبارات الشركة ( المنظمة) كمودع ومنتج للمعارف، ومالك لمهارات وكفاءات خاصة. تسجل مقارنة الشركة القائمة على الكفاءات في الواقع ضمن حقل متعدد الدراسات. حيث أننا نجد أصوله ضمن الأعمال الخاصة ب (Alo) A.Marshell و تلك الخاصة ب (1959) E.penrose<sup>22</sup>، يمكن لهذه المقارنة أن تدرك كربة في خلق تركيب لنظرية أسعار التعاملات و النظرية التطورية للشركة. أنها تظهر كربة في دمج أفاق تبادل نظرية أسعار التعامل مع أفاق إنتاج النظرية التطورية (1988) teece , dosi و S.WINTER<sup>23</sup>، وانطلاقا من كونها ليست إلا منظمة معقدة فان الشركة ينبغي عليها أن تكون موضحة كوحدة للإنتاج وأيضا محللة انطلاقا من أفاق تنظيمية، تعاقدية و"أفاق تعليمية".

### • نحو نظرية للكفاءات الخاصة بالشركة:

- يتزايد مفهوم الكفاءة ضمن أشغال selznick عام (1957) و penrose<sup>24</sup> عام (1959) و خاصة ضمن العلاقة ما بين " الكفاءات المتميزة " وزيادة الشركة. لقد اتخذت المقارنة بخصوص الكفاءات ثلاث اتجاهات مترابطة. المقارنة التطورية الخاصة بالشركة، المقارنة الخاصة بالكفاءة الاقتصادية، وتحليل القدرات الديناميكية. تسمح المقارنة بظهور نظرية بارزة لقدرات الديناميكية للشركة (teece,pinsano,et shun97,nelson91)<sup>25</sup>; قائمة حول دراسة البنية، الإستراتيجية و"الكفاءات المركزية". النظرية التطورية للشركة. يحدد المطورون الأنماط

<sup>22</sup> Dosi G, (1988), " Sources, procedures and microeconomic effects of innovation", Journal of Economic Literature, 26, p. 126-173.

<sup>23</sup> Nelson R, (1995), "Recent evolutionary theorizing about economic change", Journal of Economic Literature, 33 (1) mars, p. 48-90

<sup>24</sup> Manengo L, (1992), "Coordination and Organizational Learning in the Firm", Journal of Evolutionary Economics, 2, p313-326.

<sup>25</sup> .Schumpeter, Capitalisme et démocratie (1942).

كمخططات لسلوكات نظامية، ثابتة، وكقواعد لقرار خاص بالشركة. مرتكزين في ذلك على ميادين تقنية وإنتاجية وإستراتيجية

• تحدد الأنماط سلوكات المؤسسات والتي لا يمكن لها أن تؤخذ بعين الاعتبار إلا بالرجوع إلى عملية (مقدمة) قد قامت هي برسمها. إنها تشكل الذاكرة النظامية. وبالتالي، يركز التركيز هنا على الجانب المختلف، الخاص للكفاءات المتعلقة بالشركة (Nelson,1992) وحتى بالصناعة. توحد الكفاءات وتربط الجوانب الفردية والجماعية التقنية والنظامية كما أنها تزود بمعيار لقدرة المؤسسة على معالجة الإشكالات (paulré 97a,97b).

• تحليل الكفاءة الاقتصادية أين تعتبر الشركة كمجموعة من الكفاءات (pereraf,93) فريق كفؤ. (canison et eliesson94 ; pelikan,89) يملكون معارفهم الضمنية الخاصة بهم ويمارسون عملا فعالا حول إنتاجية كل العوامل انطلاقا من الاختيار وتعديل وسائل الإنتاج. إن تحليل " القدرات التنظيمية "

• أين نعد اقتصاديات المعيار والتعددية ذو طبيعة تنظيمية، هي قائمة على المعارف، الخبرة التي تسمح باستغلال قدرة التقدم التقني. تشكل هذه القدرات حواجز في المدخل، ويمكن لها أن تكون قاعدة لنشاطات جديدة (chandler,92) التحليل - مورد-قاعدة، تؤسس الشركة فوائدها التنافسية أكثر فأكثر على مواردها القاعدية (Barnry J.W,86 ; Wernerfelt,84) في التسيير، في الطاقم العمالي، على كفاءاتها المالية (teece,88) على "كفاءتها الجوهرية"

• (hamel et prahalal,90). بالإضافة إلى المعلومة التي تشكل المادة الأولى والجوهرية لكل مؤسسة، رأس مال متعدد من اجل أن تتمايز تصنعها المؤسسة وتوصفها ضمن مواردها التقنية والبشرية، مصدر رئيسي للخلق والإبداع.

• المقاربة التعاقدية (NEI): بقيت هذه المقاربة عديمة الحركة أمام إشكالية تعيين الشركة لكفاءات ملائمة تسمح لها بالتمايز والتنافس (foss,93). لقد اكتسبت الشركة جملة من العقود (willianson,90) والذي يختلف عن العقود العادية السابقة في الأسواق مع امتداد للعلاقة ما بين أصحاب المداخل إذ لا تدل إلا على كفاءات فردية و ليس كفاءات متبادلة اجتماعية وجماعية.

• في عالم الاختراع: يظهر موضوع الكفاءة أخذا لمكانة جيدة (dossi,freeman et al...88) . تعتبر الكفاءات كعوامل للإبداع. وبالتحفظ على قدرات الإبداع والاختراع يسمح الأمر بالشركة أن تكون أكثر تنافسا، أن تزيد من حصصها في الأسواق وتنطلق نحو خلق مناصب



للشغل. إن هذا التشكيل يهدف إلى تمثيل الشركة انطلاقاً من نشاطاتها، بل أيضاً عن طريق كفاءاتها. يسعى التناسق عبر النشاطات والتناسق عبر الكفاءات إلى تخصيص تكاليف ليس فقط للمنتوجات ولكن حتى لنشاطات وكفاءات الشركة. إن الانتقال من تناسق عبر التسلسل إلى تناسق عبر الكفاءات ( العمل في فرق ) يقتضي موضعة منظمات وهيكل جديدة/عملية تنظيمية. انه المسعى الذي يظهر في المنهج /الأدب حول المنظمة التعليمية.

- نسجل بان اقتصاد الكفاءات يبقى متعلقا باقتصاد الإنتاج المهيكل من طرف مرجعيات وظيفية الإنتاج. لقد أصبح مفهوم الكفاءة أداة أو وسيلة تحليلية
- للتأكيد على أهلية المنظمة ضمن محيط اقتصادي خاص . تعتبر الكفاءة وسيلة للتعلم، إنها مرتبطة بالنشاط المطبق وبالسياق التنظيمي وبالمنظمة التي تستقبلها. وبعبارة أخرى، يستنتج مجموع المعارف، التي هو مقترن بادراك الوضعية، الكفاءة.
- في ضوء النموذج التطوري، تصور الشركة ك: "آلية وراثية" التي تجمع " نماذج سلوكية " أكثر فأكثر تعقيدا لفترة زمنية ما. وبالتالي، فإن البنية التنظيمية لأي شركة هي غير محددة عن طريق تكاليف المعاملة، يمكن للمعارف والكفاءات الخاصة بالشركة أن تجمع طوال حياتها، عن طريق عملية التعلم.
- إن مثل هذه العمليات التعليمية هي "palh dépendant" وحتميتها.
- ومثلما هو الحال بالنسبة للابتكار، ينبغي على المعارف والكفاءات الخاصة بالشركة أن تعد ك: "مصدر يجب توجيهه وليس كمخزن للمحافظة " .
- يتعلق الأمر بتقييم المعارف والكفاءات، إعتاؤها، تقويمها، حمايتها وتطويرها.
- يظهر إحدى هذه المتغيرات الجوهرية والأصلية للمؤسسة ضرورية بغية إدارة أحسن للمتغيرات اللازمة في البنية وقيمة الإنتاج. ينبغي على جميع هذه النشاطات والإجراءات أن تكون منظمة ومرتبطة ومسيرة وهذا كونها تتولد من القيمة، الفوائد وحتى من التكاليف.

#### 4- آلية الكفاءات ضمن السلوكيات الخلاقة:

تقوم الفكرة حول العلاقة القائمة ما بين الكفاءات والإبداع والأداء. يتمثل الهدف في التعمق في الإشكالات المتعلقة بالطبيعة وبالبيات بجميع المعارف وإعداد الكفاءات فضلا عن ذلك، فإن هذه الدراسة تركز على دور الكفاءات في الديناميكية التنظيمية والتفاعلات القائمة ما بين الكفاءات والإبداع.

## أ) آليات تجميع المعارف والكفاءات:

في هذا الإطار، نشير إلى الدور الرئيسي الذي تلعبه الكفاءات داخل المؤسسة بالإضافة إلى الطبيعة وديناميكية تشيع الكفاءات. في الواقع، تعتبر "الكفاءات الجوهرية" ككفاءات أساسية للشركة ( prahalad & hamel,90); إنها تتميز بالأبعاد التالية:

- طبيعة الكفاءة: محدودة انطلاقاً من قاعدة مجموع معايير ( Winter,1987): معرفة ضمنية مقننة
- معرفة ملاحظة / معرفة غير ملاحظة ومعرفة مترابطة/ معرفة غير مترابطة.
- أصناف الكفاءة (Carlsson&ellesson,1994): كفاءات إستراتيجية تنظيمية ووظائفية.
- بالرغم من أن مصادر الخلق تشير إلى أصل الكفاءات فإن العمليات التي بإمكانها أن تستهل عملية خلق كفاءات جديدة تشكل أيضا "علبة سوداء" يسعى الكثير إلى فتحها (marango,94,march,91)

### 1) قدرات التعلم وتحصيل المعارف:

تعرف الشركة كمودع ومنتج للمعارف والمهارات الخاصة . إنها مجموعة قادرة على جمع، تأويل واستغلال المعلومات أين تحمل المعلومة مجموعة من المعارف والمهارات المتغيرة، والمطبقة سلفاً من طرف الممثلين الذين أنتجوها. إن الشركة لا تعنى مطلقاً ب" أي علبة سوداء" والتي تستغل المعلومة وتنتج ال **outputs** . إنها تسعى إلى تنظيمه، إدارة محيطها عن طريق تعديل المعلومات الملائمة وربطها مع ممثلين خارجين. إن مثل هذه العمليات الخاصة بالتفاعل ما بين الكفاءات الداخلية للشركة وعلاقتها الخارجية تسمح باكتساب ودمج العلاقات الخارجية. عن طريق عملية التعلم النظامية المستخدمة.

إن الكفاءات هي أيضا "وضعيات لمعارف متكاملة، موضوعة دوماً على طاولة التغيرات". بحيث تظهر ضرورة وإلزامية معالجة هذه الكفاءات ضمن أفاق تغييري. يسمح مفهوم الكفاءة إذن بربط الدرجة المرتفعة للتغيير مع درجة تعقيد التفاعلات (dierickx et cool,1989) بعيداً عن ديناميكية تطوير الكفاءات، تشير إلى أهمية المعارف والقوانين التي تسيّر علاقات الشركة مع محيطها. وعليه، فإن الكفاءة لا تنقيد مطلقاً بالتخصيص إلى عوامل أرقى إلى الحيازة وإلى قدرة الولوج إلى المعلومة، وإنما بإنتاج الجهود السابقة المنجزة من طرف الشركة من أجل إعداد رأس مال بشري، إعلامي، تنظيمي يسمح لها بالتمايز على أرضية السوق وتنتقل نحو عالم التنافس.

والحال انه وبالتركيز على الشك، فإن الشركة هي مقادة نحو إعداد قاعدة لكفاءة مرنة، تسمح لها بالتخفيض من أوقات الاستجابة والتوجه نحو أسواق جديدة. ونظراً لعدم وجود موارد أساسية، فإن الشركة تجد نفسها مجبرة على تطوير كفاءات جديدة وبأكثر تحديد لمهارات جديدة ومعارف جديدة أخرى من أجل

التعایش. وزيادة على هذا، وضمن سياق محدد بدقة، لا يمكن لشركة أن تسعى إلى استعمال وتثبيت معارفها وكفاءتها الحالية، أما تسعى إلى التطور والنمو عبر عملية متواصلة ومستمرة من التعلم، التكوين وجمع المعلومات.

يترجم التعلم مجموع النشاطات التي تتكفل بها الشركة من اجل استعمال أو إنتاج المعارف. لأنها عملية ذات تجديد متواصل ودائم لإشكال الكفاءات المستخدمة ضمن نشاط ما. يتعلق الأمر بإهمال بعض الكفاءات من إنتاج واحدة أخرى، أن التعلم انطلاقا من كونه عملية دائمة للخبرة يستلزم التزاما لا مد فيه. علاوة على ذلك، فان مفهوم التعلم يشير إلى الأجل ما بين قرارات الشركة ونشاطاتها. وعلى هذا الأساس، تعتبر الشركة تنظيما يتشكل منها المعرفة، يعاد إنتاجها، يتم تغييرها وحتى غيابها، يستلزم مفهوم الكفاءة ليس فقط مهارة حال معالجة المشاكل القائمة حول العلاقة ما بين الشركة ومحيطها، وإنما أيضا مهارة و قوانين تحكم العلاقات الداخلية للشركة (Marengo,1995)<sup>26</sup>. إنها منظمة تتعلم انطلاقا من التسجيل ضمن عملية تعليمية بما فيها عمليات الاختبار، الخاصة بالمعارف والتي هي مجهولة بالنسبة لها أو منسية.

وبالتالي، وبالإضافة إلى العلاقات ما بين الممثلين، يضاف إلى ذلك دور العمليات الإدراكية في الإعداد الديناميكي للمعارف وفي تطوير الكفاءات.

وللتسجيل توحى لنا كلمة معارف المعلومات المشكلة من طرف مجموع الممثلين والمعارف المنتجة بالنسبة للنشاط. كل نشاط ينتج أو يعالج مشاكل، إنما تستعمل من اجل إنشاء معلومات مأخوذة في المحيط وإنتاج أخرى. ينبغي على الممثلين الانتقال عبر اختبارات لتفسير وشرح معارفهم الخاصة ودمج المعارف المنتجة والمتحكم فيها في موضع آخر.

تترجم التفاعلات ما بين الكفاءات المختلفة بإنتاج لمعارف ضمنية ومقننة، حسب عملية من البلورة (nonaka & takenchi,94,95)

إن المستفيدين من هذه البلورة أو التركيز هي في نفس الوقت تلك الكفاءات التي تفاعلت، بل حتى المنظمة كلية، في الواقع، يتعاون مختلف أعضاء الشركة ويتأزر الواحد منهم مع الآخر بغية وضع إعداد المعلومة. تشجع التفاعلات القائمة ما بين مختلف الكفاءات، التكوين، إعادة الإنتاج، وتوزيع المعارف داخل المنظمة ذاتها. تتكامل هذه المعارف وتندمج ضمن إجراءات أو ضمن العلاقات .

في هذا الإطار، نفترض بان المنظمة بكل كيانها هي التي تتعلم. فان قدرتها التعليمية تتوقف على قدراتها في وضع، جعل المعلومات تتخلل كيانها. وفي كل مرة، فان اكتساب معارف خارجية تستوجب معارف مجمعة

<sup>26</sup>. Schumpeter, Capitalisme et démocratie (1942).

سلفا. إلا أن المعرفة المكتسبة في الخارج هي التي أغنت قاعدة المعارف الخاصة بالشركة (Cohen&levinthal,1990).

وبغية تسهيل عملية اكتساب معارف جديدة، ينبغي على هذه الأخيرة أن تكون مرتبطة بمقرها السالفة، وبصورة مختصرة، ينبغي على الشركة أن توحد ما يمكنه اكتسابه من الخارج مع رأس مالها التقني الداخلي، من أجل استخدام جيد لعملية الإبداع. تحدد المعارف المكتسبة سلفا من طرف الشركة قدرتها على الجذب. تحدد إذن صلاحيتين لقدرة الجذب: خاصيتها الجماعية، ودورها في تكوين توقعات من جهة تطوير تقنيات.

نلتمس هنا آلية *Dépendance de sentier*.

غير أن نقص المعلومة المرتبطة بالعقلنة المحددة للطاغم تشير إلى البعد الاختياري لقدرات جذب و إنتاج المعلومة الخاصة بالشركة .

إن الدور هو مقام من طرف القدرات التنظيمية المجمعة خلال فترة زمنية، وتجميع المعارف (chadler,1992). تجميع الكفاءات الآلية القدرة على التشغيل ضمن بعض الميادين<sup>27</sup> (teece&al.,1990) والبراعة في عمليات التعلم التي تتعلق بهذه الأخيرة. إن اختيار الأشخاص هو أمر يتوقف على كفاءتهم. إنها متمثلة بتوجيهات خاصة بالنشاط.

## 2) رؤية تطويرية لآليات جميع المعارف:

يرتبط جميع الكفاءات بخلق معارف جديدة. يتمحور الأشكال في الواقع على طبيعة المعارف المطلوبة. يجد الشركة نفسها على مواجهة مع قطيعة ما بين البحث عن فرص جديدة والمباشرة في خلق معارف جديدة أو استغلال فرص متواجدة وربط التأكيدات بطريقة جديدة (March,91,Marengo,93) يتبع تجميع المعارف تسلسلا: إن المعارف هي منتجة بواسطة /من طرف عمليات البحث والاختيار تبعا لتكييف مع قاعدة المعارف الخاصة بالشركة تسمح لها أيضا بخلق كفاءات جديدة، إن خلق المعارف هي مؤسسة إما على إنتاج أو على إحداهما: الاستغلال، استغلال المعارف .

**عملية البحث:** يتمثل هدف أية عملية في البحث في تحديد المعارف الجديدة: تتواجد هذه الأخيرة، إما في قاعدة المعارف الخاصة بالشركة وإما في الخارج على المستوى الداخلي، تتركز عملية الإنتاج على الأنماط، الكفاءات و المعارف المتواجدة: إما عن المستوى الخارجي، فإن البحث يفحص المعارف المنتجة والمتوفرة لدى الشركات الأخرى.

<sup>27</sup>.Schumpeter, Capitalisme et démocratie (1942).

❖ الاختيار والتكليف: وبعد البحث عن الخيارات، ينبغي على الشركة أن تختار من بين الخيارات المتعددة والمتنافسة، تلك التي تتلائم بصورة جيدة مع قاعدة آلية الاختيار. غير انه وفي بعض الأحيان، يجعل تعقيد وتعددية الخيارات تقويم آلية الاختيار أمرا صعبا ( Nelson & Winter, 82) كما هو الحال نفسه بالنسبة لتصنيف الخيارات. وباختصار، فان عملية البحث تقود إلى تجميع معارف جديدة، تلك التي هي مختارة معالجة ومصنفة. إلا أن عملية تجميع المعارف هي جماعية هي جماعية. تجير la dépendance de sentier على الخيارات الخاصة بالشركة ناهيك عن تطورات قاعدة المعارف.

القطيعة: استغلال/ استغلال المعارف: حسب March, 91 فان الاستغلال يفسر التدقيق، الاختيار والانتقاء، بينما الاستغلال الإجمالي فانه يجمع التعددية، المخاطرة، التجري، الاكتشاف، الإبداع، البحث. كما يشير Marengo, 93 فان:

« the trade off between communality and diversity of knowledge is also stricly connectel to the trade off between exploitation and exploration »

يمثل الاستغلال والاستثمار (March, 91) مختلف نتائج تجميع المعارف بخصوص الإنتاج أو إعادة إنتاج المعارف (kogut et zander, 92).

إن نتائج عملية المعارف الجديدة المرتكزة على البحث الخارجي تسمى ب"الاستغلال ( يتعلق الأمر بالإمكانيات الجديدة ) بينما الاستثمار (يتعلق الأمر بالتأكدات السالفة ) فانه يرجع إلى إعادة إنتاج مصادر المعارف المتواجدة ضمن قاعدة المعارف الخاصة والمتعلقة بالشركة. يقوم الإنتاج على المعارف المتواجدة والتي تقود إلى تغيرات متزايدة، بينما عملية الإنتاج فإنها تقود إلى معارف جديدة أين تكون عملية البحث مشكلا للبحث مقادا نحو التجربة بسبب الشك. إذا ما ارتكزت الشركة، خلال المدى الطويل على المعارف الداخلية فقط، فان قاعدة التجديد وبالتالي معايشة الشركة تختفي في الزمن. وبصورة أكيدة، فان سهولة التكيف تضمن حولا سريعة، مؤكدة وبتكلفة قليلة /جنيسة، ولكن تنتج إعادة استعمال المعارف الجديدة تعلما روتينيا، تقدم الشركة تغييرات أولية على أن درجة تحديد قاعدة المعارف هي جد بطيئة.

على المدى الطويل، يقود البحث إلى تعددية وزيادة نوعية ضمن قاعدة الكفاءة، وبالتالي، إلى حدود هشة لقاعدة المعارف. يوسع إنتاج المعارف نشاطات جديدة للشركة على أن التعلم هو اقل " روتينيا" من الاستثمار غير أن البحث على فرص جديدة قائمة على التعلم التجريبي يعتبر عملية للبحث باهظة الثمن، غير مؤكدة وصعبة التأقلم داخل المنظمة التي تقنضي حتميا تعددية المعارف. وبصورة مختصرة، فان البحث المتواصل عن فرص جديدة خارجية يتسبب في خطر جسيم وفي قاعدة معرفية موزعة، والتي ستجعل حتى في أقصى

الحالات من الميزة التنافسية على المحك، مقارنة مع الاستثمار فان البحث: هو أكثر تأكيداً نظامياً، واقل سهولة في تكيفه داخل الشركة

« exploitation is thus more certain, but exploration enables survival through variation and renewal » (March, 91)

وبصورة مجملية كلية، فان ميزة البحث لفي خلق التعددية من اجل إنتاج أداء أكثر ارتفاعاً وعلواً عكس الاستغلال الذي ينتج خطر البحث الذي بإمكانه أن يحط من الوضعية التنافسية للشركة خلال الزمن. انه لتوقع التوازن ما بين الاستغلال/ البحث أين يأخذ خطر وضرورة التحديد بعين الاعتبار، يمكن للشركة أن تقوي الروابط ما بين المعارف الداخلية والمعارف الخارجية بغية ضمان أداء أكثر زيادة خلال المدى الطويل ولكن، أي رابط يتواجد ما بين إنتاج المعارف وتجميع الكفاءات؟

### ب) قاعدة الكفاءات الخاصة بالشركة:

كيف جمعت الكفاءات؟ من اجل الإجابة عن هذا التساؤل، نقوم بإجراء تناسق ما بين أصناف الكفاءات وعمليات تجميع المعارف. في الواقع، نشير إلى أن كل عملية ل: البحث، الاختبار، والتكيف يمكن لها أن تكون مرتبطة وبصورة خاصة مع أي نوع من الكفاءة والكفاءة الإستراتيجية، النظامية، الوظيفية، والتكيفية.

#### 1) نحو نموذج للكفاءات:

الكفاءة الإستراتيجية ( الاختيارية): ينبغي على الخيارات أن تنفذ على جميع الميادين عن طريق التكوين الخاص بمجموع الاستراتيجيات التجارية، تطوير بنية تنظيمية، اختيار الطاقم والمعلومة، التكوين وأنظمة التحفيز. يترجم قدرة الإبداع والخلق الخاصين بالشركة " كشكل خاص للاختيار " قدرتها على التنظيم من اجل إنتاج ورسم الفرص الجديدة. وبعبارة أخرى يحدد قدرة الخلق " كيفية تعامل الشركة أو تفاعلها مع رهان الانتهازية ". يدعم هذا النموذج / الصنف من الكفاءة عملية البحث والاختيار.

يتوقف مباشرة أية عملية بحث على تقييم وتقويم حاجيات الشركة بخصوص خلق المعارف. وما أن تحدد أهداف مشروع R&D فان الشركة تقوم مقارنة مختلف فرص المعارف الجديدة وبالتالي، فان الاختيار يقوم على الكفاءة الإستراتيجية، حيث أن هذه الأخيرة ستقرر بدا أو مباشرة عملية الاختيار. غير أن الجمود النظامي داخل الشركة يمكن أن يجعل من عملية مباشرة العمليات أكثر بطئاً ويمكن حتى " Dependance de senter " أن يرغبى بمجموع الفرص.

الكفاءة النظامية: تغيير هذه الكفاءة عمليات التكيف والترابط / التنسيق. يتضمن التكيف الموضوعة بينما التنسيق ينظم المعارف بغية تحقيق بعض الترابط ما بين المعارف المتواجدة والمعارف الجديدة. إن هذه

الكفاءات هي جد ضمنية وصعبة التحويل نحو منظمات جديدة إن مثل هذه الكفاءات يتحصل عليها عن طريق عملية التعلم النظامية (eliasson,90). إن تواجدها وفاعلته لها ذو أهمية حية من اجل عمليات خلق المعارف. تطور الكفاءة عن طريق عمليات التعلم، إنها متعلقة بتنظيم الكفاءة المتكفية.

وأيضاً، فإن كل عملية تجديد قاعدة المعارف تقتضي ليس فقط لمهارات ملائمة من اجل موضوعة معارف وإنما أيضاً مهارات من اجل ربط وتناسق العملية . في الواقع، بالرغم من أن المعارف المستوجبة هي موجودة، فإن "un slack" يمكن له أن يعيق على مستوى الكفاءات الخاصة بالتناسق استعمال فعالية هذه المعارف كفاءة تقنية (وظائفية) تجمع أو تضم القدرات التقنية كفاءة الشركة في جميع الميادين الخاصة بنشاطه المحدد من طرف الوظيفة R&D الهندسة . الإنتاج، التسويق، الخدمة. المالية. والإدارة العامة، الإنتاج أو السوق. تقود هذه الكفاءة الى تسيير عمليات حالية (متعلقة بالتحكم في عملية الإنتاج) داخل الشركة، وباختصار، أنها تسمح بتحقيق مهام ضمن وحدات عملية. ما ان يتحدد المشكل فإن عمليات البحث، الاختيار والملائمة هي قائمة. إن إحدى الحواجز الرئيسية. فيما يخص معالجة الإشكالات ضمن الوحدات العلمية تكمن في نقص التواصل ما بين تلك الذي تكتشف الإشكال وتلك التي تتطلع على عملية خلق المعارف.

كفاءة ملائمة عن طريق عملية التعلم: إن قدرة التعلم الخاصة بأي شركة تحمل شكل كفاءة ملائمة. هنالك نوعان من العمليات هما في قاعدة الكفاءة. الأولى تتمثل في القدرة على التعلم من النجاح مثلما هو من الفشل، على تحديد تصحيح الأخطاء التي تقود الى تطوير الكفاءة الملائمة نفسها. تدل القدرة التعليمية على أن الشركات ينبغي عليها أن تكون منظمة، فيما يخص الخبرة (eliasson,87). أما الثانية، فتتمثل في القدرة على تطوير الأصناف الأخرى من الكفاءة عن طريق التغذية الرجعية يعني القدرة على تحقيق عملية والقدرة على صنع الأحسن. وأيضاً، إن الكفاءة الملائمة هي غير مرتبطة كل الارتباط بالوحدات العملية وإنما بخاصة هي تسمح بتهيء كل كفاءات.

## 2) عمليات تجميع الكفاءات:

يقوم تجميع الكفاءات على عمليتين من المعرفة "كفاءة منشأة competence building" و "كفاءة عملية competence leveraging"

المشتقين من مرحلة لعملية خلق المعارف.

كفاءة منشأة: تخلق هذه الكفاءة ببلوكات جديدة من اجل ربط وتوزيع القدرات والنشاطات الجديدة أو المتواجدة مع خلق خيارات جديدة من اجل نشاطات مستقبلية تسمح للشركة بمتابعة أهدافها

(sancher,al,97) تعتبر الكفاءة المنشأة كاستجابة لضغط السوق بالإضافة إلى المسعى الداخلي للكفاءات الجديدة

إن هذا النوع من تجميع الكفاءات تعتبر عملية مسبقة النشاط، غير مؤكدة وجد مكلفة. إن إحدى الخصوصيات الرئيسية للكفاءة المنشأة تتمثل في درجة الشك "ليس هنالك رابط مباشر ما بين النشاط و outcome في خلق كفاءات جوهرية"

(eriken et mikketson,96) . وبصورة مجملية فان الشركة ينبغي لها أن تكون على مقدرة او قدرة كافية في ملائمة و تكييف كفاءات جديدة مع قاعدة الكفاءات واستغلال الكفاءات المتواجدة .

Competence levering : تقوم هذه الكفاءة على تطبيق الكفاءات المتواجدة ضمن الفرص الحالية او الجديدة في السوق. إنها تقتضي ملائمة متواصلة مع تغييرات المحيط عن طريق إعادة إنتاج قاعدة المعارف المتواجدة. يتعلق الأمر بتغيير متفاعل لقاعدة الكفاءة (hunt,98) إلا أن حواجز عدة بإمكانها أن تكون حجرة عثرة في آلية تجميع الكفاءات .

الزمن: تجد الشركات نفسها دوما مقيدة بل خاضعة للضغوطات الخارجية، الأمر الذي يقتضي مهارات جديدة ومصادر مكملية .

Asset Mass efficiencies : تعتبر بعض الكفاءات باهظة الثمن من اجل " اعدادها" ما دام مخزن النشاطات المتواجد سلفا هو حد ضعيف. يقتضي تطوير كفاءات جديدة معارف جديدة ومصاريف متزايدة .

Asset interconnectedwess : إذا ما انعدمت أية كفاءة مكملية أثناء عملية التجميع, فحينها يكون أي مجهود من اجل ربط الكفاءات بمجهودا غير مجد وغير نافع.

Cansal anbignity : تعود الى الشك من جهة البحث عن العوامل والعملية الخاصة والضرورية لتجميع أي كفاءة خاصة كل هذه الحواجز تؤثر على قرارات الشركة من جهة التزاماتها في La competence leveraging & competence building

في هذا المستوى، سيتمحور الأشكال على معرفة ما اذا كان قرار البحث او الاستغلال مرتبط بنوعين من أصناف العملية. تتوقف مختلف أصناف الكفاءات حتما على موارد خلق المعارف، إنها تعتبر كاستراتيجيات خاصة بالشركة. على قاعدة هذه الآليات المتعلقة بالكفاءة فان الشركة تقرر التركيز على إستراتيجية للاستغلال، البحث، او على نوعين من الاستراتيجيات. توجد كل هذه القرارات إلى مختلف " النماذج السلوكية" للشركات. إن تناسق عمليات خلق المعارف وآلية الكفاءات تسمح بتحديد الاستراتيجيات السلوكية للشركة.



وبصورة مجملية، تخلق إستراتيجية البحث قاعدة لكفاءات مرنة كما أن إستراتيجية تتدخل في فترات التغيير و عدم الاستقرار. فقط إستراتيجية وحيدة من تسمح للشركة بوضع توازن ما بين الاستغلال والبحث.

#### 5- التفاعلات ما بين الكفاءات و الإبداع : الكفاءات من اجل الخلق/ الإبداع:

اعمال وأشغال عديدة تعالج كفاءات متعلقة بالإبداع والتغيير التنظيمي في عالم الاقتصاد تعتبر دراسة الكفاءات المتعلقة بالإبداع موضوعا جوهريا للمقاربة التطورية الخاصة بالشركة ومقاربة المنافسة . schumpétérinne

وعكس النموذج الموحد المسيطر والذي يعتبر الابتكار او التغيير التقني كعنصر خارجي في الوظيفة الاقتصادية، فان مقاربات عدة تقر بالجانب الديناميكي لعمليات الابتكار والخلق التكنولوجي بوضعها كعناصر داخلية ضمن الوظيفة الاقتصادية. وفي هذا الصدد، تقوم الفكرة التطورية (Nelson et Winter,82) على جعل الابتكار أمرا داخليا واستخلاص النتيجة الخاصة بالعمليات التي تتمكن من خلالها من استغلال بعض القدرات التقنية

( Gaffard,90) يندمج الإبداع في إطار المنتوجات الإجراءات كما انه يدرك كمسار عملية ما. حيث أن المسلمة هي كالتالي، إن الإبداع في بعده الازدواجي، التقني والتنظيمي يلعب دورا هاما في الاقتصاديات العصرية المؤسسة على المعارف. حيث أنها متطلبة من اجل تحصيل الكفاءات. وبدقة اكبر يتعلق أداء الشركة على الكفاءات المستخدمة في نشاط الإبداع. وعليه:

ما هي الكفاءات المتطلبة من اجل أن يكون الإبداع مهيبا للأداء؟.

وبأخذ الابتكار كخاصية متعلقة بالشركة، فان هذا العمل يفحص إشكالات التفاعلات ما بين الكفاءات والإبداع الواجب معرفته: المعارف المتطلبة ضمن أية عملية للابتكار ( الكفاءات من اجل الابتكار) ودور الابتكار في تطوير كفاءات جديدة. داخل الشركة، يترجم الابتكار بعرض الإشكالات والتي هي مجدية بالنسبة لها موضوعة طرائف جديدة الإنتاج ونماذج النمو الاقتصادي . إن هذه التغييرات، والتي يكمن لها أن توزع ( من اجل المنافسة لأسواق جديدة) أو خاضعة ( من اجل الاستجابة للظروف التنافسية ) فإنها تقود الشركة الى تحديد الكفاءات الرئيسية المتطلبة من اجل أن يتواجد الابتكار ويصبح مثمرا. وعليه، فانه بتسجيلنا ضمن وضعية ثابتة للتعلم نضمن لشركة إمكانية الحصول على قدرة في خلق منتوجات جديدة وأسواق جديدة هي الأخرى، يعني " الفعالية التقنية في الزمن" (Gaffard,90)، كما يمكن أن نعتبر الابتكار كoutput وكمنتوج لتجميع كفاءات داخل المنظمة.

إن هذه الرؤية هي ملائمة بالنسبة للصناعات أين يعتبر الابتكار شرطاً لدوام بقاء الشركة، يعني عندما تتطور ضمن سياق schumpétérien أين يمكن لكل وضعية مهيمنة على أرضية السوق وأن يعاد إقحامها من قبل الابتكارات المنافسة. إن فكرة الخلق والآلية هي مرتبطة بالابتكار. يظهر الخلق بصورة كاملة على أرضية السوق أكثر منه على أرضية الشركة (4, schumpeter).

## خاتمة:

منذ أواخر القرن التاسع عشر تطور علم التسيير ومر هذا الفكر بمحطات أساسية نذكر منها:

المدرسة الكلاسيكية (1900) وتضمنت الأعمال العلمية والإدارية التي جاء بها F.Taylor و H.Fayol ونسجل هنا مبدئين خالدين: تقسيم العمل، التخصص. ثم تلتها المدرسة الكلاسيكية الجديدة على أساس "العلاقات الإنسانية" تحت قيادة E.Mayo (1955) أفكارها مبنية على تشجيع أهمية الشخص على مستوى المؤسسة وتلبية رغباتها. وبعدها المدرسة الحديثة التي اعتمدت اليوم على الطرق الحديثة للتسيير ونذكر منها: نظرية النظم، علوم التصرف، نظرية الوسط، نظرية التدخل في المؤسسة وتسيير الكفاءات لPhilippe Zarifian وكذلك نظرية المنظمة المؤهلة.

ولقد تدخلت النظرية الاقتصادية الجديدة لإعطاء مكانة للكفاءة واعتبارها موردا نادرا وخصوصا واستراتيجيا ينبغي للمؤسسة استثماره وتطويره إن أرادت أن تكون منافسة في محيطها ونبدأ بنظرية التكاليف العامة ل Olivier Williameson ثم نظرية الوكالة ونختم بالنظرية التطورية للمؤسسة.

# الفصل الثاني

## الكفاءة في المؤسسة

- المبحث الأول: الكفاءات في المؤسسة
- المبحث الثاني: التأويلات المختلفة للكفاءة
- المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الكفاءة
- المبحث الرابع: تسيير عن طريق الكفاءات
- المبحث الخامس: تحويل ونقل الكفاءات

## الفصل الثاني: الكفاءة في المؤسسة

مقدمة:

فمنذ أكثر من نصف قرن اهتمت الشركات الأمريكية بعنصر الكفاءة داخل المؤسسة وأصبحت إحدى وسائل نجاحها وتطور إنتاجها.

إن مفهوم الكفاءة معترف به في المجال الأدبي ونجده في جميع تصريحات المسؤولين كوسائل حتمية لنجاح أي مؤسسة وهي مصدر خلق القيمة، وبالتالي، تعتبر ضرورة لمواجهة شدة المنافسة والتكنولوجية، ولكن في الواقع التطبيقي تجهل هذه الكفاءات على اختلاف أشكالها الفردية منها والجماعية والتنظيمية في الكثير من المؤسسات التي لم تشهد التكوين، تسيير آلات ضخمة ومكلفة وعمال ينتقلون مباشرة إلى مناصب أخرى بعد تكوينهم. ونرى من خلال هذا الفصل يعالج المبحث الأول. الكفاءات في المؤسسة. أما المبحث الثاني التأويلات المختلفة للكفاءة، المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الكفاءة، المبحث الرابع: تسيير عن طريق الكفاءات وأخيرا المبحث الخامس تطرقنا إلى تحويل ونقل الكفاءات.

## المبحث الأول: الكفاءات في المؤسسة.

ظهور وتطوير تسيير الكفاءات منذ عشرين سنة في المؤسسات الكبرى<sup>1</sup>.

• المرحلة الأولى في غضون سنوات الثمانينات. تسمح تحليل الكفاءات المطبقة داخل المؤسسة بتطوير تنظيم العمل، تسيير أو إدارة الموارد البشرية (GRH) ضمن بعض المؤسسات الرائدة (IBM, SOLLEC..). في عام 1984 نظمت lacagos ملتقى نتج عنه منشور لقب ب

Le bataille des compétences : l'éducation professionnelle permanente au cœur des stratégies de l'entreprise.

• المرحلة الثانية. في غضون سنوات التسعينيات الخاص بتطوير وتأسيس عمليات تسيير الكفاءات انطلاقا من مسارات التسيير التقديري للمناصب والكفاءات (GPEC). تمتد GPEC وتنمي نماذج التسيير للطاقت (GPE) الذي يتواجد بالتعاقب. حيث أنه مقدم من طرف عدة موافقات للمؤسسة والتي تسعى إلى تشجيع التوقع من أجل تسهيل التحولات وتجنب الانفصالات .

يتمثل أشهر هذه الموافقات في موافقة ACAP عام 2002 الخاص ب Usinor ثم تلحقها أخرى ضمن أكبر المؤسسات ( Société générale. Grou man Pechiney, philips gam .....). الخ وضمن les PME ومستقلا حتى عن GPEC تقوم GPEC بتعميم في نفس الوقت الذي توظف فيه حيث أن مفاهيمها وأدواتها ستوزع استعمال العون لتعديل وتسيير الكفاءات ستطور

ولكن لا تزال GPEC تعاني من صعوبة في استخدامها ضمن المدة المحددة، إذ أن الانتقال من القرن 20 إلى القرن 21 قد سيد الزمن الثالث ( العهدة الثالثة لتسيير الكفاءات، ذاك الذي يتعلق بالتركيز على المقاربات الأقل طموحا والأكثر براغماتية، أكثر استهدافا على حساب سياقات المؤسسة .

لقد كانت الأيام العالمية للتكوين الخاص ب GPEC في عام 1998 فرصة لتجميع للخبرات المستخلصة من مساعي متعددة أو جملة من منطقيات الكفاءات والفكر القائم بين وجهتي مسؤولي GRH وتكوين الباحثين .

لقد أوضحت ملاحظة المؤسسات اليوم بأن تسيير الكفاءات تعتبر عملية جد حية. ولكنها ليست موفقة بالكفاية، إذ لا وجود لطريقة عامة أو طريقة عملية فريدة حتى وإن امتلكتنا علبة أدوات ومناهج. كما أن النجاح يقتضي أو يستلزم عدة لا بعد ولا يحضى من الشروط. إن تسيير الكفاءات هي ليست مطلقا أمر إدارة وتسيير.

<sup>1</sup>Jean Simonet, Bernard Bruhes « De la formation au Management des compétences », éditions la lettre du cadre, 2003 .p.5.

## المطلب الأول: تعريفات الكفاءة:

فيما يخص تسيير الكفاءات، لقد تجاوزت الممارسة النظرية. لقد تطور تسيير الكفاءات دون أن يحدد العالم تعريفا للكفاءة. تعريفات ومتخصصون قالوا بعضها كلمة حقيقية، كلمة اسفنجية، لفظ ضعيف بسبب غموضه. في الواقع يبدو من المجد التذكير ببعض التعريفات الأكثر حداثة.

يعتبر النموذج الثلاثي " معارف " مهارة " حسن تصرف " تعريفا تقليديا قديما وملائما، مستخلصا من عالم التكوين، المؤرخ في الستينيات. له مكافأته الكثيرة عند علماء الثقة الانجلوسكسونية، والتي تقتضي. أيضا من بين التعريفات المتعددة صيغة قديمة. " skaos " المهارات، المعرفة، القدرات، وخصوصيات أخرى. بإمكاننا ترجمتها بمعرفة . مهارة، قدرة وخصوصيات فردية أخرى ذات دلالة ومعنى". في كلا الحالتين. نجد أن المعارف والمهارات. المكتملة من طرف عناصر أخرى. هي متغيرة: " حسن التصرف " والذي يمل من طرف البعض.

يعتبر أن المفهوم هو اقل انتشارا أو بإمكانه أن يماثل " المهارات " و"المؤهلات" والخصوصيات الفردية الأخرى والتي تسمح بدمج كل العناصر المحكوم عليها بالنفع والجدوى .

يقترح موافقه ACAP لعام 2000 تعريفا آخر للكفاءة والذي يفضل المهارة ويدمج المعارف ضمن هذه الأخيرة: "تعتبر الكفاءة مهارة عملية مثبتة. مهارة، معارف وخبرات خاصة بأي أجير عملية مطبقة ضمن منظمة / تنظيم ملائم، مقرره، مثبتة من طرف مستوى التكوين. ثم بعدها من طرف التحكم في الوظائف المتابعة والمطبقة بالضرورة".

( Accord ACAP20000, Usinor sacilor ,17 décembre 1990, Extrait du titre (I).

لقد كان Guy le boterf مسبقا أكثر قربا من هذا التعريف عندما يؤهل الكفاءة الخاصة ب" حسن التصرف المعترف به". ولكن في الواقع . يميز حسن التصرف من المهارة السهلة / البسيطة. إن حسن التصرف الذي يميز المهني، يدرج ربط المهارات ويفترض أن يعرف كيف يخترع، أن يمضي متجاوزا ما هو مسجل وليس فقط إثباتا ضمن تنفيذ المهارة المفهرسة. ضمن تكوين أكثر تفصيلا. يحدد le botorf الكفاءة كقدرة معترفة من اجل بلوغ نتائج وهذا بنهيء وربط ضمن وضعية مهنية ما، جملتين من المصادر:

- تلك الخاصة بالفرد ( موارد مدججة): معارف، مهارة، مؤهلات وشخصيات ذاتية.
- تلك المرتبطة بالحيث (موارد شبكية): شبكات علائقية، أسس معطيات، وتوثيق، برامج....الخ.
- انه هذا التعريف للكفاءة الذي نبقي عليه وهذا لأنه يبدو لنا الأكثر تكملة والمركز أساسا على الخصوصيات والمميزات الأكثر أهمية للكفاءة:
- الكفاءة هي مكتملة: هي موجهة لنشاط النتائج والأداء.

• الكفاءة هي سياقية: هي مستقلة عن الوضعية. ومرتبطة بخصوصيات هذه الوضعية، ومن جهة أخرى للموارد التي تزودها.

• الكفاءة هي موحدة. ليست إضافة وأنها توحيد / ربط ملائم للعناصر (معارف. مهارة... الخ).

• الكفاءة هي مهيكلية: إنها ليست مقدمة. ولكنها مكتسبة أو معروفة من طرف الشخص المعني والمعترف بها من طرف الآخر حول قاعدة لحكم ما أو تقييم "تواجد الكلمة قبل تواجد معناها لمرعيب...".

### المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة

Paul delourrier, home d'état, ancien président d'EDE

#### تحمل لفظة الكفاءة معان متعددة:

• فبالنسبة لرجل القانون تعني " الأهلية لسلطة إدارية أو قانونية في تنفيذ بعض الأحكام ضمن الشروط المحددة من طرف القانون، أهلية أي قانون ما محدد كان في إدارة وضعية ما" تعريف شامل من شأنه أن يشخص المواضيع المثارة من قبل القانون: يمكن للأطفال والمجانين أن يكونوا غير أكفاء عقابيا".

• بالنسبة للغويين: إنها " المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأشخاص المتكلمين بلغتهم، والتي تسمح لهم بإنتاج وفهم عدد لا نهائي من التعابير غير المسموعة سابقا" يبدو هذا التعريف مناقضا لمفهوم الأداء ولكن ما هي الكفاءة المهنية؟.

سؤال سهل الإجابة عليه عن طريق النتيجة ( أملك مرصصا ، عامل رصاص) كفو، يعرف كيف يصلح أي شيء عندي قبل أن ينقلب إلى كارثة لا عن طريق العناصر التي هي في الأصل: ما دمنا نبحث عن مغادرة حقل الفلسفة (إنها اليد المتصلة بالعقل وهذا راجع إلى أن مسير وحرثي الموارد البشرية بحاجة ماسة لهذه الكفاءات. تسميتها من أجل تنظيمها بقصد الانتاج، تقديرها وقياسها، بقصد تعويضها. انتفاؤها، تطويرها من أجل وضع احتياطات خدمة لمهمة المؤسسة.

#### يقترح معيار AFNORx50-75 المنهجية" للكفاءة المهنية التعريف التالي:

استخدام ضمن حالة مهنية، قدرات تسمح بتنفيذ / تطبيق وظيفة أو نشاط بطريقة ملائمة". حيث يظهر عنصران مهمان من جهة الملاحظة الممكنة بنسبة إلى غاية/هدف ما، لحساب نتيجة ما، من جهة أخرى، التقييم ضمن عناصر جزئية متعددة القدرات.

إنه لمن المهم تطبيقيا، تهيئ رؤية مشتركة ومجزئة عن تعريف محدد فعال، يكشف عن كل حالات الوضع، المظهر.



تاريخيا، لم تتواجد الكفاءة كمنتج وإنما كحالة/كوضعية حيث يمر المتعلم إلى مرحلة المرافق عن طريق الاختيار والسلوك التقني أكثر منه الروماني، ثم ينتقل حتما بواسطة التعرف على أنداده إلى رتبة المعلم، حيث يصبح قادرا على رسم الطريق بدوره لزملائه. ومن خلال وضوحه المبسط، الوضوح ضمن الأعمال الأدبية التي تبدو بلا مقابل ويضيق الفكر المرافق إمكانية كونه سفسطة (غش): " لن أغير أبدا هذا العمل". تتوارى من وراء هذه الجملة لازمتين اثنتين:

الأولى: يملك أي إنسان رأس مال من المهارات، المعرفة الاجتماعية التكوينية الأولى، التجارب، التي تقوده إلى الامتياز في التحكم في كفاءاته.

الثانية. العمل نفسه، يحتاج إلى تجديد دائم من أجل أن يستمر كما هو. على سبيل المثال، يعتبر صناع المركبات الذين أنهموا صناعة الحواف الدفاعية لأجنحة Arbus عن طريق صندبات بمطرقة خشبية، حسنة الصنع بواسطة آلة، ورثة أولئك الذي صنعوا عربات من خشب منذ قرون عديدة، أو تلك السيارات في أوائل القرن 20.

وبالتالي، فإن عدو المسير أو حربي الموارد البشرية تكمن في التركيز على ما هو مهم في العمل المهنة الذي يخلق القيمة المضافة، معرفة كيفية استخراج المكونات التي ستسمح باختيار، تكوين، تطوير، وتأهيل الرجال والنساء عن طريق " التسيير انطلاقا من الكفاءات".

## 1. بعض المقاربات المهمة للتعريف:<sup>2</sup>

يقترح Françoise Roynal و Alain Rieunier في كتابهما: البيداغوجية:

معجم المفاهيم المفتوحة، تعريفا شاملا، أين يتموضع فيه أهم التيارات لتعريف الكفاءة.

" مجموعة السلوكيات الموجودة " انفعالية، إدراكية و Psychomoteurs) التي تسمح لفرد ما بتطبيق وبطريقة فعالة نشاط ما والذي يعتبر عموما كعمل معقد... " ترتبط الكفاءة ارتباطا وثيقا بعمل ما، بحرفة ما، بوضعية حرفية، أو وضعية اجتماعية مرجعية، وهنا تجمع الكفاءة " المعارف"، " الإتقان"، و " حسن التصرف" المرتبطة ببعضها البعض ضمن المقاربة الإدراكية ( المفاهيمية). تقتضي الكفاءة في الوقت نفسه معارف معلنة، معارف إجرائية وسلوكات...".

" إن بيان الكفاءة هي بمثابة النتيجة المتحصل عليها في العمل، فهي الجدار المنتهي لإنجازته والذي يرى من خلاله البناء يعني أن الكفاءة تترجم حقيقة على أنها السلوك انفعال نسميه نحن الأداء".

<sup>2</sup> Jean- Marie PIOLLE , valoriser les compétences, éd.EMS, 2001,p.21.

## أ) المعارف الثلاثة:

إن المقاربة الأكثر استجابة للكفاءة تركز أساسا على تجزئتها إلى ثلاث معارف: " المعرفة (العلم)، الإتقان ( التطبيق المهني) وحسن التصرف " السلوكات والمعاملات).

المعرفة بخصر معناها، والتي تأخذ دوما معنا لمحتوى موضوعيا، جامع ومتوفر من خلال الكتابات حقلها جد واسع، حيث أن علماء التاريخ كانوا على إتقان في جعل أعمال Florentin Pic de la Mirandde ما بين ( 1463-1494 ) كأخر رجل ملك القدرة على تحصيل مجموع المعرفة الإنسانية، وأيضا لا يتعلق الأمر إلا بذلك المتعلق بالغرب المسيحي وبعيدا عن هاته المعارف الموضوعية، المشتركة الخاصة بمجموعة حرفية، تشكل واحدة منها معارف فردية، ثمرة للمخبرة والتأويل التي بإمكاننا تجسيدها.

نتحدث الآن عن: " الإدراك" في المقاربة الإدراكية، أين سنميز المعارف ما فوق الفردية (كمعلومة).

إن شرح معرفة ما ينبغي عليها أن تكون بطريقة دقيقة، محددة، وإذا أمكن ذات مرجعية لعناصر مشتركة، تجمع الحرفة وطاقتها على سبيل المثال: " معرفة مختلف مكونات جهاز الإعلام الآلي ذو النوعية PC".

يمكن لفعل " يعرف" أن يستعمل إذا أمكن، مع غاية تقترب بالمعرفة: " نتعرف على مكونات جهاز الإعلام الآلي من نوع pc حتى نكون قادرين على تحديدها على الخريطة الأم وتشخيص عناصرها. تطرح هذه الإشكالية حدة المعرفة حيث بإمكاننا استعمال بنفع سلما ذو ثلاث مستويات:

• المعرفة المتواجدة: العلم

• المعرفة الموضوعية: المستخدمة: الاستعمال

• الإتقان المتقدم أو المدرس: التحكم

يسند بعض الكتاب عل المنهجية المطبقة في ميدان الإعلام الآلي

المعرفة: أعلم أن هذا موجود ولكن لا أملك أية خبرة ذاتية

المعاملة: أنا قادر على استعماله في إطار محدد ( سواء أكان متعلقا بتطبيقي أو ببرمجة).

التفاعل: أنا قادر على تطويره ضمن حركية على خلقه

نسجل أن هذه المستويات الثلاث هي ملائمة حتما للإتقان.

إن الطريقة العملية لإقرار "المعرفة" تقم أساسا على الشهادات ( تقييم مقاس عموما أو مجمل) أو المسابقات ( تقييم معياري). منذ زمن طويل كان العالم المهني يركز على هذا النظام، وأيضا الآن داخل الإدارة

( مسابقات وجداول الترقية) فإذا ما كان يجسد ميزة البساطة فإننا سنجل أن كثرة الخبرة تؤدي إلى نسبية أهمية الشهادة.

ولذا الارتفاع المتوسط لفترة التمدرس عددا مرتفعا نسبيا أكثر من السابق من أصحاب الشهادات لنفس المهنة: ما يمكنه أن يقودنا إلى الشهادة فقط من اجل ضمان فعاليتها تجاه العمل ( الوظيفة المشغول)، إنه لمن الممكن الحصول على رتبة ساعي البريد فقط بكالوريا + 2 دون BEPC أو BP. وعلى العكس بإمكان الذوي الشهادات أن يحصلوا وبصورة سريعة على متطلبات حرفية لمصلحة (الفائدة عمله والاعتراف بالكفاءة المختص بها. إذ لا يمكن للنظام أن يرضيه إلا بالسماح لأشخاص في موضعه، " بأن يحتكروا" الأماكن المفتوحة للمسابقات الداخلية بمضرة الأشخاص الأقل شهادة. والأمر في كلتا الحالتين سيؤدي لا محالة على ظلم يحمل في طياته اضطرابات اجتماعية أو تغيير التخصيص تجاه نوعية العمل المراد انجازه.

تتوافق الشهادة مع كمية المعارف النظرية، وخصوصا تلك المتعلقة بالتعليم العام أو الجامعي، إلا أن كفاءة استخدامها ضمن الوضعية الحرفية غير المختبرة. حيث الأول في المدرسة العليا العادية Ecole supérieure normale بإمكانه أن يحصل على أية كفاءة في التعليم ( تحويل لمعرفة بواسطة استعمالها إلى وضعية من طرف متعلمين).

إن تطوير المناهج الرسمية في غضون الزمن، من شأنه أن يجعل مقارنتها أثرا صعبا. إذ أن "الاقتصاد الجديد" قام بوضع مرجعية لنماذج مالية وتسويقية والتي لم تدرس في المدارس التجارية منذ 10 سنوات حتى أن المهندسين تحت الطلب الأكبر الشركات لم يتم تكوينهم للاحصائيات غير الكمية، نظرية Choos، للتنوعية أو بأكثر بساطة للاستعمال المكتبي.

إن هذه الحالة المعاشة، المقترنة لمستوى منخفض غالبا للتحسين المهني لهذه الطبقة السكانية في فرنسا، تقود إلى نوعين من المشاكل:

عدم التكافؤ النسبي مع العالم المهني غير المحدد وصعوبات التواصل مع الأجانب، أو مع متعاونين شبان، مع معارف واسعة بدون أن تكون محددة قسرا.

إن الراكز الرئيسي للشهادات يقوم أساسا على الخبرة المهنية المكتسبة سواء كان عن طريق التكوين المتواصل أو عن طريق الخبرة الشخصية المستخلصة من التكوين الشخصي المهني أو حتى خارجا ضمن المؤسسة: ما هو عدد الأجراء الذين يشغلون مناصب منتخبة أو اجتماعية هم بحاجة إلى: "معارف" هي غير مقررة من قبل شهادة ولا متحصل عليها داخل مؤسسة ما؟

إن هذه العناصر المتعددة لا ينبغي عليها أن تقود إلى عدم الإقرار بالشهادة ليس هو أن الشهادة في ثقافتنا هي عنصر ملم داخل الوصفية الاجتماعية. هذا ما جعل القانون المتعلق بتصديق المكتسبات المهنية يقدم

وسائل تقر بالخبرة المهنية للحصول أخيرا على شهادة ولسوء الحظ، فإن النموذج الحالي لهذا القانون، رفضت التطبيق السري ( فقط بعض الآلاف من الشهادات المسلمة بهذا الاسم منذ ان غلق القانون) وأملت في الانفتاح، كالتسليم عن طريق هذه الوسيلة المتمثلة في الوحدات المحمّدة أو عن طريق نظام ذو النوعية.

ومن جهتهم، طورت الغرف الحرفية شهادات الكفاءة المهنية ( إمكانية نقصها في نفس القسم يمكن أن يحدث أحيانا)، حتى أن غرف التجارة والصناعة لم تعالج بعد نظامها الخاص بتغطية هذا العجز وحقل المعارف عن طريق التكوينات الأولية، حيث أن بعض المصنعين لجئوا إلى تسليم علاماتهم على ظهور منتجاتهم حيث IBM و Microsoft تسلم " شهادات " ذات قيمة حقيقية في سوق الشغل، ولكنها تشكل عموما ترابطا (تلاحما للمعارف الضرورية مع الإتقان المدروس).

ختاما ولتطوير مستوى ثقافي أو طاقوي، فإن استعمال المعارف وحدها هو غير كاف للممارسته داخل العالم المهني، ولا يبدو ملائما لتحديد الأجر. إلا أنه مفيد ( مجد ضمن النشاطات/العمال التي تكون فيها النتائج صعبة التحديد سابقا كأعمال المحصلة أو البحث، أين ستشكل نوعا من " الضمان المحتمل لنتيجة " النتائج التي تطور تبعا. يفسر الإتقان " المهارة " القدرة على إنجاز النشاط أو تنفيذه وكذلك " المعرفة الإجرائية " حيث تسمح بتفسير " معرفة المنهج " بالتناقض مع " أعلم كيف " ينبغي على تحديد الكفاءة في هذا المجال، أن تكون مؤمنة بطريقة سليمة ودقيقة إذا ما كانت تهدف إلى تقييم أو إلى وضع رابط مع المكافأة، إذ يمكن أن تكون أكثر انفتاحا. إذا كان سياق الاستعمال يقتضي حرية التكافؤ وحتى الابتكار، إن الوصف الموجه إلى تأهيل التمام سيكون مختلفا عن ذلك الذي يصف باحثا في العداة تتمثل الكفاءة في القدرة على توظيف الإتقان ضمن وضعية ما.

عمليا: يتم وصف الإتقان بإسناده مع منظمة /تنظيما بطريقة تجعل منه مستغلا ضمن مقارنة تكوينية أو تقييمية، الأكثر رواجاً، غير أن هذا ينبغي عليه أن يكون مصادقا عليه.

ومن أجل إعادة مثال التمام يمكننا على سبيل المثال، معرفة كيفية الإبقاء واستخدام الأسلوب المكيف من أجل تحقيق هيكل Mécano-soudée بالفولاذ تبعا للمخطط المقدم. إن معرفة الكفاءة تتوافق مع مستوى التأهيل المعترف به مؤقتا من طرف الهيئة المؤكدة المتحفظة عليها من طرف المؤسسة. من السهل على أي فرد كان تحديد المهارة، بأنها مرتبطة بالنتيجة الملاحظة. إن تحديد المرجعيات هو محقق ومستمر عن طريق التسلسل الجوّاري الموضوع ضمن وضعية مزدوجة للتقييم والتحسين أين يمكن لذاتية محتملة أن تعوض بمقاربة جماعية.

يرجع هذا إلى العمل المطبق ضمن مجال مهني، حيث يذهب البعض إلى حد اعتبار أن كل عمل يقتضي كفاءات عملية وحييدة، المعرفة: " مجموعة من القيم المقدسة " والتي تعني قوة تقدم العمل الذي يتقاضى أجره... والمقاربة التحريرية التي بإمكانها أن تعرض تقسيما جزئيا للمعارف.

## ب) حسن التصرف:

وبعد أن تم وصف النوعين الأولين من التعارف، نلتمس جدوا أن المنبع الحقيقي للأداء الفردي والجماعي لا يتوقف أبدا عند المعارف أو القدرات العملية وأن ظروف عملهم هي عامل محدد لأداء تنظيميا.

وبغية تحديد مخاطر الانحرافات، بالإضافة إلى المخاوف التي تتف في وجه البحث عن معيار اجتماعي متوقع، فإننا نركز اهتمامنا على تحديد كمية القدرات المحققة وهذا بإسنادها إلى تقنياتها، على سبيل المثال القدرة على تحريك حقل نوعي يتصف بتقنيات السمع، الدعم، روح الإبداع. وبالتالي، تسمح هذه المقاربة بموضعة حسن التصرف دون المجازفة بتميز سلوك الأفراد.

### 2. الكفاءات الإدراكية ( المفاهيمية):

لقد بني التقسيم حسب المعارف غير عملي حسب علماء الاجتماع والمكونين، أكثر تقلقا من الطريقة التي تتشكل من خلالها الكفاءة. فقد أتاحت لها فرصة الدراسة من أشغال Sandra Michel et Michel Iedru de la Cegös ترأسها كل من حيث، كانت تتمحور الفكرة الأم على ضرورة ربط كل شرط ضمن طريقة كل المشاكل، وعليه الكفاءة هي: " القدرة على حل مشكل ما الناتج/ مستخلص عن طريق إنتاج المؤسسة... " ومن جهة أخرى، فإن الكفاءة الإدراكية تعني الوثاق الذي يجعل من الإجابة المكيفة مركبة، وأن على مجموع المهارات عن التصرف والمعارف أن تكون مجهزة بطريقة فعالة".

### ثلاثة فرضيات تؤسس هذه الطريقة:

- إن المساعي الإدراكية هي الضمان الجيد لنجاح أي عمل ما. يمثل مستوى الأداء المتحصل عليه حصيلة إتقان الأداء الإدراكي.
- يستدعي أي عمل ما في الغالب، نفس نوعية المسعى. إن التجمعات العمالية المهيكلة لعمل ما، هي منظمة، إذ بإمكاننا الحديث عن الوحدة الذهنية" للعمال بالإضافة إلى " نطاقات الحركية" والتي تحدد وبدقة نقاط التقارب بين العمل من تلك التشابهات المتعلقة بالمسارات الإدراكية المجهزة.
- يجذب كل فرد نوعا ما من المساعي الإدراكية طبقا لخبرته المهنية، حيث من الصعب تغيير هذا الاستعداد التهيئ الشخصي والمتاعي بسهولة، إذ عليه أن يؤخذ بعين الاعتبار حال التكوين أو الحركية. تقوم الطريقة إذن على أربعة معايير إدراكية من تشخيص النشاط الذهني أثناء العمل.
- تتوافق المساعي الفكرية مع تجمع لطريقة كل مشكل ما. حيث أوجدنا تصنيفا ذو ثلاث مستويات: تطبيقي، تكييفي، إبداعي المعارف المرجعية، المعارف الضرورية في تنفيذ أي عمل ما، بأربع مستويات.
- المفاهيم القاعدية، الممارسة الحالية، الإدراك ( الفهم النظري)، المعاينة مع إمكانية تقييم المعرفة.

• العلاقة بالوقت ( قصيرا كان أم متوسط) ومع الفضاء ( عدد المعلومات الواجب أخذها بعين الاعتبار، الفضاء الحيوي لطاغم العمل حتى خارج المؤسسة.

• ضرورة التفاعل المتبادل في حل المشاكل، حسب كثرتها، طبيعتها، معنى التفاعلات.

يتجسد معيار " المسعى الفكري" من خلال فرديته نسبة إلى تصنيفات أخرى ضمن الكفاءات، والذي يطبق في كل نشاط. وبالمقابل تتطلب هذه الطريقة استثمار حقيقي كي تصبح عملية

### 3. مقاربات مجملة:

لقد اقترح علماء آخرون تعريفات أكثر تطبيقا فيما يخص الكفاءة حيث ترمي إلى تقييمها وتطويرها بطريقة ملائمة دون الالتجاء إلى تحليلها وعليه، يميز السيد GUY باحث ومستشار في إدارة الموارد (المعارف الخاصة بالفرد، الخبرة المحيط) التي تسمح بالمساهمة بطريقة تركيبية في خلق كفاءات (مفسرة ضمن نشاطات تركز على المخططات).

نعني بالمعرفة المركبة كفاءة شخص ما على بناء كفاءات ملائمة: حيث أنه ومن المعقد تشكيل علية سوداء صعبة الفهم، ضمن استغلالية الفرد".

### 4. مقترح لتعريف عملي:

تبعاً لأعمال تضم خبراء عدة، من ممارسين ومهنيين يقترح الجزء الرابع من قرارات اليوم العالمي للتكوين في deauville. المنظم من قبل CNPF للفصل الأخير لعام 1998 تعريفاً عملياً: " تعني الكفاءة المهنية ترابط المعارف، المهارة، الخبرات والسلوكيات، التي تطبق ضمن سياق محدد، حيث " أنها تلاحظ حال تنفيذها ضمن وضعية مهنية والتي تقرر من خلالها".

تتعلق الجملة الأخيرة من التعريف المقترح أكثر باختيار سياسي مرتبط بفترة كان يقتضي فيها هي منصب أجمالاً، شرط توظيف لفظة " مؤسسة" ضمن قبوله حسب المنطقة الصناعية، تنظيمها، وأنظمة التكوين العمومية والخصوصية المشتركة "وعليه"، يقع على المؤسس التابع لها عبء الكشف عنها، تقسيمها، المصادقة عليها وتطويرها..."

### 5. عن أي كفاءة نتكلم؟<sup>3</sup>

ودون أن نحاول هنا خلق تصنيف لمؤسسة الكفاءات الفردية التي ترضي كل الوضعيات وكذا التيارات، يمكننا إذن، أن نسلم أن التأهيل العام لفرد ما يتشكل بواسطة مجموع يضمن:

<sup>3</sup> Jean- Marie PIOLLE , valoriser les compétences, éd.EMS, 2001,p.36.

• كفاءاته الحرفية ( القدرة على شغل منصب ما، من خلال معارضه ومهاراته). نتحدث على سبيل المثال عن كفاءة الخراط.

• مهاراته: مصطلح مستعمل ( موظف من طرف george le moine ( مدير قسم ANPE des Deux Sèves أستاذ في علم الاجتماع في مدينة Poitiers. والذي بإمكانه أن ينجز ( في اللحظة) على غرار كفاءة إدراكية، في الوقت الذي نواجه فيه ترابطا في المعارف والخبرات، أين يكون التكوين صعب التحقيق ما دمنا نجعل معنى الكلمة نفسها " المهارة".

صانع للآلات " ماهر" أمينة سر والتي تقول عنها " داهية "هما مثالين "عما تقدمه المهارة تجاه الكفاءة".

• سلوكياته: نعني بها الطريقة التي يستجيب بها من أعماق ذاته تجاه مثيرة ما كالمهارة أو حتى الياقة. بواسطة تفاعل مدى الحياة: في الواقع، إن هذا التأهيل يضم كل وضعيات الإدراك، الخبرة، الحرفية التي يمكن لأي فرد ما أن يمر بها في حياته.

بإمكاننا أن نوضح ذلك جليا عن طريق معادلة بخاطر الرجوع إلى زمن المنظمة العالمية للشغل.

لقد اقترح Medef من خلال أبحاثه المتعلقة باليوم العالمي للتكوين في Deauville لشهر أكتوبر 1998 مقارنة مقارنة: " لا ضمن التأهيل المهني الموارد المتوفرة للعامل من طرف المستخدم. إنها أساس المعارف، المهارة، والسلوك المهني النافع والمقدم عن طريق مهنة لحساب وضعيات نموذجية تشكل القدرات، بما فيها المؤهلات، المهارات، الملكات، الموارد القاعدية للفرد. يمكن لهذه القدرات أن تكون فكرية، منهجية، بدنية، يدوية، فنية، كما يمكننا أن تكون متبناة أو أولية...".

إن حدود هذا التعريف الخاص ب Medef والذي يقدم وضعية تفكير معظم الخبراء، يبرز أن لها مقارنة سياقية نسبة إلى المؤسسة، الأمر الذي يرفضه بعض الممثلين الاجتماعيين حيث يعتبرون أن هذه التعاريف تجعل من الأجراء رهائن بيد المؤسسة فقط من أجل تطوير المسعى التعاقدية حول الاتفاق الجماعي، كما أنهم يرفضون في نفس الوقت أية مسؤولية شارك فيها لتطوير التوظيف/التشغيل، عالم التكوين الأولي، حيث أن الممثلين السياسيين يشعرون بأنفسهم أنهم خارج المسعى.

بعض علماء الاجتماع اللذين يعتبرون أن الكفاءة هي في خدمة الفرد وليس المؤسسة.

تعتبر الكفاءات المهنية محددة بالكفاية نسبة للعمال وللحرف الموجودة، فهي تشكل معيارا جيدا لتقويم/ التقييم قدرة فرد ما في شغل منصب ما فورا. وبالتالي، فإن هذا النوع من الكفاءة يعد مجديا في الوقت الذي نأمل فيه تحقيق فعالية فورية.

يسمح التكيف/الملائمة الحرفية بالتقليل من الفارق بين الكفاءات المنتظمة للعمل والمطابقة من خلال الفرد. ولكي يصبح هذا النوع من الكفاءات عمليا، في إطار تطوير التوظيف، لنا في هذا شرطين:

- أن تكون شبكة تحليل الكفاءات مشخصة بين أماكن ومواقع الانطلاق من جهة إلى الوصول من جهة أخرى. إن هذا الشرط له ملامح السفسطة. إذ أنه يركز على مكتسبات قبلية للموارد البشرية والإدارة. في الحقيقية ينبغي على مهني الموارد البشرية أن يصغوا تحت عتق المدراء، طريقة لتقييم الكفاءات، أين تكون القراءة فيها غير غامضة، مجلد العمال ( المهام التعاقد الفرعي، مرجعيات النشاط).

- أن تكون طبيعة الكفاءات متقاربة، الشيء غير ملحوظ من حيث التقدم، حيث أن كل مهني ومسير يتصرف طبقا لمهنة وخاصة بعيدا عن الكلمات المشتركة، من الضروري تأسيس وضعية تجمع فيها الكفاءات فيما بينها من اجل تقييم " البعد" بين الملزم والمقاس أو بصورة عادية بين " المتوصل إليه بصواب" من قبل الأجير وما يأمله من طرف المسير.

وبصورة سلمية يتعلق الأمر إذن بضغط تطوري وليس بمعادلة فورية، غير أننا نسلم أن العمل الوحيد ضمن الكفاءات المهنية نسبة إلى عمل ما أو على وظيفة ما لا يسمح تشخيص تعيين قدرة الأجير على التحرك ضمن مجال / محيط متغير كليا، يعني ضمن وظيفته. والحال أن مناصب الغد والتي من اجلها تم إدماجنا اليوم ليس بإمكانها أن نتصرف إلى كفاءات مهنية أصلية، إنه لمن الضروري الدمج انطلاقا من قدرة عالمية متحصل عليها من ترابط مستوى المعارف العامة المهارات المتغير من منصب إلى آخر.

المهارات: تقوم المهارات أساسا من الكفاءة المتعرضة الوراثية، المحدودة العدد بالضرورة، القدرة على العمل الجماعي، إدارة حوار إنساني، آلي، حل المشاكل. تعرف ضمن المجال الأدبي، بأسماء عدة " Skill" مقابل " الكفاءة" وهي تتعدى العشرين أو الأربعين.

ووفقا لطبيعة طويلة المدى لاكتساب كفاءة عملية ما. فإن المهارة هي الأخرى طريقة جد بطيئة لوصف المتطلبات لتنفيذ عمل ما. والذي يسمح بتحديد عن طريق التخطيط، التقارب بين عمليتين، ببساطة " نطاق الحركية" الخريطة التي بإمكاننا استنتاجها.

نموذج تاريخي أصبح كلاسيكي هو الاستعمال المضخم لشهادة الكفاءة المهنية في صناعة المكونات الالكترونية، حيث كانت المهارات أكثر قربا من تلك التي تعلق ب CAP " الأكثر تقنية".

- السلوك: يمثل هذا الأخير القسم النهائي من هذه المقاربة الخاصة والتي تتناول بالدراسة موضوع الكفاءة، إجمالا، حيث أنه يتعرض لتأثير من قبل عوامل داخلية أو خارجية متعلقة بالمؤسسة (الثقافة، المحيط، الاجتماعي، ثقافي، المسار الشخصي...) والتي من الصعب التفاعل معها ولكن



بالإمكان الارتكاز عليها. مثال صناعي: اختيار إنشاء مؤسسات يابانية على أرض مناطق فرنسية، أين، وبعيدا عن المساعدات المالية أو مصاريف اليد العاملة، تسمح لهم الثقافة نفسها باستخدام وبسهولة أساليب تسيرهم وطرائقهم الإدارية في التصنيع.

لن يتم دراسة هذه الميزة في هذا البحث لأنها دقيقة، إلا أننا سنجل أن لا مركزية التصنيع تقوم أساسا على ثلاث عناصر أساسية، التكاليف التمويلية بما فيها ( النقل، العقار، معاون الإنشاءات، الأنظمة القضائية والضريبية) تكلف اليد العاملة والسلوك المهني الذي يمتاز بالترابط المتين بين كفاءته ليونة وكفاءته الفردية والجماعية في الإنتاج أثناء الظروف المرتفعة وببساطة، فإن أفضلية حسن على آخر بالنسبة لمنصب ما تقوم رئيسا على السلوك ذاته.

لقد قرن مجموعة من العلماء هذا المجال السلوكي بمفاهيم يكون التكوين فيها أقل ارتباطا بالفرد. نتحدث إذن عن: " النوعية الشخصية " المواهب " حسن التصرف "، " التفاعل الجيد ". هنا أيضا ينبغي بنا أن نلاحظ أننا ضمن فعل المكتسبات طويلة المدى، وإلا عن الفطرة، ولكن في كلا الحالات بعيدا عن مرئ الزمن، لعامل ذو منصب يتقلده. وزيادة على ذلك، بإمكاننا أن نطور رغبات طبيعية عن طريق التدريب والممارسة وهذا راجع إلى ثلاث عوامل أساسية هي:

• **اخيط من شرط سلوك فرد ما:** من الصعب أن نقر لمستقبله العاملة استقبال أننا نتظر منها أن تكون جميلة، متحملة لأعباء عملها، ومهمته بالآخرين، إذا ما لم تكن تتمتع بها كشخص موضح من قبل خبراء التعديل أن " السلم ينظف انطلاقا من الأعلى ". على التسلسل الإداري أن يكون هو الآخر نموذجا للسلوكات المنتظرة من عملائه.

**مرجعية الفرد إلى المجموعة من أجل تكيف سلوكه.** حيث أن علماء الاجتماع قد وضحو لنا أن الزمن الثابت لسلوكات المجموعة هي مرتبة من 5 إلى 10 سنوات.

إلا إذا كانت هناك تغيرات جذرية للمحيط \*\*. وضمن المجال الاقتصادي يبنى قدوم منافس جديد أو لمنتج بديل. بخطر للمؤسسة، أو بحدوث اضطراب في نظام قطاع ما. ولكن، بإمكاننا أن نلتمس نوعا إداريا مختلف ( السير عن طريق القطيعة) يخدم المسعى النوعي.

**توقع سلوك ما يرجع أساسا إلى نموذج واضح أو معقد "جيد" أو " رديء" حتى وإن كنا نفضل مصطلح محسن " الثنائية.**  لقد رأينا أن السلوك يتوجه أساسا إلى ما يحمله أي فرد بداخله، حيث أن التيارات الاجتماعية COT- FO - CGT، النقابية بفرنسا وحتى CFE, OGG و CFDT و CFTC في الحالات الخاصة أو الفلسفية ترفض وبشدة الحق الذي يدفع بالرئيس أو أي شخص آخر إلى فرض نموذج أو التعدي على الآخر إذ أن عادة Marc Blondel الأمين العام للقوة العمالية توضح فكرة أنه بإمكان كراءه يده أو ذكائه ولكن ليس

روحه، يكفينا ملاحظة التفاعلات مع القوانين الداخلية للمؤسسات، عادة الأمريكية ولكن، الفرنسي حتما لكي ندرك أن الحد الحاجر بإمكانه أن يكون دقيقا بين الغاية والانجاز، الانضمام والاقتراس غير أننا سنسجل أن السلوك ينظر إليه كتجسيد لاندماج المعارف ولأخذ بعين الاعتبار لعامل المحيط، أو لمعيار للأداء ضمن مسعى نوعين يمكن له أن يكون موضوعا لممارسة جماعية مستمرة بعد مسعى تفاويض أو تعاوني.

## المبحث الثاني: التأويلات المختلفة للكفاءة:

لقد تلقى مفهوم الكفاءة تعريفاته الأولية ذات الأصل اللاتيني في اللغة المتداولة انطلاقاً من القرن 15. فأصل كلمة كفاءة في اللغة اللاتينية تعني "Chompéter"، والتي تعني الشخص الذي يعرف جيداً سؤالاً ما، مادة ما، مجالاً ما وعمله".<sup>4</sup>

وبالمقابل، لم تكن بداية استعماله في اللغة العلمية إلا في الستينات وبصفة عامة، فمفهوم الكفاءة كلمة حقيقة<sup>5</sup>، وهذا كونها موضوعاً لعدة تأويلات في مجالات متعددة ومختلفة، والتي تم افتراضه منها: علم النفس، علم الاجتماع، الحقوق، اللسانيات، الاقتصاد... الخ.

### المطلب الأول: تعريفات الكفاءة في مجالات متعددة:

#### 1. علم النفس التفاضلي:

في إطار علم النفس التفاضلي "دراسات في الإدارات الفردية المقارنة"، ومن خلال إقامة مجموعة أبحاث على مستوى المؤسسات الأمريكية. والتي هدفها، الكشف عن العناصر المؤثرة بطريقة دلالية في أداء الأطراف لعملهم.

في بادئ الأمر اعتبر الأمريكي "White" الكفاءة كـ: "قدرة عنصر في التفاعل بطريقة فعالة مع محيطه"<sup>6</sup>. وحسب هذا الكاتب: "الفرد الفعال هو ذلك الذي يملك: "شعوراً بالكفاءة"<sup>7</sup> المتولد عن تجميع لعدد من التجارب الإيجابية."

ونتيجة لذلك، فإن اختيار الأفراد من قبل المستخدمين لا يقع أبداً على أساس نوعية احترافهم (المعروفة عامة بالشهادة) ولكن خصوصاً، على أساس نوعية شخصيتهم كشعورهم بالكفاءة.

أن هذا المؤشر الجديد يضاعف للمؤسسات فرص تهيئ يد عاملة مؤهلة، ومن وجهة نظر أخرى، عرف الأمريكي MAC. CLELLAND الكفاءة، انطلاقاً من خمسة أبعاد وهي:

- المعرفة: المعارف التي يملكها كل شخص في إطار مجال معي.
- المهارات: المهارات الناتجة عن الممارسة.
- السلوكيات: حسن التصرف والتي تترجم بالسلوكيات، القيم، صورته الذاتية.
- المعالم: المعالم الشخصية التي تحدد نوع سلوك الفرد.

<sup>4</sup>: D.DE CALAN, sous dir. de, « reconnaissance et compétence », Objectif Compétences, Paris, 2002, P : 13 (<http://objectif-compétences.medef.fr/>).

<sup>5</sup>: Gilbert et Parlier cités par E.OIRY. De la qualification à la compétence, Ed. L'Harmattan Paris 2003, P : 51.

<sup>6</sup>: E.OIRY, op.cit. P : 53.

<sup>7</sup>: Ibid.

• **الحوافز:** الحوافز التي توافق القوى الداخلية مولدة لسلوكيات أثناء العمل.

تعتبر المعارف والمهارات عنصرين ضروريين لفعالية العمل، يمكن لهما أن يكتسبا إما عن طريق التكوين أو بالممارسة .

أما بالنسبة لحسن التصرف، المعالم الشخصية والحوافز فإنها هي التي تميّز الأفراد ذوي الأداء المتوسط من أولئك الذين يملكون أداءاً جيّداً، إذ من الصعب تعيينهم أو حتى اكتسابهم .

يشكل التصور الذي قدمه mac clelland حجر الأساس لكل تعريفات الكفاءة المقدمة من قبل الأمريكيين .

• **مقارنة لأعمال " White "** فإن هذا التخصيص في ميادين الكفاءة يبرز تعارضه .

• **انطلاقاً** من هذه التحاليل للكفاءة، يمكن أن نتميّز ميزتين:

▪ الكفاءة فردية، لأنها تتلاءم مع نوعية الشخصية كالشعور بالكفاءة .

▪ الكفاءة متعارضة لأنها تجمع الأبعاد الرسمية ( معارف ، مهارات ) ولأبعاد غير الرسمية ( مهن التصرف، المعالم الشخصية، والتحفيز ) .

## 2. علم النفس الذهني:

في الواقع إن تصور الكفاءة المقدم من قبل علم النفس التفاضلي قد نقد بشكل كبير من قبل علم النفس الذهني: " دراسة في العمليات التي يمكن لكائن حي أن يكسب من خلالها معلومات حول محيطه". غير أن علم النفس التفاضلي يقر بأن هنالك علاقة مباشرة بين الأداء والكفاءة، بينما قد ركز علم النفس الذهني على حقيقة أن هذا الأخير يوجد إلا عندما تكون الأعمال المنتجة من قبل الأفراد ملائمة/مناسبة للحالات التي طبقت فيها.

وبغية استيعاب أكثر هذه الفكرة، نشير إلى ما يلي: في ميدان اللسانيات، إن قدرة شخص في إنتاج لغة انطلاقاً من معارفه في علم التراكييب والمفردات لا يكفي أن نضمن له التأهيل، أحياناً يمكن للفرد أن يستعمل هذا التأهيل في حالات ملموسة، ويمكن للفرد أن يستعمل هذه الكفاءة في حالات غير مناسبة، بتشكيل على سبيل المثال جمل غير متناسقة ضمن السياق الذي قيلت فيه.

وبالتالي وحسب علم النفس الذهني فإن الكفاءة هي ضمنية، يعني مرتبطة بالنقاط، ولا يمكن تعريفها إلا في حالة جد دقيقة.

### 3. الكفاءة في علوم التكوين

#### أ) تعريف:

تتمثل هندسة التكوين في " العمل البيداغوجي لتنظيم المعارف بهدف نقلها منظمة، مرتبة، إلى النهايات /الغايات المرجوة"<sup>8</sup>.

في هذا الإطار سجل G.MALGLAIVE (متخصص في هندسة التكوين) تعريفه للكفاءة على أنها "المعرفة في الاستعمال" مشيراً إلى: "البنية الحركية حيث يكون النشاط المحرك فيها..."<sup>9</sup>.

G.MALGLAIVE فإن مفهوم الكفاءة يجمع ميزتين الأولى بنيوية والأخرى حركية.

بالنسبة للميزة البنيوية، ناتجة عن نوعين من المعارف:

- معارف مشكّلة: كالمعارف النظرية ( التي من أجل تحقيق الأهداف)، معارف تقنية (تتجه نحو النشاط من أجل تحقيق الأهداف) ومعارف منهجية ( بمجموعة إجراءات للنشاط).
- - معارف غير مشكّلة: كالمعارف التطبيقية التي تنشأ إثر النشاط.

وختاماً تعتبر المعرفة في الاستعمال نتيجة التفاعل القائم بين هذه الأنواع المختلفة من المعارف.

أما بالنسبة للميزة المرئية فإنه ناتجة عن الذكاء البشري الذي ينقسم إلى نوعين متكاملين:

- الذكاء العملي: والذي يظهر في النشاط.
- الذكاء الحركي: الذي يتعلق بقدرات تفكير وتأسيس معارف جديدة.

وختاماً، حسب علوم التكوين فإن الكفاءة هي حركية يعني أن معارف الفرد تتطور خلال مواجهته للنشاط.

#### ب) مكونات الكفاءة :

رأينا أننا أن علوم التكوين تهتم بتأسيس يخلق الكفاءات انطلاقاً من نطلق المعارف لحساب أهداف التكوين. ومع ذلك يمكن لأنواع مختلفة من المعارف أن تميز حيث أن أكثرها أهمية هي تلك التي جاء بها NONAKA<sup>10</sup> عام 1994، والذي ميز المعرفة الضمنية عن المعرفة البينة.

<sup>8</sup> : G.MALGLAIVE cité par C.DEJOUX, les compétences au cœur de l'entreprise, Ed. Organisation, France, 2001, P : 297

<sup>9</sup> : C .DEJOUX ,op.cit, P : 298 .

<sup>10</sup> : Cité par E.OIRY , op.cit

- المعرفة البيئية ( الواضحة )<sup>11</sup> : إنها معرفة يمكن لها أن تكون مشفرة في لغة تسمح بنقلها إلى الآخر بدون اتفاق مباشر بين المرسل والمرسل إليه مادام بإمكانها أن تدون وتوزع في الكتب.
- المعرفة الضمنية<sup>12</sup> :

إنها معرفة من الصعب تشفيرها في لغة تسمح بنقلها إلى الآخر، ولكن بإمكانها أن تنقل عن طريق التقليد والخبرة على سبيل المثال: الطريقة التي من خلالها ينقل رئيس المطبخ فنه إلى متعلمه.

## المطلب الثاني: العلاقة بين الكفاءة والإستراتيجية

### 1. التذكير بمسعى الاستراتيجي

#### المسعى التعاقدى من الطموح إلى الفعل/الإنجاز:

يقوم المسعى الاستراتيجي عن كراجل جد محددة، تسمح بالانتقال من إرادة كلية إلى النشاط/الفعل. ظهرت بوادره في سنوات الستينات بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن بعض يتجاوزنه، بحجة " الاقتصاد القديم" غير المكيف مع " الاقتصاد الجديد".

فتحور المراحل الرئيسية للمسعى، أو بالأحرى لمجال المسعى الاستراتيجي في:

تحديد مطمح المؤسسة، مسؤولية المدراء أيا كان شكل الإدارة/ التسيير الموظف، يسعى إلى أهداف طويلة المدى بالإضافة إلى كلم بالمكان التي بإمكان المؤسسة احتلال ضمن العالم الاقتصادي. يتحدث الأمريكيون عن " Visionning" تمرين من شأنه أن يجمل للمؤسسة مرئ.

التعريف بالمهمة الإستراتيجية وبتقسيم النشاط. يعتبر العمل استراتيجيا إذا ما كان تعريفه بالشكل الذي يسمح وبتطبيقه على منافسيه الحقيقيين بجمعهم ضمن نفس القسم: النشاطات المتجانسة، أسواق خاصة، توزيع متماثل، قاعدة الخبرة المشتركة، هيكل /بنية التكاليف والعملاء المتوحدة، الكفاءة والتقنية المطلوبة والمماثلة.

يعتبر هذا العمل استراتيجيا ما دام يقوم أساسا على المرتكزات الرئيسية للمؤسسة، وأن الموضع الذي بإمكانه أن يدعم وجمي عن طريق ( FSC ) تطوير وأتحكم في العوامل المفتوحة للنجاح. يسمح عامل مفتاح للنجاح بالاحتلال أو بصيانة مكانة تنافسية محمية دوما.

تنتج الإستراتيجية ومخططات العمل النشاطات المترابطة عن تحليل للبيئة والمكانة التي تحتلها المؤسسة. حيث تسمح بإثبات ملائمة اختيار الغاية، تحديد العمل الاستراتيجي أقسامه، مع تجسيدها ضمن عملية للعرض

<sup>11</sup> : A.BENDIABDELLAH , Cours de Magister sur : Savoirs, compétences et organisation à l'heure de la mondialisation , Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004-2005.

<sup>12</sup> : Ibid.

وللتحكم. تتمثل الوسائل الأكثر ملائمة لهذه المرحلة في سجلات التحليل، الملفات والتوكيلات ذات القيمة  
المؤسسية من قبل أكبر المكاتب ( Boston consulting group, Mas Kusey, Arthur D.Little, Strategic )  
(planning institute)

سبقي على الأهم منها: القوة، الضعف، التهديدات، الفرص بالإضافة إلى مخطط القوة ل Micheel  
porter. في هذا المجال، نعي بالكفاءات تلك الجماعية والفردية، للعمل بالمعنى " المهني " وليس بالمعنى  
الاستراتيجي للمفهوم.

يصف Micheel porter، مستشار في الإدارة وأستاذ في Mit المؤسسة ومنتجها كخاضع لأربعة قوى  
محددة بوضوح ( مداخيل جديدة، زبائن، مقاولين، منتجات بديلة) وإلى قوة خامسة أكثر شمولية (المحيط،  
البيئة) والتي تغطي من التغيرات التنظيمية إلى غاية التطورات المجتمعية على سبيل المثال: ظهور الشعور المتنامي  
البيئي).

الحقل ( المجال) الاستراتيجي في الحقيقة تشكل المراحل المذكورة آنفا جملة تفاعل غايات ثابتة ( لا  
تتغير كل يوم)، بل وإها تسمح دوما بتكيف إستراتيجية المؤسسة مع تطورات المحيط الذي تنمو فيه.  
يصف الذكاء الاقتصادي هذه العملية كنجاح لعدة مراحل:

• اليقظة، بغية ملاحظة أي العناصر المهمة للتحليل الأولي هي مواضيع للتغيير، ( يعني  
التحديد المسبق). وهذا لن يتم إلا إذا حددنا سابقا مخططا تعليميا ( ما أود معرفته. مستوى  
استراتيجي). ومخططا للبحث (بأي الوسائل يمكنني معرفة ذلك، مستوى عملي).

• التحليل يعني تحويل المعطيات السابقة وربطها ببعضها، بأمل الحصول على معلومات  
أو فرضيات ملائمة، تساعدنا على تحديد ما الذي يجعل من التطورات المعركة تترجم بتهديدات أو  
بفرص:

• التصرف: باستعمال المعلومات من أجل توجيه عملية أخذ القرارات وليس فقط  
لتحقيق التطورات.

القياس: تحليل نتائج النشاط وباستخلاص ملامته، نتسكن من تغيير حقل الذكاء الاقتصادي،  
نستخلص أن هذا الأخير هو قريب جدا من " عجلة Deming "

هل يشير الاقتصاد الجديد هذه المقاربة؟

لم يعد الأمر كما كان عليه في السابق "حكمة قديمة تتواجد على نفس النهج مع توافق تسميته" بالاقتصاد الجديد" وعليه، من الأهمية بمكان تحديد أهم التطورات التنظيمية الخاصة بقاعدة / أساس "الاقتصاد الجديد"، النتائج المتعلقة بالإستراتيجية بالإضافة إلى التطبيقات المتعددة في حقل تسير/إدارة الكفاءات.

يتميز الاقتصاد الجديد" بأربعة تطورات فورية:

• العولمة: والتي تثير روح التنافس وتولد حربا في التكاليف مالية، المرخصة من طريق ارتفاع معدل قدرات النقل والتواصل.

الانقطاعات التقنية والتي تؤثر على طبيعة العمل: " e-industrie" بطريقة مؤكدة ولبكن حتى طبيعة السلع المنتجة والتي تمر من استحابة لحاجيات تبقى على متطلبات الرفاهية، والتي تحتوي أكثر على " Matier grise" ضمن مفهومها كما أنها تقوم بدفع القطاع الثانوي نحو القطاع الثلاثي.

ومنذ ذلك تغير مفهوم وحتى طبيعة العمل، حيث أن الشركات ألزمت ضرورة النتيجة، وأن رابط الخضوع يتناقض مع الأشكال المتعددة للعمل المسائي. أصبحت كفاءة المتعاون، الشريك، المتناقضة للنقطة السابقة عاملا تميزيا.

• تطوير القواعد التقليدية للأعمالية، بإثارة عادات التقويم العادية للمؤسسات ونماذج الاستثمار لحساب السرعة الموجهة لربح أجزاء من السوق.

• تطورات ثقافية خاصة بمشترى ومتعاونيه هات المؤسسات، أين يكون الوفاء محمدا بطبيعة العلاقة.

إنه لمن المؤكد التساؤل عن " حدائثة" مثل هذا النوع من الظواهر، والتساؤل عما إذا كانت فترة انطلاق القطارات في سنوات الخمسينات بفرنسا لم تكن لها نفس هذه الأمراض. الغاية ليس فقط تسجيل تقارير.

إن المجتمعات التي تفوز وتقوم هي التي تملك " رؤية" لرغباتهم، واضحة للجميع.

تعتبر الفعالية العامل المفتاح للنجاح الأساسي، التوقع غايته، إن القدرة على رفع رأس المال بصورة سريعة وعلى التواصل من أجل " خلق المشروع" لأمر أساسي. فقط السرعة القصوى التي تغير. وليس ضرورة/أهمية أن أكون الأول، أو أن ألقى " ملتصقا" بمنافسي، ليس أكثر من أهمية النطاق النسبي أو الوضعية " الغش".

إن الإقحام الدائم، التطور المتواصل ( بطريقة سهلة أو بالقطيعة) هما برهانان للنجاح.



إن العامل الرئيسي للتميز هو كفاءة الأفراد، من أجل أن لا يشوه الطموح بإنجاز ناقص.

هذا ما قادنا في هذا الكتاب إلى عدم تخصيص نوعية خاصة بالاقتصاد الجديد لقد تم اعتبار الموارد البشرية كنقطة ارتكاز لإستراتيجية المؤسسة التي تلزم نفسها أعباء تقدم الوسائل التي تهني الكفاءات المكيفة للسير بالانقطاع لا يزال تاريخ الاقتصاد يكتب منها.

## 2. تطوير المؤسسات ومساهمة الكفاءات في الأداء.

لقد طور عالم الشغل بصورة متنامية القطاع الأولي ليكلف بالقطاع الثانوي بين الثورة الصناعية القرن 19 والثلاثينات المجيدة، ثم القطاع الثانوي نحو القطاع الثلاثي خلال سنوات الثلاثينات الأخيرة. وبالنتيجة ظهر التسويق التحليل الإستراتيجي، الاستهلاكية ومقاربات النوعية".

لقد أتاح التصور الأول الفرصة لتطور نموذج التنظيم وللکفاءات مرورا بالحرفية بالتصنيع (مفهوم الجزء التقني الموضح من طرف) "la formation – palier technique" أما الشنية فقد ترجمت في اقتصاديات الغرب وهذا لأننا نسميها توجيه الزبون والبحث عن خلق للقيمة ( موضحة من قبل النماذج كالتاليودية).

لقد أدى ارتفاع قوى السوق بالمؤسسات، من أجل البقاء الاستمرارية، إلى أخذ المنافسة بعين الاعتبار ( عن طريق زيادة التنافسية)، المنتجات البديلة ( عن طريق الابتكار)، الممولين ( عن طريق تطوير الشراكة)، الزبائن ( عن طريق وفائهم) وكذا المحيط ( وهذا بأخذ بعين الاعتبار لعوامل غير التجارية)، إنها القوى الخمسة (Porter) الموضحة آنفا.

بالإضافة إلا أن المؤسسة قد تمكنت بصورة متنامية من دمج عوامل التكلفة ( لموادها الأولى، لعملياتها، لليد العاملة التابعة لها، ثم عوامل النوعية ( لمنتجاتها، لمواصلاتها، للعلاقة التي تضم زبون، ممول، وأخيرا عوامل الليونة من أجل الإبقاء على ميزة التنافسية مقارنة/نسبة إلى مناسيها وبالتتابع مرت المؤسسة بأربعة مراحل:

• الحرفية: أين كانت الكفاءة حد مرتفعة، تكلفة رأس المال عموما منخفضة والتنافسية تتموضع بحسب جودة الإنجاز تخفيف، العمل.

• التصنيع المندمج مع Fordisme كنقطة نهائية، أين استفادت التنافسية من الجهود القائمة على التكاليف، أين تم تحديد طاقم العمل " ب قوة الشغل" ضمن أغلبية الساحقة.

• التصنيع المخصص عندما لم تكن مكاسب الطاقم ممكنة، ركزنا اهتمامنا على تحسين البنية ( نموذج ذو ثلاث مستويات التطوير في المقدمة). الذي بإمكانه أن يولد اقتصاديات جديدة على مستوى "وظيفة" الطاقم بواسطة عدم التموضع أو اللامركزية في قلب المنصب. الامتزاز النافذ بين قيم التصنيع وتلك الخاصة بالحرفية، الموضحة من طرف taylodisme أين تم

الحصول على الأداء المكمل بتسخير أفكار الأفراد والجماعات لصالح مهمة المؤسسة، ومع أن هذه الوضعية تتلاءم مع الوضعية الحالية لقطاع الخدمات، لا ينبغي التقليل من قيمة التحول الداخلي الناجم عن هاتين المرحلتين المذكورتين فوق:

• ترتكر هذه الليونة، ضمن قطاع ناضج، على الابتكار ( التكثير من المزج، أداء/ نتائج العمليات). وكذا التفاعلية. يطور هذا الاختلاف الخلاف ذو القيمة انطلاقاً من ثلاثة عناصر أساسية:

• رؤية الإستراتيجية الكلية المسيرين

• فهم استيعاب هذه الرؤية والمحيط المحلي " طاقم الشغل "

• قدرة أي شخص على المساهمة في النتيجة الكلية/المجملة

وبالتالي، لا تكمن العوامل المفتاحة للنجاح في كفاءة الموجهين فقط وإنما في الكفاءة الفردية والجماعية بما فيها تطبيقها، يعني في قدرات التكيف المستمر للمنظمة وفي حركية التسير، أين ينخفض المعدل الأدنى للتصنيف بالاستقلالية الممنوحة لكل أجير، ليس لغاية سوى تعزيز قوة الإدارة بالمقابل.

إنه ومن هنا تتمكن من الحديث عن الانتقال من "تسير عن طريق المناصب" ( حيث يمكن للفرد أن يجهل فيها على زيادة القيمة المحددة سابقاً) إلى "تسير عن طريق الكفاءات" ( أين نبحث من خلالها على التماس فائض القيمة التي بإمكان أي فرد أن يولدها داخل الجماعة): إنها واحدة من بين نتائج " L'inversion Pyramide" بواسطة التعرف إلى قدرة خلق القيمة لكل ممثل أو لكي خلية للمنظمة. بحجة أخذ قدراته في التوقع، التفاعل، والابتكار بعين الاعتبار. وعليه يجب على المؤسسة أن:

- تضع كل شخص موضع استعداد ( عن طريق التسير الديناميكي للمنصب الداخلي، كما هو الحال للتسير الذي يحرض، يقر يشجع، يصرح الحق في الخطأ. في حدود معقولة.
- تجمع معارفها الحالية والمشكلة (تسير المعرفة، فردية منها والجماعية معروفة كانت ومنشأة)
- تحدد الكفاءات الإستراتيجية ضمن مساهماتها في المشاريع الحالية والتي بإمكانها أن تكون مميزاً زائداً.

### 3. ما الذي يجعل من الكفاءة الإستراتيجية؟<sup>13</sup>

يعرف التحلي الإستراتيجي كإستراتيجية كل ملكية ينسب ضياع/الخسارة فيها إلى أدنى تحكم لعامل مفتاح للنجاح، حيث يساهم نفسه في الرفع من الحاجز الذي يحمي مكانة تنافسية دائمة.

<sup>13</sup> Jean- Marie PIOLLE , valoriser les compétences, éd.EMS, 2001,p.58.

ضمن هذا السياق، يمكننا أن نميز أربعة أصناف ذات معايير إستراتيجية في حيازة الكفاءة، كل واحدة منها مرتبطة بطبيعة ( العمل).

على مستوى "العمل الإستراتيجي" بعني من النشاط الذي يحدد الحقل التنافسي: « Compétence » ou « la Méta-compétence » ما وراء الكفاءة أو الكفاءة " الجماعية"، لا تتعلق هذا المستوى بالتسيير المتوقع للكفاءات الذي يتطلبها إلا إذا كانت باقي المستويات الأخرى مراقبة فإذا ما كان بحاجة إلى أن يكون مشخصا ومهيكلًا، فليس هناك ميل عملي للموارد البشرية، وهذا لأنه يصدر وبالخصوص من التحليل الإستراتيجي.

يمكن للكفاءة التي تسمح بالتحكم في عامل مفتاح النجاح لعمليات ومسارات الإنتاج المترابطة أن تكون مجهزة بطريقة عملية ضمن أربعة جوانب " الكفاءة الكلية" والتي تترجم قدرة المؤسسة على تحقيق بعض الأمور. إنها تراب لنشاط ما ( مستنبط غالبا بفضل تجزئ إلى عمليات النتيجة مترابطة مع هذا النشاط وللموارد التي تقوم / تركز عليها المؤسسة ( متغيرات قديمة مستعملة في الإستراتيجية). إنها تغطي وبخاصة التحكم في إدارة أكبر " مهام" المؤسسة (منتج، موزع...)، المرتبطة غالبا بالعمليات الرئيسية للإنتاج، بالإضافة إلى قدرات أخرى، (على سبيل المثال، ذات الطابع التنظيمي) غير المرتبطة مباشرة بهذه العمليات، ولكنها تتعلق بعمليات الدعم والإرشاد.

#### 4. تكمن الغاية من هذا المفهوم في الخصوصيات التالية:

شاملة: تأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية بالإضافة إلى أبعاد ( بيئية، تكنولوجية، خارجية) أخرى على المستوى " العالي" إنها تسمح بالعمل على نفس مستوى التركيب وليس حسب التفكير الإستراتيجي، الأمر الذي لا يتماشى مباشرة مع مفهوم أكثر دقة ( كمفهوم العمل بمعنى تسيير الموارد البشرية على المستوى عملي). إنها تسمح بعمل يقود نحو الهاوية.

إن التسيير ضمن هذا المستوى هو جد مكمل مع تلك المقاربات من، نوع " ضمان النوعية" والتي تقوم على عمليات"، وهذا لأنها تسمح بتحديد العناصر المكونات الأولية للكفاءة ليس فقط على مستوى الأفراد، بل حتى على المستوى الجماعي ( تسيير التفاعلات، القدرة على التطور بواسطة التدريب الجماعي) بإمكاننا أن نلاحظ أن عدد الكفاءات الجماعية لمجموعة صناعية يصل إلى حوالي مئة، وأن تحليلهم يسمح بتحديد الكفاءات الفردية الضرورية بسهولة، بالإضافة إلى الحاجيات الهيكلية المترابطة ( موارد مادية، أنظمة إعلامية وتواصلية...).

يطلق بعض العلماء على هذا المستوى تسمية / لقب " المهارة الجماعية الكبرى"، أو "لب الكفاءات".

مستوى: " الكفاءة الفردية النادرة" أين تكون النوعية وأيضا ظروف الاكتساب ( أجل، سعر) مجرد تعويض ومتابعة فردية ضرورية والخطأ في ذلك عدم تمكن الإستراتيجية من رؤية استخدامها المؤمن. إنه مجال تسيير القدرات والمسارات الذاتية، إن تعويض هذه الكفاءات النادرة يصدر دوما من تحديد القدرات ( بقصد تجهيزها بمهنة أو بإنشاء متتالية) وكذا من متابعة فردية، بدلا من تجميد واسع لمواقع الكفاءات ومتابعتها بدقة. يسمح الحجم الأولي للمؤسسات برؤية على نفس النهج للاستخدام الضعيف لوسائل الإعلام المكيفة بالإضافة إلى التحفظ الطبيعي " للحوء" بتأطيرها. نحن هنا على مستوى منصب ما.

مستوى: " الكفاءة ذات المعيار المحدد" أين يمكن الكفاءة أن تكون غير نادرة ولا محددة، بل ينبغي للعدد أن يبلغ مستوى كاف. تعتبر مراقبة تقدم السن لبعض السكان، توقع التكوين في نشاطات جديدة ( على سبيل المثال التحكم في لغات أجنبية بقصد الافتتاح العالمي) عناصر أساسية في الكفاءة. أما بالنسبة لسير الكفاءات النادرة، فهي تعتبر واحدة من بين التطبيقات النموذجية لـ (السير التقديري للمناصب والكفاءات)، نحن هنا على مستوى مجموع المهام.

مستوى الكفاءة الفردية قلب المهنة"، ويعني تلك التي تسمح للأجير بخلق القيمة المضافة للمؤسسة ضمن عمليات الإنتاج ( مقابل عمليات الدعم أو عمليات الإرشاد، والتي هي خارجية بالتبادل والنادرة التخصص لمهنة ما) نحن الآن على مستوى مهنة ما أو لمنصب عام.

إن النقطة المشتركة لكل هاته " المستويات المشتركة" للكفاءة تتمثل (في أن مقاربتهم بقصد تعريفهم وإدارتهم) في أن مقاربتهم بقصد تعريفها وإدراكها ما هي إلا ثمرة لعمل متقن بين ممثلين الاستخدام / التنفيذ ومتخصصي الموارد البشرية، من أجل تفسير الواقع ضمن لغة مشتركة وبمراقبة أي مستوى لعامل مفتاح ما للنجاح، بإمكاننا توحيدها ضمن لفظة الكفاءات المفتوحة.

### المطلب الثالث: الكفاءة في ergonomie :

#### :Ergonomie behavioriste

تهتم هذه الدراسة ذات المصدر الأمريكي بدراسة الخصوصيات الفنية للمستخدمين من أجل تأقلم جيد مع الآلات وتطوير المرودية في هذا المجال، تعرف الكفاءة ك: " مهارة عملية مؤكدة"<sup>14</sup>.

يركز هذا التعريف على الجزء المرئي للكفاءة (المهارة) بدون الأنخذ بعين الاعتبار للجزء الذهني (دوافع الأفراد) الذي يلعب دورا جدهام في تنفيذ الكفاءة .

وباختصار فإن مفهوم الكفاءة حسب المقاربة السلوكية مرتبط بسياق الاستعمال يعني بالمهام التي يعرف الفرد كيفية تنفيذها.

<sup>14</sup> :C.DEJOUX, op.cit,P : 295

## :ergonomie cogritire

تهتم هذه الدراسة ذات المصدر الأوربي بدراسة العمل الإنساني من زاوية نفسية أكثر منها جسدية والذي يهدف إلى المصدر جعل الفرد أكثر أداء .

وخلافا للمقاربة السلوكية تتعلق ال ergonomie cogritire بدراسة المكونات الذهنية (خوافر، رغبات، حالات مؤثرة...)، تسمح بالتفكير والتصرف، وبالتالي، تعرف الكفاءة على أنها مجموعة (من المعارف، المهارات، نوع من التفكير، البراعة والتي تسخر من اجل انجاز مهمة محددة) <sup>15</sup> .

انطلاقا من هذا التعريف يمكننا القول بان الكفاءة مكونة انطلاقا من 3 مكونات (عناصر) <sup>16</sup>: المعارف المهارات وما بعد المعارف:

- **المعارف:** إنها مجموعة معارف والتي تجيب عن السؤال كيف يسمح النوع الأول بوصف أدوات وآلات الإنتاج بينما ينقله النوع الثاني بمعرفة القواعد التي تسمح بالحصول عليها.؟!
- **المهارات:** تجيب عن السؤال: " كيف يمكن تشغيله "إنها مكتسبة عن طريق الممارسة ومن الصعب نقلها.

• **ما بعد المعارف:** إنها معارف مكتسبة عن طريق الفرد بفضل قدراته الخاصة وخبراته

وبالتالي حسب ergonomie cogritire فان الكفاءة هي ضمنية، ولكن يمكن لها أن تتأثر إما اجابا أو سلبا عن طريق محفزات الفرد.

وبالخلاص يمكن للفرد أن يمتلك الكفاءات المطلوبة لانجاز نشاط مقدم، تبعا للحوافز التي سيضعها موضوع التطبيق .

### 1. تخصيص الكفاءات عن طريق مجال التسيير:

ا) الكفاءة واستراتيجيه المؤسسة.

مقاربة عن طريق الموارد: في السابق كان هدف استراتيجيه المؤسسة هو تعديل وضعيتها التنافسية انطلاقا من تحليل دقيق لمحيطها ( الفرص، التهديدات ) ووضعيتها في السوق (القوة، الضعف) .

في هذا السياق تم خلق طرائق مختلفة لتحليل ملفات النشاط - ECT . b. C.G.1C KINSEY بعد أعمال PENROSE عام 1950 تم تقديم مقاربة استراتيجيه جديدة تقوم على الموارد التي تمتلكها المؤسسة ( مقاربة عن طريق الموارد ) <sup>17</sup> .

<sup>15</sup> : J.AUBRET et al, Management des compétences, Ed Dunod, Paris , 2002, P : 36

<sup>16</sup> Ibid

غير أن المؤسسة تضمن نجاحها التنافسي عن طريق استعمال جيد للدوارد ( البدنية ، البشرية ، والتنظيمية ) في تنفيذ استراتيجيه خاصة وصعبة التقليد من طرف منافسيها، يعني لا يمكن لأي مؤسسة كانت أن تكون قادرة على امتلاك استراتيجيه مماثلة لما لها .

وبعبارات أخرى إن خلق نجاح تنافسي من طرف المؤسسة عليه أن يكون مدعما بتنفيذ " إستراتيجية لخلق القيمة التي لا يمكن لها أن تكون متبعة من طرف المنافسين الحاليين والقادرين، الآخذين بعين الاعتبار لجانب مواردهم<sup>18</sup> .

### مقاربة عن طريق الكفاءات:

وبالتركيز على الموارد قام كل من و HAMEL و PRAHAL بتطوير مقاربة جديدة في التسعينات، ما تحسن من كفاءة مكان جد هامة ؟ ! .

تركز هذه المقاربة الجديدة على الكفاءات ( الميزة ) التي تضمن بالمؤسسة أداء لفترة طويلة تسمح لها بإعادة هيكلتها بغية الاستجابة للمتطلبات الجديدة لمحيطها. وبصيغة أخرى أن حيازة الكفاءات المحددة، هو الذي يفسر اختلافات المؤهلات بين المؤسسات التجارية.

انطلاقا من هذا التحليل الاستراتيجي الجديد أصبح دور مجال تسيير الموارد البشرية هو أيضا استراتيجيا يعني انه لا يملك أبدا كهدف بسيط لتنظيم مواقع العمل بطريقة منسجمة بالنسبة إلى أهداف المؤسسة ولكن لتجهيز كفاءات ( بطريقة منسجمة بالنسبة إلى أهداف المؤسسة ) بغية تنفيذ القرارات الإستراتيجية . طرحت هذه المهمة الجديدة المفوضة لتسيير الموارد البشرية مشكل الدقة في تحديد نوع الكفاءات المجهزة والوسائل الضرورية لوضعها، انطلاقا من تمليك هذا المفهوم الجديد من قبل تسيير الموارد البشرية.

### 2. الكفاءات وتسيير الموارد البشرية:

في هذا المجال تم تقديم عدة تعريفات سنذكر الأهم منها:

#### أ) الكفاءة حسب G. le boterf :

تعتبر الكفاءة حسب Gay le boterf (في تسيير الموارد البشرية نتيجة بين معرفة التصرف، الرغبة في التصرف القدرة على التصرف)<sup>19</sup> .

<sup>17</sup> : B.QUELIN et J.ARREGLE , le management stratégique des compétences , Ed. Ellipses, Paris, 2000.

<sup>18</sup> : B.SAAD, « La G.R.H et la production des compétences clés. », ( le cas de la société nationale de distribution des pétroles), Colloque international : formation, production de compétences et G.R.H : quelles perspectives ? Université Oran, 2005, P : 82

<sup>19</sup> : A.MASSON et M. PARLIER , sous dir . De, les démarches compétences, Ed. Anact , Paris , 2004.

• **معرفة التصرف:** تتمثل هذه الأخيرة في معرفة التنسيق على أساس الحالات التي نواجهها، الموارد البشرية ك: المعارف، المهارات ومن التصرف مع الموارد الخارجية للقرض ك: طرائق العمل، شبكات الإعلام، الوثائق.... الخ

هذا يعني أن الفرد يعتبر ك: "مقاوم لكفاءاته بنفس الطريقة التي ينسق بها مقاوم ما وسائل مختلفة لإنتاج الموارد والخدمات، يسعى أي فرد إلى تنسيق موارد مختلفة من أجل إنجاز نشاط ما بكفاءة"<sup>20</sup>

• **رغبة التصرف:** يعني قبول الاندماج في الوضعية المتلقاة هذا يعني:

• الاعتراف بمدى مساهمته .

• الملائمة لقيمته المهنية وما ينتظر منه.

• الصورة الانائية والنفعية للذات .

**القدرة على التصرف:** يعني التوفر على كل الوسائل الضرورية للمباشرة، في التعامل مع الحالة والتي

تتوفر على:

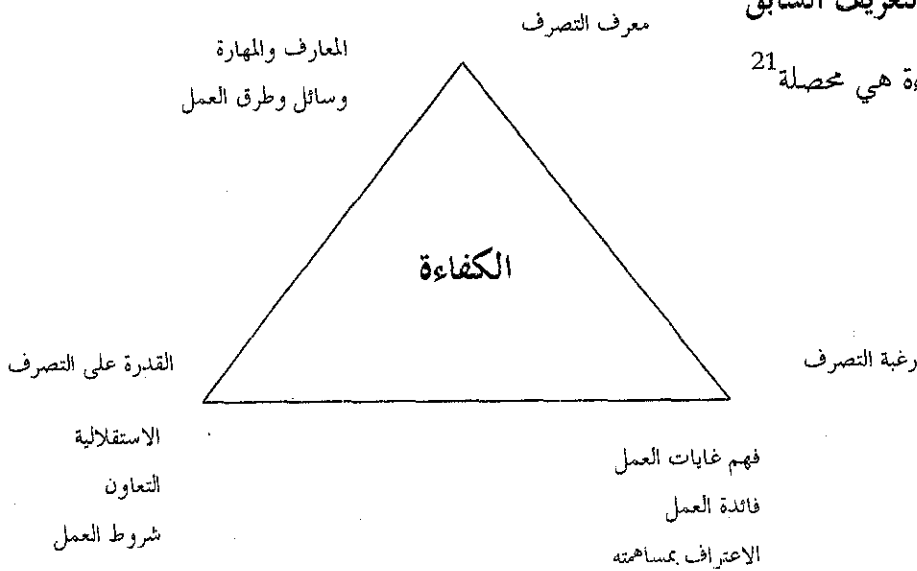
• تحديد إطار استقلالية ومسؤولية الفرد .

• تقييم الرهانات وتوضيح نماذج التعارف

• تحسين ظروف العمل : للتقليص من المخاطر المهنية و الأعباء المكلفة... الخ

يلخص الشكل التالي التعريف السابق

الشكل رقم 01: الكفاءة هي محصلة<sup>21</sup>



<sup>20</sup> : G. LE BOTERF, « Construire des compétences et réussir la professionnalisation », 1998 , ( [http : // 172.23.198.9/RICFTRAVAIL/diagnostiquer.htm](http://172.23.198.9/RICFTRAVAIL/diagnostiquer.htm)).

<sup>21</sup> - source : A.MASSON et M. PARIER. OP.cit.P31.

ب) الكفاءة حسب P.ZARIFFIAN :

قدم لنا عالم الاجتماع P.ZARIFFIAN ثلاثة تعاريف للكفاءة :

الأول: تعتبر الكفاءة: "أخذ المبادرة والمسؤولية للفرد بخصوص الحالات المهنية التي يواجهها"<sup>22</sup>

بالنسبة الثاني فالكفاءة هي " دكاء عملي للحالات التي تركز على المعارف المكتسبة وتحويلها بنفس قوة تعددية الحالات المتزايدة (المتنامية)"<sup>23</sup>

والثالث الكفاءة هي: (إمكانية لتجهيز شبكات المساهمين حول نفس الوضعيات، لتقييم الرهانات ولضمان المجالات المناسبة )

يمكننا تحديد مميزات الكفاءة انطلاقاً من التعريف 1 و 2 كالتالي:

• فردية: يعني أن تكون مرتبطة بالمميزات الشخصية مثل أخذ المبادرة من قبل الفرد في وضعية عمل، البحث عن الحل الملائم .

• متعارضة : يعني مشكلة لعناصر رسمية كالمبادرة يجمع مصطلح الذكاء بعدين : ذهني و عرفي .

يهدف البعد الذهني إلى معرفة كيفية ضبط الحالة المواجهة بينما يهدف البعد المعرفي إلى معرفة كيفية تجهيز هذه المعارف بحسب الحالة .

• ضمنية: سواء كانت كفاءة الفرد مرتبطة بالسياق أو مطبقة.

• حركية: أنها تتعلق بتطوير العناصر المشكلة للكفاءة، حسب اختلاف الوضعيات التي نواجهها :

حسب التعريف الثالث تتضمن خاصيتين بالعمل الجماعي تكمن تميزهما:

• عندما لا تتوصل كفاءات فرد ما إلى حل مشكل، عليه أن يستدعي كفاءات لشبكة المساهمين، والتي يمكن لها أن ترتبط بسهولة بنفس الوضعية .

لا يتم تبادل ناجح للمهارات بين الأجواء إلا إذا كان له شعور بتقسيم نفس التعريفات المقدمة من

قبل p. zariffian G. le boterf

<sup>22</sup> : P.ZARIFFIAN,op. .cit, P : 65 .

<sup>23</sup> : Ibid, P : 69 .



### ج) أربع خصائص للكفاءة يمكن تحديدها<sup>24</sup>

• الخاصية العملية المتممة ( العامة): يعني بالنسبة للنشاط الذي تنفذ فيه والهدف الذي يتصل بهذا النشاط.

• الخاصية المكتسبية: لسنا أكفاء بصور طبيعية، ولكن يمكننا أن نصبح كذلك عن طريق البناء الشخصي، والاجتماعي الذي يجمع التعلم النظري الناتج عن طريق الخبرة.

• الخاصية المركبة: إن الكفاءة هي الترابط الحركي لمجموع العناصر المختلفة التي تشكلها (معارف، مهارات، وحسن تصرف) بغية الاستجابة لمتطلبات التكيف.

• الخاصية المحسوسة: إن الكفاءة غير ملحوظة. ما نلاحظه هو مظاهر الكفاءة من " سلوكيات و مؤهلات "

### د) الفرق بين الكفاءة ومفاهيمها:

• الكفاءة والاحتراف: في الواقع إن مفهوم الكفاءة غير ملموس، ولكن الشيء الملموس حقيقة، هم الأشخاص الأكثر أو الأقل كفاءة. وبالتالي إنه من الأهمية تحديد ما يمكن فهمه من كلمة الاحتراف.

"تتوافق كلمة الاحتراف مع مدى القدرة على التحكم في الحالات المهنية التي يمكن للفرد مواجهتها معها. ترتبط هذه القدرة بالكفاءات التي يملكها والتي يقومها طالبا، من خلال نوعية العمل الملحوظ في اللحظة<sup>25</sup>. وختاما تعكس الاحترافية مستوى تحكم الفرد في القدرات أثناء عمله.

• الكفاءة والتأهيل: خلال الأيام الدراسية العالمية للتكوين: DEALIVILLE عام 1998

قامت ( ح.م.ن) ( حركة المؤسسات بفرنسا) بوضع فرق بين مفاهيم التأهيل والكفاءات.

يعتبر التأهيل كصندوق أدوات اكتسبه فرد ما في المدرسة أو عن طريق تكوين مهني أو من خلال التجربة المهنية والاجتماعية، إذا ما كان التأهيل هو مجموع العناصر المشكلة لهذا الصندوق(الأدوات)، فإن الكفاءة ما هي إلا طريقة استعمال لهذا الصندوق من قبل الفرد<sup>26</sup>

• الكفاءة والإمكانية: بما يلي يكمن للإمكانية أن تعرف ك: " الاستعدادات والمميزات

التي تدفع أي فرد ما للتفتح / للانفتاح على المستقبل والتي تتعهد له بمسؤوليات عالية<sup>27</sup> ومع ذلك يمكن للإمكانيات أن تعتبر :

<sup>24</sup> : Ibid, P : 71.

<sup>25</sup> : C.BATAL, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome / , Ed Organisation, Paris , 1997  
P : 252 .

<sup>26</sup> : D.DE CALAN , op.cit.

• كمجموع الكفاءات الملاحظة حقيقة من الفرد و التي تطبق في وظيفته.

• مجموع الكفاءات الموجودة، والتي لم تنفذ بعد في الوظيفة المعنية .

• الاستعدادات الملاحظة عند أي فرد والتي لم تجد الفرصة بعد كي تتطور. تحول

هذه الاستعدادات إلى كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة بعد إجراء تكوين

• الكفاءة والتأهيل: حسب M. PARLIER يعتبر التأهيل: « تحقيقا ، انجازا للعمل»<sup>28</sup>

من جهة أخرى يمكن للتأهيل أن يعرف: « كنتيجة لتنسيق كفاءات ، محفزات الأفراد بغية وضعها في

التطبيق لتحديد الملائم للأهداف وتخصيص الموارد الضرورية»<sup>29</sup>.

يفسر هذا التنسيق عن طريق التركيبة الرياضية التالية :

$$p = (C, M, O, R)^{E=K}$$

P: مستوى التأهيل المطلوب

C: كفاءات الفرد

M: محفزات الفرد

O: الأهداف المخصصة للفرد

R: الموارد الممنوحة

يعني المركب  $e=k$  أن مستوى الأهلية ينبغي عليه أن يكون ملائما للمتغيرات التي يمكن أن تحدث في

المحيط .

نستنتج إذن، أن عدم أهلية أي فرد لا تثبت أبدا عدم كفاءته.

بان تواجد عناصر أخرى لا تقل أهمية عن الكفاءة والتي تحدد الأهلية ك (الأهداف، المحفزات

والموارد...)

<sup>27</sup> : Cité par C.VERN , l'évaluation des compétences Ed .Liaison, Paris, 2002, P / 43.

<sup>28</sup> : Cité par C.VERN, L'évaluation des compétences, Ed.Lliaison, 2002, P : 43.

<sup>29</sup> : C.VERN ? op.cit, P : 43.

## المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الكفاءة:

### المطلب الأول: أبعاد الكفاءة :

حدد الكاتب g le boterf الأبعاد الثلاثة<sup>30</sup> :

- المعارف ( المعلومات ) .
- المهارات ( الممارسات ) .
- حسن التصرف ( التصرفات ) .

1- المعارف : تتوافق مع مجموع المعلومات الهيكلية / المتسببة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من اجل أن تقوم بتأويلات مختلفة. أنها تجمع ثلاثة أبعاد ثانوية:

- المعارف العامة .
- المعارف الخاصة بالمحيط المهني .
- المعارف الإجرائية .

أ - معارف عامة ( فهم ) :

إنها مكتسبة و بصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي (التعليم المدرسي، الجامعي، المدارس الكبرى ...) أو عن طريق التكوين المتواصل .

إن هذه المعارف جد مجدية لإجراء التشخيصات التي تسمح للفرد بالفهم وتحصيل وضعية شكل ما. إنها مستقلة عن سياقات العمل فعلى سبيل المثال، القوانين الآلية RENAJ

هي نفسها بالنسبة لـ : TOYOTA

نذكر بعض الأمثلة على المعارف العامة:

- النظرية الحركية للغاز .
- حركية ديناميكية السوائل .
- المفاهيم المفتاحية للاقتصاد النقدي .
- النظريات الرئيسية لعلم الاجتماع المنظمات .
- معايير ISO ، 9000

<sup>30</sup> :G.LE BOTERF.Ingénierie et évaluation des compétences, 4<sup>ème</sup> édition , Ed.Organisation, Paris, 2000.

• مفهوم النوعية المطبقة في التكوين .

ب - خاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة) :

إنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة.

إليك بعض الأمثلة المتعلقة المتعلقة بالمعارف الخاصة بالمحيط المهني:

• سلسلة الخدمات داخل المؤسسة.

• قواعد الأمن في الورشة .

• تنظيم الشبكة التجارية للمؤسسة.

ج - المعارف الإجرائية ( معرفة كيفية التصرف ) :

إنها مجموع الإجراءات والطرائق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات: كيف يجب التصرف على إخلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه.

من بين الأمثلة التي يمكننا سردها هي كالتالي:

• طريقة إنشاء مخطط للتكوين.

• مساهمة المخازن للتغيرات.

• إجراء لتصليح دائرة إلكترونية

• إجراء لتصحيح خطأ في برنامج ما.

2. المهارات (معرفة التطبيق) :

تجمع هذه الكلمة مفهومين رئيسيين هما: "المعرفة" الممثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي و "تطبيق" والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، خدمة "لهدف محدد"<sup>31</sup>.

إذن تتلاءم المهارات مع القدرة على التطبيق الملموس للتقنيات أدوات العمل:

• كمعرفة تطبيق تقنيات تنشيط الاجتماعات.

• معرفة استعمال " فولت متر" مثلا.

<sup>31</sup> : A.BENDIABDELLEH, op.cit, P : 14.

- تجمع المهارات ثلاثة أبعاد ثانوية.

#### أ) المهارات العملية ( معرفة الإجراءات ) (معرفة التنفيذ):

تكتسب هذه المهارة أساسا عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضا أن تكون موضوع تعليم حال التكوين المتواصل.

يسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة والتي نذكر منها:

- استعمال الإعلام الآلي.
- استعمال برنامج CAO (التصور المرافق للإعلام).
- توظيف طريقة واقية من الإعطاب.
- إدارة اجتماع لبحث المشاكل الحاصلة في الميدان التجاري:
- تشكيل جدول مالي.
- إدارة حوار سنوي لتقدير المشاركين.
- إقامة عينة تمثيلية لبحث اجتماعي.

#### ب) مهارة التواصل / الاتصال (آداب التعاون) :

إنها مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص. إنها مكتسبة ليست فقط عن طريق الصيرورة المهنية، وإنما أيضا عن طريق التعليم الأسري، الحياة المشتركة، ممارسة رياضة ما، سفر، التكوين المتواصل... الخ .

سنورد منها بعض الأمثلة:

- إدارة حوار هاتفي مع زبون غاضب.
- العمل في فرق.
- نقل رسائل بسيطة .
- التفاوض مع مسئول.

#### ج) المهارة الذهنية ( التفكير الجيد ) :

إنها مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبيا ( وصف، مقارنة، تعريف... الخ ) أو العمليات المعقدة ( تكوين، تشكيل الفرضيات، استنتاج النتائج... )

إن هذا النوع من المهارة ضروري لحل المشاكل، أخذ القرارات، إنجاز المشاريع، والاختراع، الذي يولد معلومات جديدة انطلاقاً من تلك الموجودة آنفاً، وإليك بعض الأمثلة عنها :

- تشكيل ممارسة مهنية .
- إنجاز خلاصة وليس فقط بياناً للاجتماع .
- إقامة تصنيف للمشاكل في ميدان خاص .

### 3. حسن التصرف :

#### أ- تعريف :

يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكاً ملائماً لإظهار التكيف، التحفيز، والطاقة .

يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى كـ ( المعارف، المهارات ... ) من أجل التصرف بكفاءة .

إن المشكل الأساسي هو تفادي وصفها بطريقة جد مرسّعة، سيكون من الضروري تحديدها حسب السياق الخاص للعمل الساعي إلى تنفيذه . يعني وصف المعالم / المميزات التابعة للفرد، ولحساب وضعية مهنية خاصة .

بعض الأمثلة، حول حسن التصرف .

- الصرامة : إن الإجراءات مطبقة بصورة نظامية و صحيحة .
- الفعالية : الوثائق المعدة هي أمثلة خالية من الأخطاء وعدم الدقة .
- السرية : لا يستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه .
- التحكم في النفس : يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة للقلق .

يعرض الجدول السابق وظيفة مختلف أنواع المعارف، المهارة وحسن التصرف المذكورة آنفاً، بالإضافة إلى نماذج الاكتساب الأساسية .

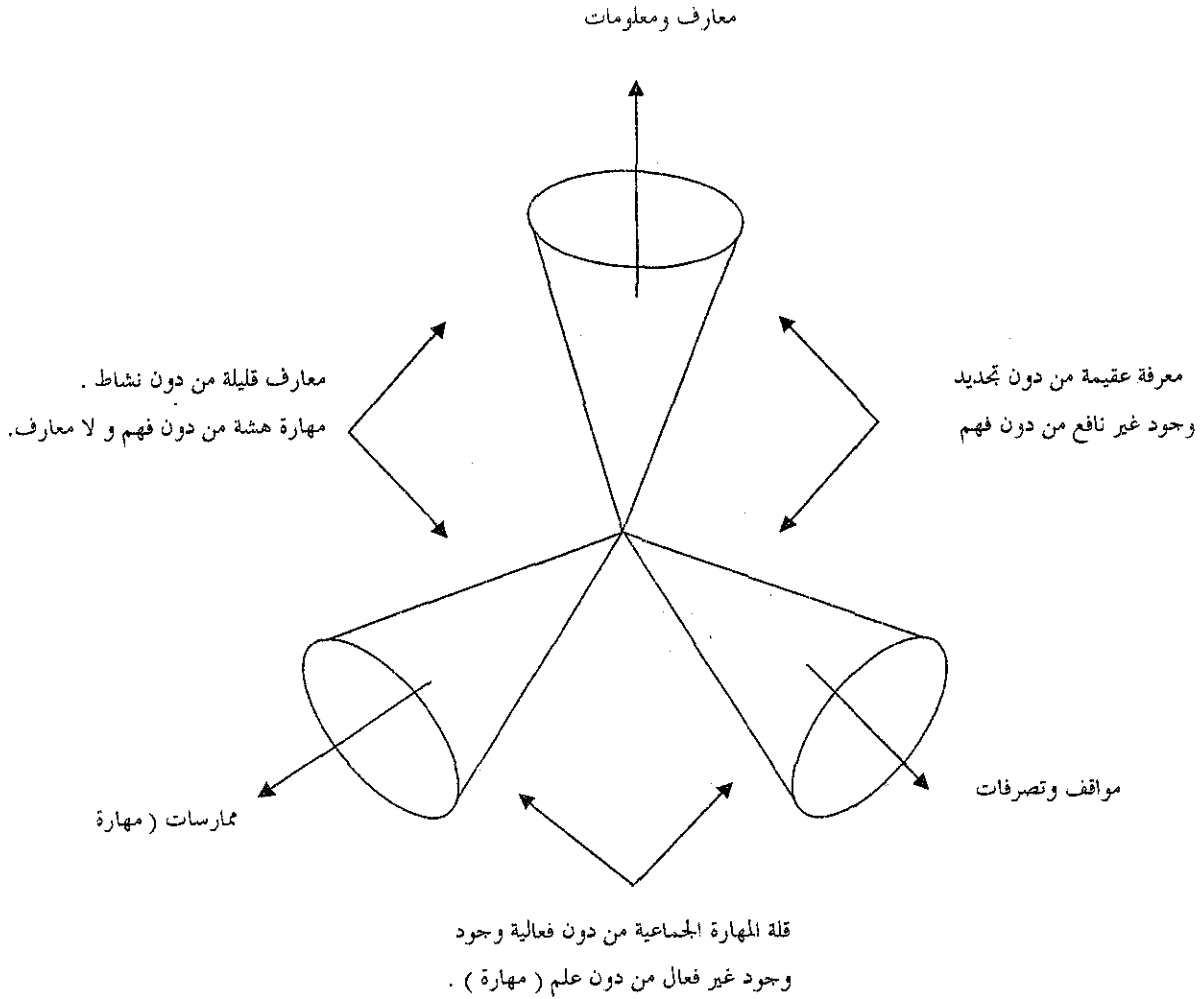
الجدول رقم 01: يمثل التزويد بالموارد المتدرجة :<sup>32</sup>

النوع	الدور	نموذج الاكتساب الأساسي
معارف عامة	حسن المعرفة	التعلم الرسمي التكوين المتواصل
معارف خاصة بالمحيط المهني	التأقلم التصرف بدقة	التكوين المتواصل والخبرة المهنية.
معارف إجرائية	حسن التصرف	التعلم الرسمي التكوين المتواصل
المهارة العملية	حسن التصرف	الخبرة المهنية
آداب التعاون	حسن التعاون حسن التصرف	الخبرة الاجتماعية والمهنية
المهارة الذهنية	معرفة كيفية معاينة المعلومة العقلية / التفكير بدقة	التعليم الشكلي التكوين المتواصل الخبرة الاجتماعية والمهنية.
الإعدادات والمميزات	حسن المباشرة	خبرة اجتماعية ومهنية. التعلم

<sup>32</sup> - «Ingénierie et évaluation des compétences» P : 41 G.LE BOTERF op.cit ,

يرسم الشكل التالي حالة وصفية الترابط بين الأبعاد الثلاثة للكفاءة: المعارف، المهارات وحسن التصرف .

الشكل رقم 02: ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة<sup>33</sup> :



### ب - المعارف والمهارة:

في الواقع، تشكل معارف الفرد عن طريق النشاط يعني أن تجميع معارف جديدة، تظهر بصورة مماثلة ومترابطة مع تجميع المهارات، وبنفس النهج، تصبح المهارات... مع التطورات التكنولوجية من غير اكتساب المعارف الجديدة .

<sup>33</sup> -HADDADJ et D . BESSON « compétence de la théorie terrain »,Revue française de gestion, n 127 , 2001 , P : 101



## ج - المهارات وحسن التصرف:

إنه لمن الضروري معرفة أن استعمال المهارات من طرف الأفراد من غير حسن تصرف غير فعالة تماما، وكذلك حسن التصرف غير فعال من دون مهارة.

## د- المعارف والكينونة (حسن التصرف) :

يرتكز التجسيد الحقيقي للمعارف في استعمال سلوكات ملائمة أو حسن التصرف، والتي تبقى غير مجدية من دون معارف، يعني من دون فهم للإستراتيجيات وضرورة النشاط .

### 4. نماذج الكفاءات :

يجمع مفهوم الكفاءة ثلاثة أبعاد أساسية هي كالتالي:

- الكفاءات الفردية أو المهنية.
- الكفاءات الجماعية أو الفرق.
- الكفاءات المؤسسية أو التنظيمية

### 5. الكفاءات الفردية:

#### أ - تعريف:

أما كفاءات مرتبطة بالشخص ومطبقة في وضعيات عمل عن طريق ربط فعال للمعارف المهارات، حسن التصرف.

وكما وضحنا في القسم (1) ( المرجع / الصفحة ... ) فان مفهوم الكفاءة الفردية ظهر أساسا في دأكار التغيرات الجديدة التي أثرت في مضمون العمل.

وان هذه التغيرات والتي تترجم أساسا بالآلية، عصره أدوات الإنتاج وتعقيد أنظمة الإعلام قد جلبت حركة في مضمون العمل حيث يصبح الشيء غير المتوقع الحدث الذي يتطلب من الإجراء اكتساب كفاءات جديدة: كأخذ المبادرة قدرات التوقع، التواصل .

#### ب- ملف المهارات الفردية :

يظهر ملف المهارات الفردية: " كمجموع القطع التي تثبت الكفاءات المكتسبة من طرف الفرد ليس في إطار التكوينات المتبعة أو المناصب المشغولة، ولكن، أيضا، في إطار الحياة الاجتماعية أو الشخصية...<sup>34</sup>

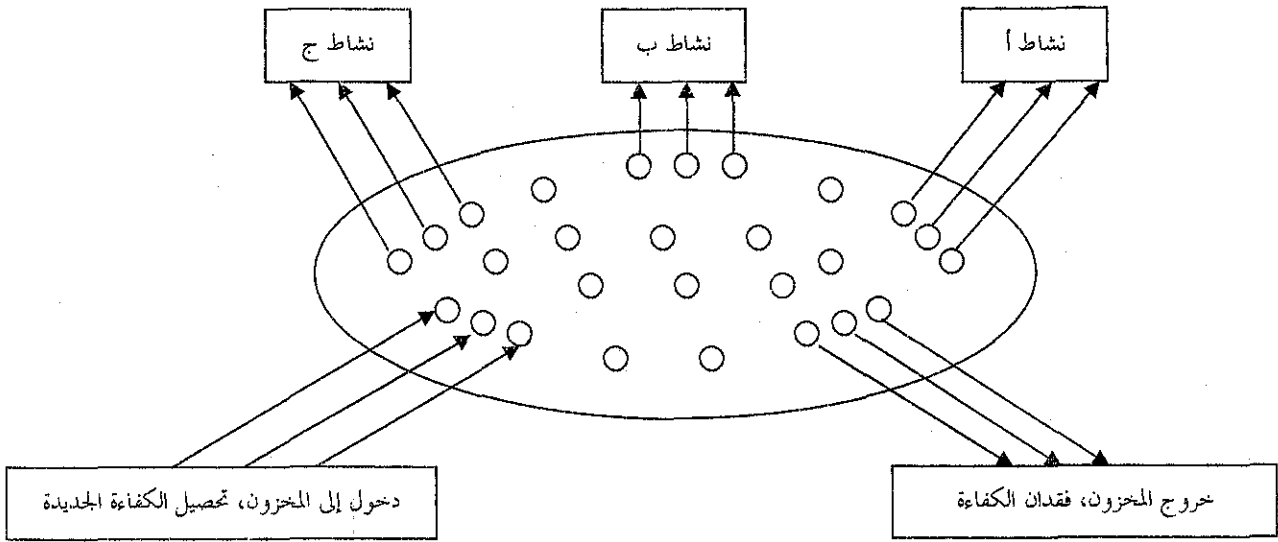
<sup>34</sup> : B.LIETARD cité par ( P. FRANCHET et S.FLORANGE), sou dir .de « Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles », Objectif Compétence, Tome 6 , P : 65 . ( <http://objectif-compétences.medef.fr/>)

الشيء الذي يعني أنه بإمكان كل فرد أن يمتلك ملف المهارات الخاصة به.

وبالكفاءات والتي تشكلت انطلاقا من كفاءات مثبتة في وضعيات حقيقية للعمل ومن مواد يمتلكها من اجل خلق كفاءات جديدة .

يمكن لملف المهارات الخاصة (الفردية) أن تكون موضوعا للعديد من التعديلات لأنها غير مشكلة من عناصر ثنائية، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم 03: يمثل رأس مال أو مخزون الكفاءات.



نتيجة لهذا يمكن للفرد أن يكتسب كفاءات جديدة طوال حياته المهنية، أو الخاصة فهو يخاطر بفقدان أو بيان الكفاءات المكتسبة سابقا أو غير المستعملة اعتياديا.

ومن جهة أخرى، تولد التطورات التكنولوجية في الغالب انخفاضا في بعض الكفاءات المكتسبة سابقا من طرف الفرد، يعني أن بعض الكفاءات التي كانت مجدية ونافعة في السابق يمكن لها أن تصبح بالوقت غير صالحة. وعلى سبيل المثال أصبحت الكفاءات المرتبطة باستعمال آلات الكتابة اليوم غير مستعملة مع تطور المعلوماتية.

وبالنتيجة. يمكن لملف الكفاءات الفردية أن يتطور أثناء مزاولة عمل ما، كما يمكن إن تقل قيمته جراء انخفاض في بعض الكفاءات أو مع فقدان للكفاءات غير المستعملة.

(أ) - تعريف:

أما كفاءات خاصة بطريقة عمل والتي تنشأ انطلاقاً من اتحاد مجموعة عناصر: تطبيق الكفاءات الفردية من قبل أعضاء الفرقة، الروابط التي تخلق بينهم، العلاقات السابقة الفردية من قبل أعضاء الفرقة الروابط التي تخلق بينهم، العلاقات السابقة التي تربطهم، محفزاتهم، وكذا أحد فهم الشخصية .

وحسب O.NORDHAUG، فإن الكفاءات الجماعية تمثل حلقة وصل بين المعارف، القدرات والاستعدادات التي يملكها أفراد المجموعة " <sup>35</sup>

وبعبارة أخرى تمثل الكفاءة الجماعية حصيلة للكفاءات الفردية المتزايدة من أثر جماعي <sup>36</sup>، متحصل عليها من الحركة الجماعية للمساهمين، في إطار المتطلبات الجديدة للعمل الحالي، فإن مفاهيم التعاون، تبادل المعلومات والقدرات في العمل في / ضمن مجموعة يشكل جواباً قاطعاً لمشكل الأحداث المصادقة دوماً من طرف العمال .

في هذا الصدد، فإن تجهيز الكفاءات الفردية في / ضمن مشروع جماعي، أصبح أمراً ضرورياً لضمان سير فعال للتنظيمات الجديدة والتي تفضل العمل في فوق.

ب - مكونات الكفاءة الجماعية:

عرف G. LE . BOTEFF <sup>37</sup>، الكفاءة الجماعية عن طريق المكونات التالية:

- صورة إجرائية مشتركة: يتعلق الأمر بمجموعة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك.
  - لغة مشتركة: من أجل أن يتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة وسهلة.
  - الأمر الذي يقتضي تحكما في لغة مشتركة مؤسسة، انطلاقاً من الخبرات المعاشة جماعياً من قبل أعضاء المجموعة
- روح التعاون: يتعلق الأمر بقدرة أعضاء الفرقة على الفرقة العمل جماعياً.

حسن التعلم من التجربة: ينبغي على كل فرد وكذلك المجموعة على حد سواء أن يستفيد من فرصة التعلم المعاشة.

أنواع الفرق المختلفة والمثيلات المختلفة للكفاءات: من الممكن تحديد أنواع مختلفة من الكفاءات الجماعية، حسب أنواع فرق العمل المختلفة. يمكن لعناصر أخرى أن تضاف إلى التعريف السابق، ألا وهو: تكاملية أعضاء فرقة العمل.

<sup>35</sup> Cité par C.DEJOUX, op.cit, p : 178 .

<sup>36</sup> D.WEISS, sous dir . de , ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Ed. Organisation, Paris , 2003 , P : 408.

<sup>37</sup> : LE BOTERF cité par C.DEJOUX , op.cit.

ولتفسير هذه الظاهرة، سوف نأخذ مثالا لفرقة كرة القدم المكونة فقط من أقوى المدافعين، بحيث لا يمكن لهذا الأخير أن يفقد الكثير من المقابلات، ولكن لن يحقق الفوز أبدا. وهذا لأنه يحتاج إلى بعض الدعم من الكفاءات للعب بفعالية والأمر سيان بالنسبة لفرقة عمل تستلزم هي الأخرى، اتحادا لبعض الكفاءات من أجل العمل بطريقة ملائمة.

وبالتالي، لا يمكن لأي فرد كان أن يضع كفاءته موضع التطبيق، إلا إذا وجد / عثر على الكفاءات المكملة لما عنده.

وعلى سبيل المثال، تتكامل كفاءات جراح ماس مع كفاءات مخدر، الأمر نفسه بالنسبة لعامل الإنتاج وعامل الصيانة.

## المطلب الثاني: كفاءات المؤسسة:

### 1. تعريف:

يرى P.R BEN DIABDELLAH " أن كفاءات المؤسسة تعرف ك: " ترابطات متلائمة للمعرفة، المهارة، حسن التصرف"<sup>38</sup> وبالتالي كفاءات مشكلة من:

- خصائص طاقمها عمالي وتسيير عمالها.
- طرائقها في العمل وتقنياتها
- تنظيمها ونظامها الخاص بالقيمة.
- الأصول المادية والمالية التي تسمح لها باكتساب نتائج بطريقة أكيدة واقتصادية
- وباختصار، تتوافق الكفاءة التنظيمية مع ما تعرف المؤسسة بحاجته بالنسبة لما تملك.
- عندما تتجاوز كفاءة المؤسسة حصيلة الكفاءات الفردية لجميع أعضائها، فإن الأمر إذن يتعلق بآثار للكفاءات والذي يتميز بـ:<sup>39</sup>

القدرة على التعلم الجماعي من أجل استخراج / استنباط الدروس من الإخفاقات المتعارضة إليها سابقا.

- القدرة على التمكين السريع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- القدرة على التمكين مع كل التنظيمات الجديدة للعمل.

BENDIABDELLAH, Cours de Magister sur : Le développement des compétences, Bibliothèque de l'Université de Tlemcen, 2004/2005, P : 2.

DIABDELLAH, op.cit, « Cours de Magister sur : Le développement des compétences » P : 8.

## 2. كفاءات متميزة:

في إطار الكفاءات التنظيمية، تسجل الكفاءات الإستراتيجية والمسماة أيضا:

ب " الكفاءات المتميزة " إذ تعرف ك: " القدرات التي تضمن تفوقا في كتلة الإنتاج أو الخدمات " أو ك: مجموعة المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة بالزبون <sup>40</sup>.

تميز الكفاءة المفتاحة أن تعرف أيضا ك: "مهارة أو تقنية خاصة بمؤسسة ما، والتي تمدها بمنفعة تنافسية دائمة في قطاع اقتصادي ما" <sup>41</sup>.

انطلاقا من نهاية التعريفات، نخلص إلى أن الكفاءات الإستراتيجية عليها أن تكون فريدة/ وحيدة، وبدون مكافئ في السوق، هذا لا يعني أن الكفاءات المفتاحة هي ملك حصري فقط بالمؤسسة، ولكن تلك التي تتحكم وبمستوى ممتاز وعال، بالنسبة إلى أي منافسيها. فضلا عن ذلك، فإن الكفاءات المميزة تتجسد عن طريق الخصوصيات التالية <sup>42</sup>:

- قليلة العدد
- صعبة التقليد
- وحيدة وخاصة بالمؤسسة
- غير واضحة بالنسبة للمنافسين.
- منفعة تنافسية يمكن للمنظمة صيانتها في الوقت.
- ذات أهمية رئيسية في أخذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة كالتشعب.

إن استعمال مفهوم الكفاءات الإستراتيجية يسمح لنا ببلوغ مفهوم جديد للمؤسسة الذي هو مهيكّل عن طريق حصيلة الإنتاج، وإنما عن طريق الكفاءات المفتاحة. الأمر الذي يعني " أن المنافسة لا تقوم أبدا بين المؤسسات التي تصنع نفس المنتج، وإنما بين تلك التي تستعمل كفاءات مماثلة انطلاقا من استبدال ملفات النشاطات بملف الكفاءات المفتاحة.

لقد لخص لنا الكاتب C. DEJOUX وبشكل جيد التعريفات الخاصة بالأنواع الرئيسية للكفاءة المذكورة في الجدول التالي.

<sup>40</sup> : G.HAMEL et CK.PRAHALAD cités par C.DEJOUX, op.cit, P : 321.

<sup>41</sup> : Anonyme, « C compétences clé ( développement d'un savoir-faire spécifique à une entreprise) », L'essentiel du management,N 17 , 1996/07, P / 104 .

<sup>42</sup> :TOMPE cité par C.DEJOUX ? op.cit P : 324,325.

الجدول رقم 02: التعريفات الخاصة بالمؤسسات الأساسية لتحليل مفهوم الكفاءة<sup>43</sup>.

التعريفات	المستويات المختلفة لمفهوم الكفاءات
"العامل الكفاء هو ذاك القادر على تجهيز، تنفيذ وبطريقة فعالة مختلف أنظمة نظام ما، أين تتدخل الموارد المتعددة، عمليات التفكير، المعارف، تنشيط الذاكرة، التقويم وعلاقات الحوار".	الكفاءات الفردية أو الكفاءات المهنية
إنها تمثل: " حلقة وصل بين المعارف والقدرات والاستعدادات التي يملكها أعضاء المجموعة. "	الكفاءات الجماعية
" تمثل الكفاءة التنظيمية ما تتقن المؤسسة فعله "	كفاءات تنظيمية
" مجموعة من المعارف والتقنيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة للزبون ".	الكفاءات الإستراتيجية

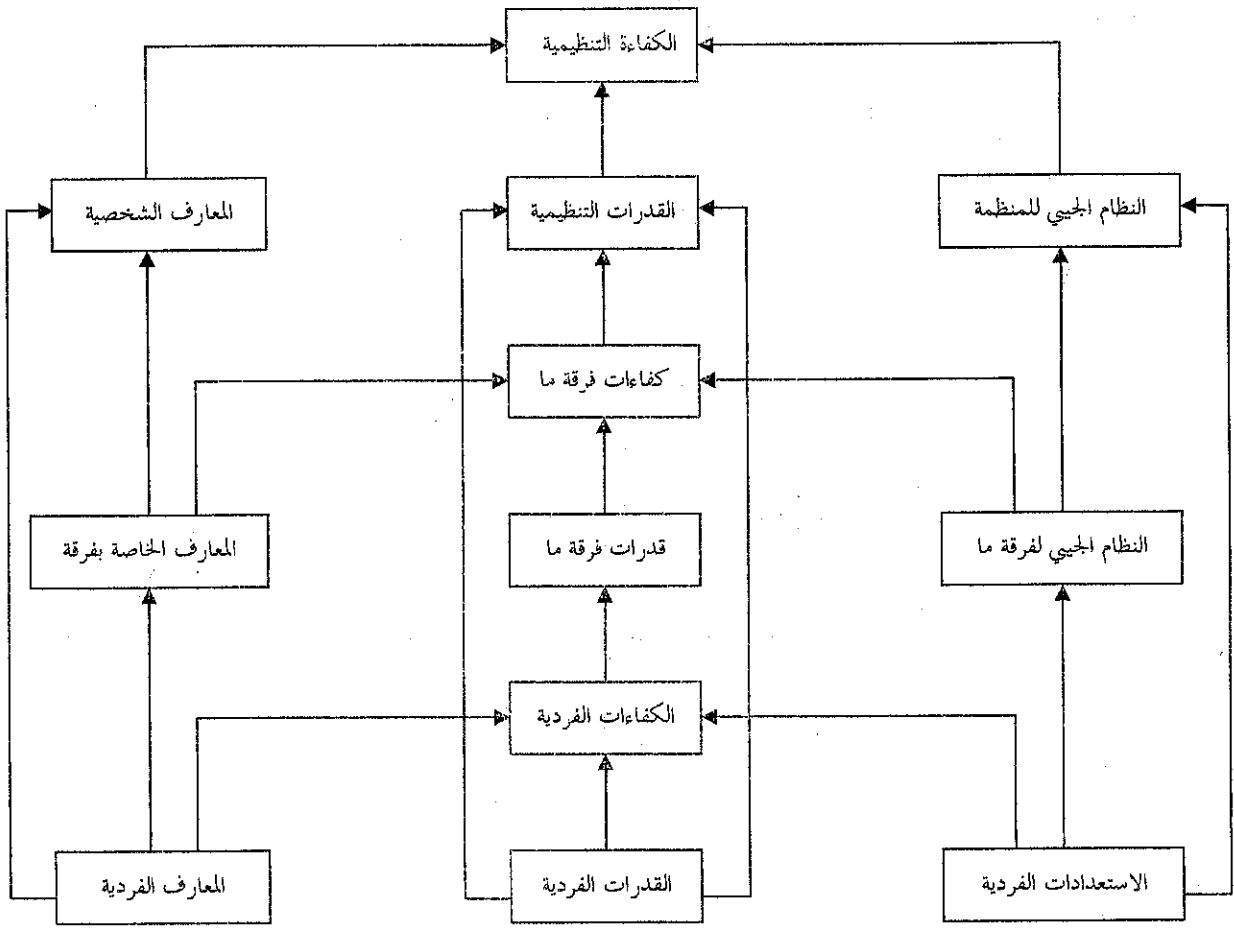
3. الترابط بين الأنواع الثلاثة للكفاءة:

قدم لنا الكاتب O. NORDHAUG من خلال الشكل التالي، علاقة الترابط الموجود: بين الكفاءات

الفردية، الجماعية والتنظيمية.

<sup>43</sup> -C . DEJOUX , op.cit , P: 95

الشكل رقم 04: يمثل: المستويات الثلاثة لمفهوم الكفاءة.



المعارف: معلومات خاصة بالموضوع أو المجال.

• القدرات: الاستعدادات الخاصة التي تسمح بإتمام المهمة ما.

• النظام الجيني للمؤسسة: يتمثل في الفرص والحدود الجهوية للمنظمة انطلاقاً من تطورها والتي

تبقى مرتبطة بمعارف وكفاءات المؤسسة.

• الاستعدادات: المواهب التبعية التي يمكن أن تكون مستعملة في العمل، والتي تشكل بدورها

أساس تطور المعارف وقدراته.

من خلال هذا الشكل يظهر حلياً أن ارتباط الكفاءات الفردية المشكّلة من المعارف والقدرات

والاستعدادات الفردية، يمكن أن قول إلى قدرات جماعية.

يمكن حتى لترابط هاذين الصنفين من الكفاءات (فردية كانت وجماعية) التحول إلى كفاءات تنظيمية.

## المبحث الرابع: تسيير عن طريق الكفاءات ( مسمى الكفاءة).

### المطلب الأول: ماذا نعني بمسمى الكفاءة ؟

#### 1. تعريف:

" يعود مسمى الكفاءة أو السير عن طرق الكفاءات إلى البعد الاستراتيجي للمؤسسة، إذ يتعلق بالسعي وراء البحث عن إشكال جديدة للتنظيم والتي تسمح بالكشف ومعرفة كفاءات كل أجير، وهذا بارتباط كل المساهمين داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى تراطيب الكفاءات الفردية بغية صنع الأداء الجماعي<sup>44</sup> .

"في هذا النطاق، يعني على المؤسسة أن تعتبر الأفراد ليس كمارسين الأعمال بل كحائزين على كفاءات معينة تجهيزها ووضعها موضع التطبيق<sup>45</sup> .

وانه من الأهمية بمكان، التعريف بين تسيير الكفاءات والتسري عن طريق الكفاءات يمكن لهذا التمييز أن يوضع حسب مستوى إدراج مفهوم الكفاءة ضمن إطار تسيير المؤسسة<sup>46</sup> .

في الإطار الذي ينفذ فيه هذا الإنتاج على مستوى عمل الموارد السير فقط يعني عندما ترتبط مختلف العمليات المفتوحة لتسيير الموارد البشرية ك: ( الأجر، التوظيف، التكوين ... الخ) مفهوم الكفاءة، نتكلم إذن، عن تسيير الكفاءات. وبالمقابل إذا ما تم هذا الاندماج على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة ، فان الأمر يتعلق إذن، بالتسيير عن طريق الكفاءات.

يهدف هذا الأخير إلى وضع مشروع لتغيير النظام وأصناف العمل الهادف إلى ترجمة العناصر الموجودة داخل كفاءات كل أجير بتطور منفعة تنافسية مستمرة.

وبصور مختصرة تقع مسؤولية تسيير الكفاءات تحت عاتق مدير الموارد البشرية ، على غرار التسيير عن طريق الكفاءات الذي هم من مسؤولية المدير العام للمؤسسة.

#### 2. حركية المؤسسة ضمن مسمى الكفاءة:

يسمح نفع الكفاءة بموضعة المؤسسة ضمن حركية تطويرية، تتميز أساسا بإشكال جديدة لتنظيم العمل وبآفاق التطور المهني بالنسبة للأشكال الجديدة للتنظيم فإنها تستدعي حاجة متعددة التكافؤ والكفاءات، تسمح بجعل المؤسسة أكثر ليونة وأكثر فعالية.

تعدد التكافؤ يعني فدرة الفرد على تحمل نشاطات عديدة بفعالية متساوية أما بالنسبة لتعدد الكفاءات، فتعني الفرد على دمج عدة كفاءات (أخذ المبادرة، التواصل، التعاون... الخ) في تحقيق النشاطات. ومن هنا

<sup>44</sup> : A.SARACCHI,p.cit, P : 9

<sup>45</sup> : J.CHEKIR , op.cit.

<sup>46</sup> : A.SARACCHI ?op.cit



ينبغي على المؤسسات إن يحملوا أجزاءهم المسؤولية، بتشجيع روح المبادرة لديهم واستقلاليتهم، بغية تبني أكثر ملائمة مواجهة لوضعية عمل صعبة. وعليه تقوم مسؤولية الإجراء على خلق علاقات جيدة من الثقة بين المؤسسة ومتعاونيها.

في إطار التطور المهني، تفعل المؤسسات إلى تحقيق تطور أجواءها بتقليدهم على سبيل المثال بنشاطات يملكون القدرة الكافية في تطبيق كفاءاتهم مع فرصة اكتساب كفاءات أخرى جديدة الشيء الذي يقدم لهم بالنتيجة، إمكانية لتطور مهني، يعني الانتقال إلى معامل آخر من التصنيف.

### 3. تنفيذ مسعى الكفاءة:

#### أ - الأبعاد الثلاثية لمسعى الكفاءة :

يمكن لمسعى الكفاءة إن يؤسس انطلاقا من ثلاثة أبعاد جد تكاملية<sup>47</sup>

اجهزات، التطور والمعرفة.

• التجهيز: متطلبات المؤسسة بالنسبة إلى متعاونيها بخصوص الكفاءات الضروري تجهيزها، تظهر بطرق مختلفة :

أولا: ترايد الحاجة إلى تعدد التكافؤ الذي يسمح بجعل المؤسسة أكثر أداء بغية إرضاء الحاجيات الخاصة للزبائن .

ثانيا: ضرورة تخصيص الكفاءات السلوكية من طرف الأفراد، كأحد المبادرة ، القدرة على التواصل والتفاعل مع الآخر، جعل الخبرات المعاشة في العمل مشتركة... الخ

وأخيرا، الحاجة إلى تطوير قدرة الكفاءات لكل أجيال لطريقة منتظمة زمنيا، إلا إن هذا لا يمنع كل فرد من تحمل مسؤولية إدارة كفاءاته و بالمقارن ، عليه إن يدرج

نفسه ضمن أقطار اكتساب كفاءات جديدة و إن يكون مستعدا لتلقي تكوينات لاحقة<sup>48</sup> من جهة أخرى نرجع على المؤسسة دور تسهيل هذه المؤسسة بوضع الوسائل الضرورية تحت تصرف الأجير من اجل تطوير ملف كفاءاته .

<sup>47</sup> : A.MASSON et M.PARLIER ? op.cit

<sup>48</sup> : J.D.REYNAUD. « Le management par les compétences : un essai d'analyse » . Sociologie du travail, N 1 , 2001/01, P : 13 .

## • تطوير الكفاءات:

ينبغي على المؤسسات المساهمة في تطوير متعاونيها وبناءا على هذا يبدوا التكوين القديم ضروريا ولكن غير كاف. وهذا لان نسعى الكفاءة يظهر مجموعة كبيرة من وسائل التعلم للمؤسسة: ك: التكوين "النشاط، المرتبط ليس فقط باكتساب معارف جديدة في متداها وإن أيضا بالنشاط الخاص بمضموني العمل".

ومن جهة أخرى، إن تحمل الادعاء نشاطات جديدة، التعاون بين الفرق في العمل والخبرة المهنية، تنصب في نفس الهدف، إلا وهو: تطوير الكفاءات وتعددية نماذج التعلم.

• الاعتراف بالكفاءات: إنها مقابل الالتزام الإضافي الذي تطلبه المؤسسة من عمالها والذي يظهر أساسا عن طريق ارتفاع لسلم الترتيب وفي مستويات الأجر يعتبر معرفة الكفاءات شرطا أساسيا لضمان نجاح نسعى الكفاءة داخل المؤسسة.

### ب - المراحل الثلاثية لمسعى الكفاءة :

في الواقع إن قرار الالتزام في نسعى الكفاءة لا يأتي من تلقاء نفسه بل انه نتيجة لإحدى العوامل التالية:

- تعارض المؤسسة مع مشكل داخلي أو خارجي بإمكانه أن يؤثر سلبا في أدائها وتنافسها.
- مواجهة التطورات والتحديات القادمة .
- تطوير مكانتها في السوق.

غير أن التسيير عن طريق الكفاءات في مؤسسة ما يتحقق انطلاقا من ثلاث<sup>49</sup> مراحل :

### 1 - مرحلة التحضير والتي تتم في فترتين:

الأولى: تسعى إلى وضع تشخيص حول تنظيم العمل بغية معرفة ما إذا كان هذا الأخير يسهل أولا اكتساب كفاءات جديدة و تطويرها بعدها، يستند هذا التشخيص على الكفاءات بهدف الحصول على فكرة واضحة حول الأهمية المقدمة لهذا المفهوم داخل المؤسسة.

أما الثانية، فتسعى إلى تفعيل الرهانات لكل الأعضاء المشاركين في المسعى (موجهين، مؤطرين، الإجراء، والممثلين). (المرجع، ص رقم... الخ).

### 2- مرحلة تأسيس المسعى الذي يبدأ بـ :

- تفعيل مرجعيات الكفاءات.
- تعريف نماذج معرفة الكفاءات.

<sup>49</sup> : D.WEISS. op.cit.

• تعريف نماذج التنظيمية والوسائل السانحة بتطوير الكفاءات .

### 3- مرحلة تنفيذ المسعى في نظم المؤسسة :

في هذا السياق، يلعب التأطير عن قرب دورا جوهريا، وهذا نظرا للحاجة الماسة إلى تجهيز كل الوسائل الضرورية لتسيير جيد للكفاءات .

### ج - مبادئ لتطبيق جيد للمسعى :

تتلخص العوامل الرئيسية لنجاح مسعى ما فيما يلي:

- تعيين الموجهين ورؤساء المؤسسة بالخصوص .
- اشتراك متين لكل المساهمين المعيّنين بالمسعى وتنفيذه.
- مساهمة التأطير .
- توضيح للمفاهيم والأهداف .
- توفير الوسائل السانحة بتتبع التقدم وآثار المسعى .
- تعريف واضح /قواعد اللعبة فيما يتعلق بالروابط بين الأحرور وتسيير رد العمل .
- ضرورة منح ضور حيوي للإجراء وللمثليهم وهذا بإمدادهم بحرية التعبير عن آرائهم وتوقعاتهم بخصوص المسعى .

• تمكين لكل المساهمين هذا يعني أن على مسعى الكفاءة إن يصبح ثروة مشتركة لكل مساهمين المؤسسة التي ينفذ فيها إذا على كل احد إن يتمكن من معرفتها ويتأكد من إن توقعاته قد روعيت وإن بعضها قد أخذت بعين الاعتبار<sup>50</sup> «

### المطلب الثاني: رهانات التسيير عن طريق الكفاءات :

يرى عالم الاجتماع E.GOFFMAN إن كل ما يملكه لاعب ما في يده وإمكاناته إن يفقد<sup>51</sup> «  
سيسشكل رهانا، يحدث مفهوم الرهان في ثلاثة أزمنة مختلفة:  
أولا: المراهنة : يعني ما يبدأ به اللاعب وإمكاناته فقده، ثم بعدها الربح المتوقع من هذا الرهان، وأخيرا أهمية الربح المتحصل عليه .

<sup>50</sup> : : D.WEISS. op.cit, P : 413.

<sup>51</sup> : cité par A.MASSON et M.PARLIER , op.cit , P : 38 .

إن استعمال مثل هذه المقاربة يسمح لنا بتوضيح الرهانات الخاصة بأربعة أصناف من المساهمين المهتمين أساسا بمسعى الكفاءة موجهين المؤسسة، التأخير عن قرب، الإجراء وممثليهم.

### 1- رهانات الموجهين :

مراهنة الموجهين يظهر الرهان الأساسي لرؤساء المؤسسة من خلال الكلفة الداخلية المقدرة بالوقت والذي يخصصونه هو والمتعاملين معهم في تصورات تطبيق وتتبع المسعى. وهذه التكاليف علينا أيضا إضافة التكاليف الخارجية، والمتولدة من تمويلات المستشارين لتصور المسعى، أو لتكوين التأطير من اجل تقويم الكفاءات.

وزيادة على ذلك فان تطبيق التسيير عن طريق الكفاءات يقتضي زيادة في الموظفين / العمال، المرتبط أساسا بتأسيس نماذج مختلفة لتطوير ومعرفة كفاءات الأجراء.

ومن جهة أخرى، على موجهي المؤسسة إن ينوبوا وبصورة جزئية عن سلطاتهم اتجاه المتعاملين معهم، يعني جعلهم يشاركون في أخذ القرارات وأيضا في تأسيس أدوات التسيير.

### الأرباح المرجوة:

إن الأهداف المرجوة من قبل رؤساء المؤسسات، بالشروع في مسعى الكفاءة هي ذات طبيعة اقتصادية واجتماعية .

فبالنسبة للإرباح الاقتصادية فتترجم ب<sup>52</sup>:

• الإحاطة الشاملة بتوجهات المؤسسة عن طريق الإجراء، وما يتوقعه المتحاورون (من موجهين، مسؤولوا الفرق، زملاء وزبائن ) منهم .

• قدرة جيدة في إدارة الوضعيات الصعبة .

• تحكم جيد في تجهيزات العمل وتعامل وطييد مع أعضاء الآخرين للمؤسسة ... الخ

بالنسبة للأرباح الاجتماعية فإنها تترجم بحركية اجتماعية والتي خلقت بين كل مساهمي المؤسسة، انطلاقا لتفويض رئيس المؤسسة لجزء من مسؤوليته للمتعاونين معه.

إن تقديرات التكاليف الضرورية للاستثمار وما يمكن لموجبة المؤسسة إن يكتسبه بعد ذلك، يسمح له بالمجازفة بالشروع في أي مشروع كان.

<sup>52</sup> : A.MASSON-et M.PARLIER , op.cit .

## 2- رهانات التأطير الحوارية:

### أ - مراهنة التأطير:

في السابق كان دور التأطير الحواري يرتكز على ضمان تسيير جيد<sup>53</sup>:

- للنشاطات فريقه .
- للموارد البشرية التي تكون فريقه.
- للمعلومات المرتفعة المتناقضة والجانبية.
- لميزانية فريقه .

وبالانضمام إلى مسعى الكفاءة يجد المدير المقرب نفسه مجبرا على إن يتحمل بالإضافة إلى تلك المهام السابقة، مسؤوليات أخرى مرتبطة أساسا بتسيير كفاءات الأفراد المشكلة لفريق عمله والتي تترجم ب :<sup>54</sup>

- التعرف على حاجيات كفاءات فريقه.
- تقويم كفاءات عملاءه.
- الانضمام في تخطيط مخططات تنمية الكفاءات.
- تسهيل الالتحاق بالموارد الخارجية لعملائه كـ : البنوك والمعلومات.

الشيء الذي يعني إن مراهنة الأطر الحوارية يترجم أساسا بالوظيفة الإدارية الجديدة والتي من اجلها لم يتمكن تكوّنهم من تحضيرهم إلى تقديم كفاءات المتعاملين معهم وخاصة عندما يتعلق الأمر بتسطير حوار تقريبي .

### ب - الأرباح المرجوة:

بالنسبة للأرباح المرجوة فهي تتلخص كالتالي:

- تحمل دورهم الإداري كلية، والذي يكر على الحصول على مساهمة أحسن لعملائهم ومرافقة تطورهم المهني .
- جلب وسائل عمل جديدة للمدراء المقربين لاستعمالها بشكل جيد ضمن دورهم الجديد داخل المؤسسة.

<sup>53</sup> C.BATAL ,La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome2,ED.Organisation , Paris,P : 74.

<sup>54</sup> :G.LE BOTERF.op.cit, « Ingénierie et évaluation des compétences ».

ومن هنا نخلص إلى إن العلاقة بين الرهان والأرباح للمسعى هي محفزة نظرا لتزويد هذه الوظيفة الإدارية الجديدة بالرسائل والأدوات الواضحة، سهلة الاستعمال .

### 3- رهانات الإجراء:

#### أ - المخاطر الواردة:

ويتبين مسعى الكفاءة يوجه الإجراء خطر فقدان إمكانية الاستفادة من ترقية مهنية والتي لا تقتصر أبدا على أساس الاقدمية وإنما على أساس النتائج والنجاحات المحققة من طرف الأفراد بالإضافة إلى ذلك يشعر الإجراء بحية الأمل حال رؤية مستخدميههم وهم يخلفون بعودهم الموضوعه أثناء تطبيق المسعى من اجل الاستجابة إلى توقعاتهم ك (التطور المهني، الجزاء.... الخ).

#### ب - الأرباح المرجوة:

ترجم الأرباح المرجوة من طرف الإجراء بالتطور المهني والمعرفة. تقوم المؤسسة التي تطبق مثل هذا المسعى لتسطير الوسائل الضرورية لمعرفة كفاءات أجواءها، ومن اجل تحديد حاجياتهم اللازمة لتطويرها. ألما تضع أيضا نماذج التعلم بغية ضمان تطور لكفاءاتهم وتنظيم الطرائق المهنية.

إذن: تتلخص أرباح الأجراء في التشغيل:

إن تحليل العلاقة القائمة بين المخاطر والأرباح المكتسبة عن طريق هذا النموذج الجديد من الإدارة إلى غاية الإجراء هي ايجابية، وهذا راجع إلى إن زيادة متطلبات المؤسسات تسمح بتجهيز الإجراء عن طريق الكفاءات الضرورية التي تسمح لهم بالاحتفاظ بمجاذبية في سوق الشغل.

### 4- رهانات ممثلي الأجواء:

#### أ) المخاطر الواردة:

بالاشتراك في مسعى الكفاءة فان التنظيمات النقايبية تتعرض للمخاطر التالية :

• يمكن لموجهي المؤسسة إن يخلفوا بعودهم المتعلقة بالمعرفة، التطور المهني، المسطرة للأجواء حال البث في المسعى.

• يمكن للمسعى المطبق إن يظهر مجيرا أكثر منه مفيدا موافقة بالنسبة للأجواء.

إن أخذ هذه المخاطر بعين الاعتبار يفسر جيدا تردد ممثلي الأجواء في الانضمام وإلى أي مشروع، بدون ضمان قوي من جهة موجههم حول غايتهم والوسائل الضرورية لتموضع هذا المسعى.

## ب) الأرباح المرجوة:

تظهر أرباح ممثلي الإجراء في مسعى الكفاءة تعريض نظام نشاط الرفض والمطلبي القدم بحركية جديدة للاقتراحات المقومة لرأس مال الكفاءات الأجواء.

يمكن لخطر الانضمام إلى المسعى إن يكون محيرا وهذا لان ممثلي الإجراء يملكون فرصة الانتقال من سلوك دفاعي وإلى آخر هجومى بإعطاء قيمة للكفاءة.

تتلخص الكفاءات المختلفة لمسعى الكفاءة:

الجدول رقم 03: يمثل رهانات مختلف مساهمي المؤسسة في مسعى الكفاءة<sup>55</sup> :

المتلين	الإجراء	التأثير	الإدارة	
مخاطرة المستخدم من عدم الوفاء بوعوده. التحلي عن بعض الضمانات.	يتم تقويمهم . عليهم بالاندماج. مخاطرة المستخدم من عدم الوفاء بوعوده.	توفر فائدة العمل الفوري . تعارض مع توقعات الإجراء.	تخصيص الوسائل. مصاريف المجلس تقسيم السلطة .	الرهان
تقويم رأس مال الكفاءات .	التشغيل . المعرفة. المسيرة المهنية	اشترك الإجراء . فعالية متزايدة . دور الإدارة المنجز	اشترك الإجراء. تفاعلية مدعمة . تخطيط اجتماعي.	الأرباح
إيجابية في إطار البحث عن ديناميكية للمقترحات	مقبولة لان المعرفة منتظرة و التشغيل أمر تقريبي	محفزة إذ وعد بفعالية ممتازة للعمال هو وسيلة لتحمل دور الإدارة	خطر محتمل بان توقع الأرباح هو عنصر محدد لتقدم التنافسي	العلاقة

علينا إن نعرف إن الرهانات السابقة الذكر هي ذات طبيعة عامة وهذا لأنها تأخذ أشكالا متعددة ومختلفة داخل كل مؤسسة .

أحيانا لا تتواجد هذه الرهانات مسبقا وإنما تصطنع وتشكل عن طريق تطبيق عملية تسمح بتأسيسها وتقتضي إدماجها تماما لمختلف المساهمين: مواجهين، تأطير حوارى، إجراء ومثليهم .

<sup>55</sup> -A Masson et M. Parlior, op. cit. p. : 45

المطلب الأول: نحو مفهوم ملف الكفاءات:

لقد ذكرنا في الفصل الأول أن تقديم التأهيل العام لفرد ما بمائل جملة الكفاءات والخبرات خلال الزمن. يشترط هذا بمفهوم: "التعلم طوال الحياة"، باعتبار أن كل وضعية تشكل فرصة للتعليم واسهاما في إتمام تأهيله العام، يمكننا أيضا أن نعتبر أن الكفاءات المهنية لفرد ما تشكل ملفا "حقيقيا"، يثرى استمرارا.

وحتى فهم مجموعات ما من ملف جماعي من الكفاءات، من جهة كميات مختلف الملفات الفردية وتشكل من جهة أخرى مهارات جماعية وطرائق للعمل أوكل المشاكل المتعرض لها تم تطويرها بالتعاون مثال عملي على ذلك، فريق من رجال الإطفاء أين تزداد الفعالية مع عملهم الجماعي مواجهة لكارثة، حتى وإن كان التواصل حال الشغل بإمكانه أن يكون في بعض الأوقات غير ممكن/ مستحيلا جسديا.

من المهم، التركيز على فهم نوعية الآليات التي كانت موضع خلاف ضمن هذا الهيكل، وما هي التعاليم التي بالإمكان استنباطها من أجل توضيح من جهة تحويل الكفاءات، ومن جهة أخرى تجميع فعال.

في الواقع لقد قمنا بوضع تمييز بين النقل من أجل تجنب النسيان (الموجه أساسا نحو تقسيم المعارف خلق رابط بين الحاضر والماضي بين الممثلين المعنيين وأخيرا مثاربة انسانية) والتجميع الموجه نحو انتاج رأس مال انطلاقا من عمليات التجميع، الصيانة، والمبادلات (أين يشجع التخزين، الهيكلة، والمرجعية استغلالا لاحقا عن طريق سندات المعطيات).

المطلب الثاني: من التحويل إلى تسيير المعارف: (العمليات)<sup>56</sup>

1- نماذج عملية:

لقد تم وصف الطريقة الانجليزية " Look And Mary " بايجاز من أجل تقديم نموذج لشراكة قائمة على الملاحظة والانشاء الذاتي لتمثيل ذهني للنشاط، أكثر منه على الخبرة الكلاسيكية الموجهة من قبل معلم ما، يعتبر العامل إذن في وضعية خلقى بواسطة أدواته الذاتية "العلبة السوداء" التي ستخلق القيمة المضافة ضمن العملية التي يشارك فيها.

لقد تمكن اليابانيون في نهاية الثمانينات من تطوير النماذج المعقدة للتعليم المساعد بواسطة جهاز الاعلام الآلي (EAO)، يربط نماذج التعليم النظرية بتقييم عن طريق استجواب/ اختبار متعدد الاختيارات (QCM) وتمثيلات مستندة إلى نظام مختص.

<sup>56</sup> Levy- Leboyer C. La gestion des compétences .éd.d'Organisation.1996.p.27



في حالة مجموعة ما موجهة إلى إلى نحو تكوين ميكانيكي - مما تبين في صيانة عجلات الهبوط، كان القسم الأول من هذه المجموعة مكونا من مراحل نظرية حول علم الميكانيك، قراءة المخططات، هندسة الري، والانقياد.

بامكان الطالب أن ينتقل بطريقته بين مختلف الفصول، ولكن النظام يفرض عليه الاطلاع الشامل/الكلّي، وأن ينجح في كل اختبارات المعارف، لقد كانت الفكرة تتمحور حول الاطلاع العام، التكيف مع معدلات وعمليات الاكتساب لكل فرد مع الافتراض أن فهم الأساسيات النظرية كان متطلبا أولا للممارسة.

يتألف القسم الثاني من (EAO) من مؤشر لأعضاء ممكنة، أين يضع المتعلم اختيارا بين مجموعة نشاطات في كل مرحلة، حيث بإمكانه طلب المساعدة عن طريق النظام المختص الذي يملك قاعدة للمعارف المشتركة لخبرة مصلحتين متتبيين

إن هذه المقاربة باعتبارها ذروة "التعليم الآلي" المطورة خلال الخمسينيات من قبل علم النفس السلوكي الأمريكي Burrhus F. Skinru ، الذي حدد حدودها ضمن الاستثمارات الكبرى الواجب تحقيقها لمثل هذا النوع من التعليم (EAO).

مثال آخر عملي لتحويل الكفاءات يكمن في طريقة سردها.

يمكن لهذه الاخيرة ان تحقق عن طريق حوار أو بطريقة كلاسيكية عن طريق تحرير لكتاب / مجلة، ومجموعة من المقالات. حسب انطلاقا من عادة المعني في الكتابة/ نسجل أن مساعي النوعية انطلاقا من ضرورة التوثيق، تشكل ممارسات للمادة.

وأخيرا، سنتقل للتذكير بسير المراتب المهنية الكندية، نحو خمسين عددا، هم محامون كلاسيكيون عاين العادة، سائقون لقاطعات أو عمال (صاغ)، توحى هذه المراتب بصورة صارمة بخصوص التمهين، لأسباب تبدو مهنية واحتراما للنوعية، ولكن أحيانا تعود إلى آفاق تكاملية أو دفاعية نسبة للمهاجرين تتمثل متطلبات هذه المراتب في:

- امتلاك شهادة مهنية، مكافؤها معترف به أو مسلم عن طريق المؤهل، محدد عن طريق مستوى المعارف الحقيقية بواسطة امتحان في أي اللغات الممارسة المتحدث بها في كندا فرنسية كانت أو الإنجليزية- من أجل القدرة على ممارسة العمل المحدد.
- الالتزام بتكوين متواصل طوال المسار المهني.
- تقييم مستوى مهنية زملائه بطريقة أخوية، بالنسبة للمعارف العملية وحتى النظرية.

• في حالة نقص التمهين المثبت، ينبغي ملازمة هذا الزميل بودية من أجل استدراك النقص، التحقق من واقعية النشاط المصحح، وفي حالة حتمية الشك المبدل من جهة المستوى، بلغ مجلس الترتيب عن هذا الزميل، أين يخضع لامتحان أو لقرار يصدر من الهيئة غير مشروطي الترتيب إلى غاية التنفيذ، بالمرور بمخطط التكوين وتقييد النشاط. كذلك من المتداول أن أي جراح -متطوع أو غيره غير مسموح له بإجراء عمليات جراحية لأن حركاته هي غير محددة كفاية، ولكن، بالمقابل يدعى إلى التدريس بغية تبادل معارفه العملية.

وبصورة مختصرة، لقد وعت المؤسسات في أيامنا هاته بضرورة تسيير رأس المال البشري هذا، وأن مجموعة من العمليات قد ظهرت، مشكلة حقل -تسيير المعارف- بالنسبة لمسيريه/ للمارسيه.

## 2. تسيير المعارف:

يوجد ثلاث مقاربات مكتملة من أجل تشكيل / هيكله المعارف:

- تلك الخاصة بالادراكيين، الذين يهتمون بتشكيل المعطيات المجمعة.
- تلك الخاصة بالموثق، الذي يهتم بالبحث عنها، بترتيبها عن طريق تبسيط إعادة استعمالها.
- تلك المتعلقة بالكاتب أو المؤرخ الذي يسعى إلى توضيحها نسبة إلى حاملي الخبرة أو التجربة الحياتية.

إلا أنه ولكي يوتي هذا المسعى ثمرة المالمستقبلية ولا يتعثر أبدا حتى خلال توسعه، من الضروري أن يتكفل التسيير بمنحه تكملة، باستغلال اقتراحات الخبير أو باقتراح استجابات مكان الفجوات الدائمة.

من أجل البناء/ التشكيل، يركز المفكر/ الإدراكي على طرائق مستنبطة من أنظمة محترفة ومن علمنة العمليات: Kod. Sadt. Kads ، Miksm.Rex ... يقوم جهده الموضوعي أساسا على المعارف الإجرامية والبعد النظامي للمعرفة، عن طريق تحليل القواعد، الإجراءات العمليات، التسلسلات. يتوهم التفسير النظامي المطلوب عن طريق مجموعة حوارات متبادلة وبحث عن ترتيب لـ -الأشياء- الموضحة، بغية إنشاء ملفات وقواعد المعارف بالمقابل يعتبر البعد الذاتي المحسد أقل تقييما بل حتى مهمل.

الموثق قسم من فرضية تم توثيق مجموعة من المعارف ضمنا مسبقا، وعليه فإنهم يهتم باحصاء واختيار الوثائق الأكثر نفعاً: سجلات ذاتية، معايير، مرجعيات مكتبية. حيث يقوم بأتمامها عن طريق وثائق التركيب المحصل عليها غالبا انطلاقا من تجميع وثائق وحوارات مع الخبراء: حالة الفن، أسئلة أجوبة، مشاكل معاودة، أحداث نادرة للاستظهار، فهرس الممارسات الحيدة ما أرغب في تطويره- كيف أرى التهمة-. أحيانا، وباقتضائها المهني محترف فإن هذه المقاربة تحمل تكلفة أقل قيمة.



• تؤدي دراسة الحالات الملموسة وتحليل المسارات الفردية للأجراء في نهاية المهنة/ مدة العمل، عن طريق العرض لهذا المسار، إلى تحديد الكفاءات المطورة عن طريق الممارسة، بمعزل عن المهن القاعدية والمستويات التسلسلية يسمح هذا بإنشاء مرجعية للكفاءات المسماة التوليدية وبتحديد المنطقيات التي تقود الأفراد، على حساب توجهاتهم الذاتية، إلى تمييز وبأكثر دقة تطوير بعض أنواع الكفاءات ضمن مساراتهم المهنية.

تختلف المسارات جدا وتوقف على:

- الخصوصيات الذاتية، تكوين أماكن العمل، المهن المنفذة.
- التطورات لبعض التقنيات ضمن زمن ما: الطاقة، الهندسة، الإعلام الآلي، مسعى النوعية، المواصلات، الفضاءات الافتراضية، الهندسة التنافسية.
- التحولات استراتيجية للمؤسسة اللامركزية، التسيير بالأهداف، التحديات أو نمو خارجي.
- المعايير الذاتية: حركية جغرافية.

## 2. استعمالات ممكنة:

في وقت الذي تزايدت فيه الاستعدادات للتقاعد، سوق الشغل أصبح مرة ثانية غامضا، التأثيرات الناجمة عن هرم الأعمار الانطلاقات المتوقعة على سبيل اتفاقات للحركية المتزايد للطاقة، فإن هذه الأشغال ستثمر انطلاقا من أربعة حقول للتفكير والنشاط.

يتعلق الحقل الأول بضرورة بناء، كل من المؤسسة والمنظمة، لمستقبلها ضمن منطق ديناميكي، وهذا بتنظيم عملية تجمع المعارف والكفاءات. تظهر الاستعدادات للتقاعد أكثر فأكثر في وقت مبكر، حيث أن هرم الأعمال الحالية ضمن المؤسسات يحضر استعدادات مكثفة في السنوات القادمة. وأن الخطر من فقدان كفاءات غير المعوضة هو غير مهمل، التنبؤ وتنظيم تحوّلها يسمح بتجنب انقطاعات وبالتسجيل ضمن مرئ للتطور / للنمو الفردي والجماعي.

يهتم الحقل الثاني بنماذج التمهين تحت شكله التقليدي، يعتبر التكوين أداة لإكتساب المعارف الأقل ملائمة ضمن محيط يتميز بتطور دائم وسريع ضمن هذه الظروف نماذج جديد للتمهين، كيفية مع ديناميكية التغير الحالية، والتي تظهر عن طريق تحويل الكفاءات ضمن النشاط نفسه، يمكننا إذن أن توضح في الفعل بطريقة مستمرة.

أما الحقل الثالث، يسمح هذا المرجع للكفاءات التوليدية بتحديد الالممرات الممكنة المسهلة ليس فقط لتغيرات المهن بل حتى للمحيط المهني سيصبح من السهل توليد احتياجات الحركية الفردية والجماعية وهذا بعدم إشارة الهوية المهنية للأفراد.

وأخيرا، تسمح هذه المقاربة بإدراك ضمن / داخل زاوية جديدة، سياسات تحري القدرات بالإضافة إلى التعرف والتصديق على الكفاءات المطورة عن طريق الممارسة.

وعليه، تعتبر هذه المقاربة الدقيقة في استخدامها مساهمة ضمن مجال التشغيل بالانسجام مع مختلف التطورات المتعلقة بنظام المعلومة الخاص بالكفاءات نطاقات الحركية، بجميع المعلومات، موضوعية الكفاءات. تسعى هذه المقاربة إلى دفع المدراء إلى التركيز مرة ثانية على واحدة من مهامهم: استنباط الكفاءات، تطويرها التعرف عليها، تحويلها التخفيف منها منطق تطوير منطق تطوير الموارد البشرية والنمو الجماعي المتواصل.

### 3. - كفاءات الأجراء في نهاية المسار المهني:<sup>57</sup>

- فقط عن طريق العمل الذي يقومون بشغله وإنما حتى عن طريق مساهم المهني
- تعتبر كفاءات العمل معرفة نظريا للمؤسسة/ محددة بالنسبة للمؤسسة نظريا، وهذا لأنها تستنبطها من خلال النشاط المسجلة والمسير في إطار وسائل تسيير الموارد البشرية: حوار للتميز والنمو، GPEC.
- تشكل الكفاءات الهيكلية خلال المسار المهني من:
- المعارف العملية المهارة، الاتقان التي تعتبر نتيجة للخبرات المكتسبة ضمن مختلف المهن.
- المعارف الخاصة بالخبرة.
- المعارف التنظيمية -الفهم، حسن التنظيم- التي تعود إلى النضج الذي نكتبه حال ممارسة أي عمل: إنها مبادئ للتنظيم وطرائق لإدراك العمل.

4 وضعيات مهنية ملائمة بالخصوص مع تحويل الكفاءات: يمكنها أن تكون عديدة على سبيل

المقال:

- وضعيات الخبرة: العمل الفوري، موضعه مساعي النوعية، متابعة وإبداء النصيحة ضمن "في إطار مسعى المشروع"
- وضعيات المرافقة أو التكوين المباشر.

<sup>57</sup> THIERRY D.SAUTET C. , la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, éd. l'Harmattan, 1993, p.111.

• الطاقم "المصدر".

• بعضها يكون أكثر ملائمة مع بعض منطقيات الكفاءات:

• بالنسبة للمعارف التنظيمية: الخبرة، الشراكة، الطاقم "المورد"، خبرة المشروع، الخبرة النوعية، المارفة.

• بالنسبة للمعارف العملية: ملازمة المشروع، تسيير المشروع، تحويل التاريخ، الطاقم "المورد" الشراكة، الخبرة التقنية، العمل الفوري حل المشاكل، ملازمة وضعية ابتكار.

• بالنسبة لمعارف الخبرة، تكوين مباشر، خبرة المشروع، نوعية إنظام التقني.

#### 5. حالة خاصة بالهياكل المسيرة:

يمكن لتحويل الكفاءات المحددة بالأطر العليا في نهاية المسار المهني أن يكون قسما من مهمتهم في بعض الحالات وأن يساهم في تقويم خبراتهم. إلا أن الأمر يستلزم تكيفات: فبينما تحقق باقي وضعيات التحويل داخل فريق العمل أو الوحدة المعتادة للعمل، فإنه يقتضي الأمر هنا الكشف عنه ووضيحه ضمن المخطط العام للمؤسسة. يمكن للأدوار المقلدة أن تكون من أصل شراكة لفريق التوجيه، الطاقم (المورد)، دور التمثيل.

فضلا عن ذلك، يمكن لمثل هذا المسعى أن يكون فرصة ساخنة لتقويم الطاقم العمالي الذي يمكن له أن لا يحصل على مستوى المسؤولية المخصصة المشغولة خلال المراحل الرئيسية من مساره المهني، التي تسمح لهم إذن بالولوج إلى عالم التقاعد بعد تقويم مساهم وأيضا فإن النظرة التي يحملها الزملاء هي أكثر إيجابية سواء أكان بالنسبة للقادمي وحتى حول المستقبل الذي تحتزنه لهم المؤسسة: عمال المستقبل.

## خاتمة:

لكي تتخذ المؤسسة قراراتها فهي تعتمد أساسا على الكفاءات المتوفرة لديها، وقبل اتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات بكل أنواعها والتي يمكن اكتسابها والمخاطر التي تنتج عنها لاسيما عدم التحفيز وسوء التنظيم. فالكفاءة تمكن من تعميم ثقافة المؤسسة كما تحدث انسجاما مع ثقافات مختلفة.

تتواجد عدة تعاريف ومفاهيم تتعلق بمفهوم الكفاءة.

نعود لنقول أنها تضم مجالات مختلفة وعديدة كـ " المعارف " " المهارة " و " حسن التصرف ". وأن تقييمها منحصر على أرض العمل.

إن كفاءة فرد ما تتمثل في تكامل ، مدى حياته لخبرته الشخصية إدراكه لحالات المهنية والاجتماعية ولتكوينه المتواصل وبالنتيجة، ينبغي على أي وظيفة شاغلة كانت أن يدرس أثناء وصفها إنشائها ضمن عملية سيرورة، بأفكار متبادلة.

# الجزء الثاني

## التكوين التقليدي (العادي) في المؤسسة

■ الفصل الأول: المراحل الإستراتيجية للتكوين في المؤسسة

■ الفصل الثاني: مبادرات وظيفية للتكوين في المؤسسة



# الفصل الأول

## المراحل الإستراتيجية للتكوين في المؤسسة

• المبحث الأول: وضعية التكوين، أهدافها وسياساتها

• المبحث الثاني: العمليات الأولية في عملية التكوين

• المبحث الثالث: مبادرات التكوين ومراحله الأساسية

• المبحث الرابع: خطة التكوين

• المبحث الخامس: معرفة احتياجات التكوين.

## الفصل الأول: المراحل الإستراتيجية للتكوين في المؤسسة

مقدمة:

منذ عشرينين تقريبا ظلت المؤسسات في الغالب نكتفي 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 إستراتيجية هادفة إلى جعل عمليات التكوين استثمارا حقيقيا يستجيب إلى حاجات المؤسسة وحاجات أفرادها.

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

بالضبط، سنشرح المراحل الست الهامة التالية:

- إحصاء حاجات التكوين.
- تحليل هذه الحاجات.
- تخطيط عمليات التكوين.
- إعداد هذه العمليات وتحديد طرق تمويلها.
- تنفيذ هذه العمليات.
- تقييم نتائج التكوين.

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

ولقد تطرقنا في هذا الفصل من خلال البحث الأول: وضعية التكوين، أهدافها وسياساتها، أما البحث الثاني: العمليات الأولية في عملية التكوين، والبحث الثالث: مبادرات التكوين ومراحل الأساسية، أما البحث الرابع: خطة التكوين وأخير البحث الخامس: معرفة احتياجات التكوين.

المطلب الأول: وظيفة التكوين

إذا اعتبرنا مع H.SUET: " أن عنصرا هاما في توازن المؤسسة يكون في اختيار أفرادها وتكوينهم " يصبح من الواضح ما يذكره هذا الكاتب بأن " اختيار الأفراد وتكوينهم هما القطبان الأساسيان في سياسة الأفراد<sup>1</sup> " حيث تكمن أهمية تحديد هذه السياسة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للأفراد.

فمكانة الفرد في العمل وما ينتجه في صالح حياة المؤسسة مشروط بـ: اختيار وتكوين 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، وألا يكون بصفة ارتجالية تحت ضغط الحاجات الظرفية ولهذا فإن بعض المكونات الهامة في كل سياسة تكوين يجب أن تكون موضوع دراسة مسبقة. وكذا 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 تلي بالفعل رغبة مزدوجة، وهي رغبة المؤسسة ورغبة الأفراد. نطرح بعض التصنيفات لأهداف التكوين والتي توصل إليها مختلف المؤلفين، ثم نفحص المزايا العديدة لكل سياسة تكوين عقلانية.

في القسم الثاني سنهتم بسياسة التكوين في المؤسسة.

إن التكوين في المؤسسة هو من ناحية موضوع لسياسة معينة، ومن ناحية أخرى موضوع لمنهجية وبيداغوجية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار. هذان الأمران منطقيان يسيران

بالتوازي غير أننا سنهتم أساسا بسياسة التكوين، تاركين فصلا لاحقا لخصه (لتقنيات التكوين). التطور الذي شهدته مناهج البيداغوجية والمنهجية، سياسة التكوين والتي سنكشف عنها من خلال ثلاثة أبعاد:

- القسم الأول: العلاقة بين سياسة التكوين والسياسة العامة للمؤسسة.
- القسم الثاني: نتطرق إلى المشاكل التي يمكن أن تطرأ خلال تحقيق الغاية المزدوجة، اقتصادية واجتماعية، برنامج تكوين في المؤسسة .

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

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

لكن قبل هذا، نقدم بعض التعريفات لمفهوم التكوين انطلاقاً 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 لاحقاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بكل مهارة " <sup>2</sup>.

- **العنصر الأول** في هذا التعريف يبين أن التكوين يجب ألا يكون ظاهرة عابرة ( موضحة ) تنجز في مدة محددة بنقل ما يحدث بمؤسسات أخرى، إنما يجب أن يشكل " مجموعة من العمليات المتناسكة حيث نتائجها متكاملة يمكن تدوينها بمخطط محدد " <sup>3</sup>.

- **العنصر الثاني** والذي يعتبر هاماً في هذا التعريف، يدعو إلى تحسين مهارات الأفراد، مهارات تستدعي تدريباً يهدف إلى تعديل سلوك الأفراد ليتطابق مع توقعات المؤسسة وذلك يتعلق بـ " المعرفة "، بـ " المهارة "، بـ " معرفة كيف يجب أن يكون " . بصفة عامة، نقول أن التكوين يتعلق بالمتعاملين معاً :

- **العامل**: إن التكوين يمكنُ العامل من تحسين معارفه وقدراته ليرفع من مستواه بمنصبه الحالي أو الارتقاء إلى منصب عالٍ مستثمراً إمكانياته بشكل جيد .
- **المؤسسة**: بالنسبة للمؤسسة، يسمح التكوين بإمكانية تحديد واستخلاف أفراد التأطير، وكذلك تحسين فعاليتها الشاملة وسيرها الداخلي على مختلف المستويات .

غير أن مفهوم التكوين يعيدنا إلى حقائق مختلفة، بالنسبة لنا نتوقف عند التصنيف الكبير الذي توصل إليه الكاتب BELANGER <sup>4</sup>.

<sup>2</sup> - Raymond VATIER " Développement de l'entreprise et promotion des hommes" Entreprise Moderne d'Édition (EMI) - 4<sup>e</sup>édit 1985 Paris -p.34

<sup>3</sup> - Raymond VATIER (op. Cité p.38)

<sup>4</sup> -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

حسب هذا الكاتب هناك مفاهيم عديدة لترجمة تنوع عمليات التكوين المطبقة حاليا. وكذلك بالنسبة للمعارف والكفاءات والسلوكيات المرتبطة بشغل وظيفة بسوق العمل، يعيدنا التكوين إلى حقيقة هامة جدا والتي تطرح إشكالية التربية كلها، بصيغة أخرى، ودائما حسب BELANGER " إن استيعاب ثقافة متبصرة تسمح للفرد بفهم الأحداث التي تجري في محيطه، وتجعله يدرك معانيها ليتخذ موقفا منها " .

وفي الختام نضم رأينا إلى رأي الكاتب SEKIOU بأن التكوين هو " مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم، سلوكياتهم، مواقفهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة، ولتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية، وبدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية"<sup>5</sup>.

## المطلب الثاني: أهداف التكوين وأهم إيجابياته

### 1. أهداف التكوين

أ) التكوين: استجابة لرغبتين

(رغبات المؤسسة ورغبات أفرادها)

كما ذكرنا، إن كتابا كثيرين يقدمون التكوين كوظيفة من مميزات من ناحية الاستجابة إلى حاجة ملموسة عند المؤسسة تماشيا مع حصول أفرادها على تكييف أفضل، ومن ناحية أخرى الاستجابة إلى رغبة الأفراد في مجال التكوين، حتى يكونوا في مستوى المهام التي يكلفون بها، وبالتالي 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 ووسائل وهذا ما يفرض على هؤلاء المسؤولين أن يعتبروا المؤسسة خلية اقتصادية بقدر ما يعتبرونها هيكلا للترقية الاجتماعية. بينما هم يرون أن الهدف الوحيد للتكوين هو تغطية النقص في بعض المؤهلات عند الفرد، ولهذا لا يتصورون تكويننا لا يحقق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

في الحالة الأولى، فعمليات التكوين كبيرة ودائمة، وفي الحالة الثانية تكاد تكون مختصرة ومحددة بمدة معينة بين هذين الموقفين المتطرفين، ترتبط مكانة التكوين في الواقع بالوضع الاقتصادية للمؤسسة أو بشخصية المسؤولين.

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

## ب) التكوين: إشكالية عامة

أمام المشكل العام بالتكوين، يرى بعض المسؤولين أن الموقف الوحيد للمؤسسة هو الأخذ بعين الاعتبار حتمية تطور التقنيات والأفكار. في هذا الإطار يكون التكوين الوسيلة الممتازة التي تملكها المؤسسة للتكيف مع هذا التطور من ناحية، واستباقه من ناحية أخرى، كما يلاحظ بحق Ph.SUET . يتعلق الأمر باعتبار هذين المنظورين:

- التكوين كوسيلة تكيف
- التكوين "كوسيلة سبوق" <sup>6</sup>.

### 1) التكوين كوسيلة تكيف:

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

- التطور التقني: والذي يمس الكثير من مناصب الشغل، وهذا ما يفرض ضرورة تحسين الوسائل والتقنيات الحالية، ضرورة القيام بعمليات تكوين أو رسكلة الأفراد، هذا مثلا مع حالة: إدماج الإعلام الآلي والذي يستدعي تكويننا بهدف إلى تحقيق نتائج على المدى القصير
- تطوير تقنيات المناجنت: 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.

### 2) التكوين كوسيلة سبوق:

إن ضرورة السبق بواسطة التكوين يلبى بعض المتطلبات الخاصة. فأهمية المواقف والسلوكات بالمؤسسة لا تحتاج اليوم إلى تأكيد، خاصة آثارها على الجو الاجتماعي والذي يرتبط بالحالة الجيدة للمؤسسة .

<sup>6</sup> -Ph. SUET (op. Cité)

كذلك، عملية التكوين الخاصة بتحسين العلاقات الإنسانية تبدو ضرورية بالنسبة لمناصب المؤطرين، وهذا رغم قلة فعاليتها، وعشوائيتها 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، ومن جهة أخرى يمكن التكوين من تحسين العلاقات مع ممثلي العمال، ويشكل وسيلة حوار خاصة عندما يهدف إلى منح معارف جديدة.

## 2. مختلف التصنيفات لأهداف التكوين

### أ) أهداف التكوين الأساسية حسب SEKIOU<sup>7</sup>

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 والتحقق ".

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

- ضمان التطابق بين قدرات العمال ومعارفهم.
- تكييف المستخدمين مع مهام محددة، ومع التغيرات بالوظائف.
- المحافظة على درجة معينة من القدرة الضرورية لتقديم المؤسسة .
- تحسين قانون المستخدمين بالترقية في المؤسسة .
- دعم فعالية كل المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات، وبتقليل عدد الحوادث، والمغادرين للمؤسسة.
- المساهمة في برنامج النمو وفي سياسة توفير الموارد البشرية .

<sup>7</sup> -SEKIOU (op. 302)

- إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر بالإنتاج، وكذا تحسين مستوى نوعية وكمية المنتوجات.
- مضاعفة الإحساس بالثقة بالنفس لدى كل عامل .
- المساعدة في تطوير الوقاية وحماية الأفراد في الوضعيات الخاصة.
- مساعدة البطالين على الاندماج في مؤسسات جديدة.
- دعم العلاقات بين الأفراد وتحليل الحالات التنظيمية.
- التكيف مع متطلبات المحيط دائم التغيير .
- تطوير القدرة على إصدار الحكم لدى المتكويين .

### (ب) تصنيف أهداف التكوين

حسب CHARLES VINCENT

إن الكاتب CHARLES VINCENT يميز بين الأنواع الأساسية للتكوين التالية<sup>8</sup>:

1) يجب أولاً، التمييز بين التربية الدائمة ( المتواصلة ) والتربية الخاصة بالكبار.

التربية الدائمة ( المتواصلة )، تعني كل عمليات التكوين التي يقوم بها الشخص طيلة حياته والتي تتعلق بمبدأ تنظيم كل نشاطات التكوين والتي يمكن تطويرها خلال الحياة سواء كان الشخص عاملاً أو غير عامل. والذي يفرض تعاقب فترات العمل وفترات التكوين .

بالنسبة للتربية الخاصة بالكبار: تتعلق بالأفراد المستخدمين بقطاع مهني، أو أفراد تجاوزوا سن التمدرس والذين لا يستطيعون الاندماج حتى بوقت جزئي، في هيكل تعليمي ومباشرة تكوين ابتدائي.

2) لا بد من التمييز بين التكوين المهني وتكوين الإطارات.

- التكوين المهني: إنه تكوين يوجه على الخصوص إلى العمال وموظفي المكاتب، يتضمن الاحتياطات التي تهدف إلى تمكين الفرد من الحصول على المعارف والكفاءات 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 والكفاءات ضرورية بالنسبة للإطارات لتأدية وظائفهم في مختلف

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



مستويات السلم الإداري، إنه يتجه إلى أفراد التأطير من المستوى الأولي، والمستوى المتوسط والعالي. فحسب BELANGER هذه الكفاءات تجمع في ثلاثة أصناف كبيرة :

- الكفاءات الذهنية: تحديد وضعية ضمن مجموعة من الوضعيات، بالتعرف على المتغيرات والعلاقات التي تربط بينها، تصور لإمكانيات الحل الممكنة للمشكلة. هذه الميزات ضرورية في عمليات التخطيط، والتنظيم والمراقبة.
- 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 والمراقبة)، طرق عقلانية في اتخاذ القرار... الخ.

3) وأخيراً، التمييز بين التكوين الأكاديمي والتكوين في إطار العمل:

• **التكوين الأكاديمي:** يتضمن مجموعة من البرامج التعليمية، كل برنامج يسعى إلى نشر المعارف الضرورية لممارسة وظيفة أو مجموعة من الوظائف تؤلف صنفاً من الأصناف المهنية، على سبيل المثال: برنامج تعليمي في العلاقات الصناعية يعدّ لممارسة وظيفة من الوظائف المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، لدراسة نزاعات العمل وإيجاد 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 وكفاءات تلي متطلبات حقيقية وعملية بوظيفته

ج) TALBOT و ELLIS يكشفان عن التصنيف التالي:

هذان المؤلفان يميزان في مسألة التكوين بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة<sup>9</sup>:

منذ القدم كان يعتبر التكوين امتداداً لعملية التعليم، فالتدريب كان بالصناعة ومؤسسات التكوين أمراً ضرورياً يجري خارج المؤسسة لكن الانشغال الأساسي يتصل بالبحث أساساً 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 مقبولاً.

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

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

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

### 1) 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 تستنجد 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 والتي 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. فنبحث إذا في تغيير بعض المفاهيم التقليدية على سبيل المثال: أساليب التنقل بين الوظائف.

#### • تكييف القدرات والسلوكات عند العمال بالهياكل الجديدة بالمؤسسة :

إن التغيرات بالمؤسسة تمثل منذ مدة الانشغال الدائم لمسؤولي التكوين بها. فالعديد من الكتاب يعتبرون أن عمليات إعادة التنظيم، والتكوين جد مترابطة. لكن يبدو أننا منشغلون أكثر بالبحث من خلال التكوين على الاستجابة إلى نتائج هذه التغيرات لا للتأثير عليها .

بعبارة أخرى، منذ مدة كنا نفصل بين التغيرات بهياكل المؤسسة والتغيرات عند الأفراد وهذا يفقد فعالية جهود التكوين.

#### • تحسين المردود الفردي:

إن التكوين يجب أن يساهم في تحسين القدرات والمعارف والمهارات تماشيا 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 بالهياكل أهم بلا شك من التكوين الذي يسعى فقط إلى تكييف الأفراد مع مؤسسة حديثة.

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

## 2) 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 وفعالية الأفراد.

• تكامل جهود الإدارة, مسألة هم كثيرا المسؤولين: إن الكثير من ممارسات الإدارة والهياكل التنظيمية على الخصوص لا تشجع الاستعمال الفعال للموارد البشرية، ولا 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 والتوجيه الذي يراود للفوج .

• تطوير أساليب جديدة في التفكير: يهدف إلى معارضة نوع من التكوين يميل إلى حفظ المعارف ويهدف إلى رفض أساليب جديدة في التفكير ومواقف جديدة.

فالتكوين يجب أن يتعد عن التصورات المألوفة و يفضل أن توجه جهود التكوين إلى تقنيات تؤثر على المشاكل الأساسية للإدارة والمؤسسة .

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

### 3) فوائد (مزايا) التكوين: بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للفرد<sup>10</sup>

#### • فوائد التكوين بالنسبة للمؤسسة

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

- يعمل على ترقية المظاهر والمواقف التي تساعد على تحقيق المكاسب.
- يعمل على تحسين المعارف والمهارات 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 والانفتاح والثقة بالنفس .
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسهم .
- يساعد على التطور التنظيمي.
- يعمل على تحصيل المعارف.
- يساعد على إعداد قنوات التنفيذ والطرق.
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية .
- يساعد على إنتاج المعلومات الضرورية للمستقبل بكل قطاعات المؤسسة.
- يحسّن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرار وحل المشاكل .
- يسهل تطور الأفراد المرتبط بالترقية الداخلية .
- يسهل تطوير مهارات القيادة، يعمل على التحفيز، الصدق، وتحسين المواقف وعدة مميزات يتصف بها الأفراد والمسирون ذوي الفعالية .
- يحسن من المردودية، والنوعية بالعمل .
- يساعد على مراقبة المصاريف في عدة قطاعات، كقطاع الإنتاج، الموارد البشرية الإدارة.
- ينمي روح المسؤولية إزاء المؤسسة مما يفرض تكوين الفرد ليكون مؤهلاً وله إطلاع جيد .

<sup>10</sup> -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<sup>e</sup>édit Mc GRAW-HILL Editeurs Montréal 1992 (ch.10 pp.295-322)

- يحسن العلاقات بين أرباب العمل والعمال.
- يقضي على التصرفات السيئة كإخفاء لوازم العمل.
- يخلق جو يساعد على النمو والاتصال.
- يساعد المستخدمين على التكيف مع المتغيرات .
- يسهل في معالجة النزاعات وهذا يسمح بالوقاية من القلق والكثير من الضغوطات.

#### • فوائد التكوين بالنسبة للفرد:

إن التكوين في نظر الفرد له منافع كثيرة منها:

- يساعد الفرد على اتخاذ أفضل القرارات وحل المشاكل بكل فعالية.
- بفضل التكوين والتطور تكون العوامل المحفزة على الاستكشاف والنجاح، والنمو، والمسؤولية، والإقدام ذاتية وعملية.
- يشجع على تطور الشخصية والثقة بالنفس.
- يساعد الفرد على التعامل مع القلق والضغوطات، والإحباطات والنزاعات.
- يزود بالمعلومات التي تساعد على تحسين معرفة عوامل القيادة، والمهارات والمواقف.
- ينمي الشعور بالافتناع بالعمل، والإحساس باعتراف الغير به .
- يسمح بالتطور اتجاه تحقيق الأهداف الشخصية بتحسين مهارات التفاعل.
- يعمل على تلبية الحاجات الشخصية للأفراد المتكويين وللمكويين.
- يمنح للمتكون إمكانيات تنمية شخصيته والتحكم في مستقبله .
- يعمل على تنمية الشعور بالنمو عن طريق التدريب المهني .
- يساعد الفرد على تطوير مهاراته في التواصل كتابيا وشفويا سواء كانت التمارين كتابية أم شفوية .
- يساعد على القضاء على التخوف من المهام الجديدة .

#### • فوائد التكوين في إطار العلاقات بين الأفراد:

إن فوائد التكوين في إطار العلاقات بين الأفراد داخل الأفواج وخارج الأفواج عديدة، نذكر منها:

- تحسين الاتصال بين الأفواج والأفراد .
- تسهيل توجيه العمال الجدد الذين تم تعيينهم أو تمت ترقيتهم.
- الإعلام ببرامج تفرض العدالة في العمل والمساواة في الحظوظ.
- توفير الإعلام حول القوانين واللوائح الحكومية وحول السياسات الإدارية .
- تحسين المهارات .
- ضمان قابلية تطبيق السياسات التنظيمية والقوانين والإجراءات.
- تحسين الجو التنظيمي.
- تطوير الترابط والانسجام بالأفواج .
- خلق جو مناسب للتدريب المهني، والنمو والتنسيق.
- جعل المؤسسة مكان العمل الجيد والعيش.

#### 4) أسباب أخرى تشهد لصالح التكوين :

بالنسبة إلى M.J.TESSIN من الضروري القيام بالتكوين خاصة للأسباب التالية<sup>11</sup>:

التكوين يرفع من مستوى الإحساس بالأمان في العمل: فالأمن بالعمل لازال من أهم انشغالات الإنسان، حيث يتحسن أداء المعدات، تتطور التقنيات، وتنفذ الإجراءات بشكل جيد. لكن إذا لم تأخذ المؤسسة حذرهما 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 الإتيقان عند العامل .

يسمح التكوين كذلك بتحصيل المعارف الجديدة. بمختلف المجالات: كمجال التسيير، والمجال الاقتصادي، ومجال العلاقات الإنسانية. مناصب القيادة... الخ.

في نفس الإطار، ظهور الإعلام الآلي، أحدث إرباكا بميدان العمل لدى بعض العمال، وغير من مهام البعض.

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

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.

### المطلب الثالث: سياسة التكوين في المؤسسة

#### 1. سياسة التكوين: عنصر من السياسة العامة للمؤسسة

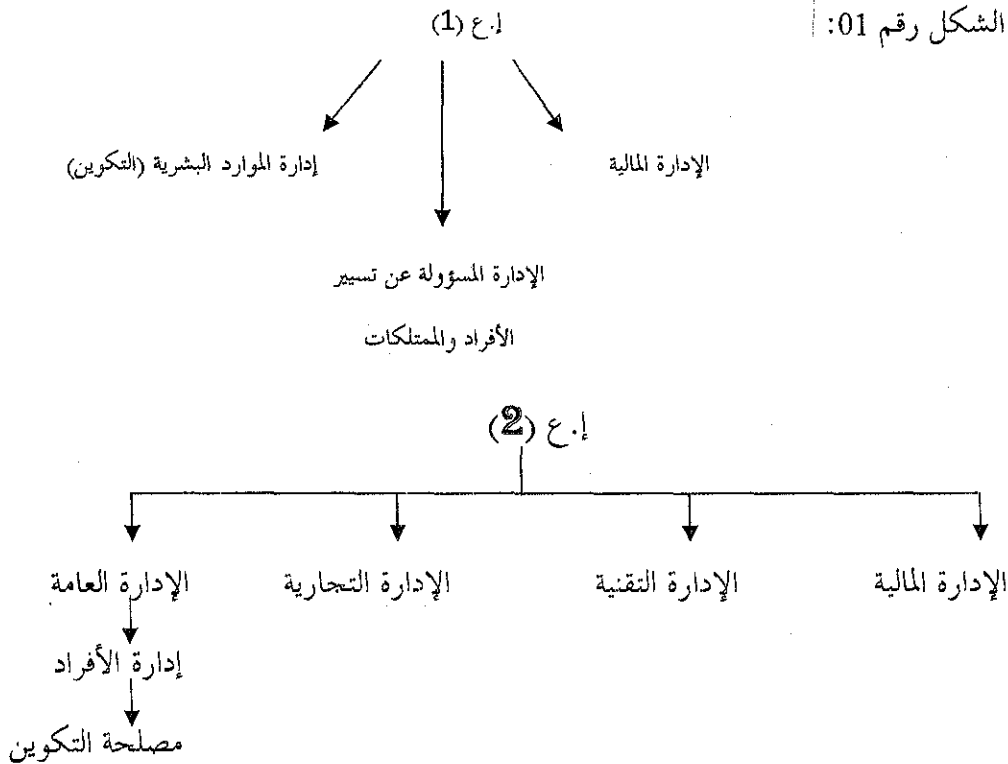
إن سياسة التكوين يمكن اعتبارها كتعبير عن السياسة العامة للمؤسسة<sup>12</sup>، ونأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أمور<sup>13</sup>:

- أولاً، المكانة الخاصة لتسيير الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ثانياً، المكانة التي يشغلها التكوين عند المسؤولين.
- ثالثاً، درجة انفتاح المسؤولين على المتعاملين الاجتماعيين.

#### أ) تركيب الإدارة:

بالنظر إلى الهيكلين المشار إليهما أدناه، نلاحظ بوضوح أنهما مختلفان حيث لا يعطيان نفس الأهمية للمشاكل الإنسانية.

الشكل رقم 01:



<sup>12</sup> -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.

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

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

حسب النتائج الناجمة عن سير الآراء التي قام بها " R.VATIER <sup>14</sup> " سنة 1969 بالولايات المتحدة على [ 50 مؤسسة عرفت نجاحا كبيرا ] تأكدت أهمية سياسة التكوين، حيث يعود نجاح هذه المؤسسات إلى عاملين أساسيين:

- في كل هذه المؤسسات المسؤول عن مصلحة الموارد البشرية يشغل منصب نائب الرئيس .
- يهتم الإطار السامي اهتماما كبيرا بإدماج الإطارات 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 إلى مسؤول بمجلس الإدارة.

#### ب) 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 إلى التوقع. " انظر المخطط التالي " <sup>15</sup>.

التوقع			عدم التوقع
	تكوين خاص (مناسب)	تكوين ترقيعي	لا يوجد تكوين
تهدف إلى تحسين سير	بالنسبة لبعض	بدون عمليات لمعالجة	أو عمليات غير
المؤسسة وتنمية الموارد	الحاجيات لكنه	الأسباب الحقيقية .	منظمة وغير مراقبة
البشرية: عمليات متوقعة،	محدود الزمان والمكان ...		
منظمة، مقيمة، منتظمة.			

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

<sup>15</sup> -R. Lebeau « la formation en entreprise » op. cité p 56.



## ملاحظة :

يمكن إضافة مراحل أخرى لهذا التدريب.

ج) كما أن تفتح أو عدم تفتح المسؤولين على المتعاملين الاجتماعيين، يعد مؤشرا آخر للقياس، وهذا يدعو إلى طرح التساؤلات التالية<sup>16</sup>:

• هل المتعاملون الاجتماعيون يتم إعلامهم فقط بما يخوله لهم القانون أم يشاركون في التنظيم وتسيير التكوين؟

• هل المسؤولون يفكرون أن لقاءات ما بين المؤسسات تتيح الفرصة لأفرادها للاطلاع على أفكار جديدة تعود بالنفع على مؤسساتهم؟

• وأخيرا بالنسبة لمحتوى التكوين، هل يعتبرونها وسيلة لتدارك النقص بتقنية مناسبة أم هم مقتنعون أن التكوين بصفة عامة هو الوسيلة الأحسن لاستثمار التقنيات الخاصة؟

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

كما أن هناك اختلاف جذري بين أسلوب " دعه يعمل " وأسلوب " اعمل أو مت " وأسلوب "الالتزام والمسؤولية" في بعض جوانب التسيير<sup>17</sup>.

لهذا من الضروري للإدارة في المؤسسة تحليل أسلوبها في " المناجمت " لتحديد التناقضات بين الأسلوب النظري والأسلوب 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، والأسئلة المطروحة ترتبط أساسا بسياسات المؤسسة.

## 2. الغاية الاجتماعية والغاية الاقتصادية من التكوين بالمؤسسة<sup>18</sup>

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

<sup>16</sup> - R. Lebeau « la formation en entreprise » op. cité p 60.

<sup>17</sup> -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.

<sup>18</sup> -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.

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

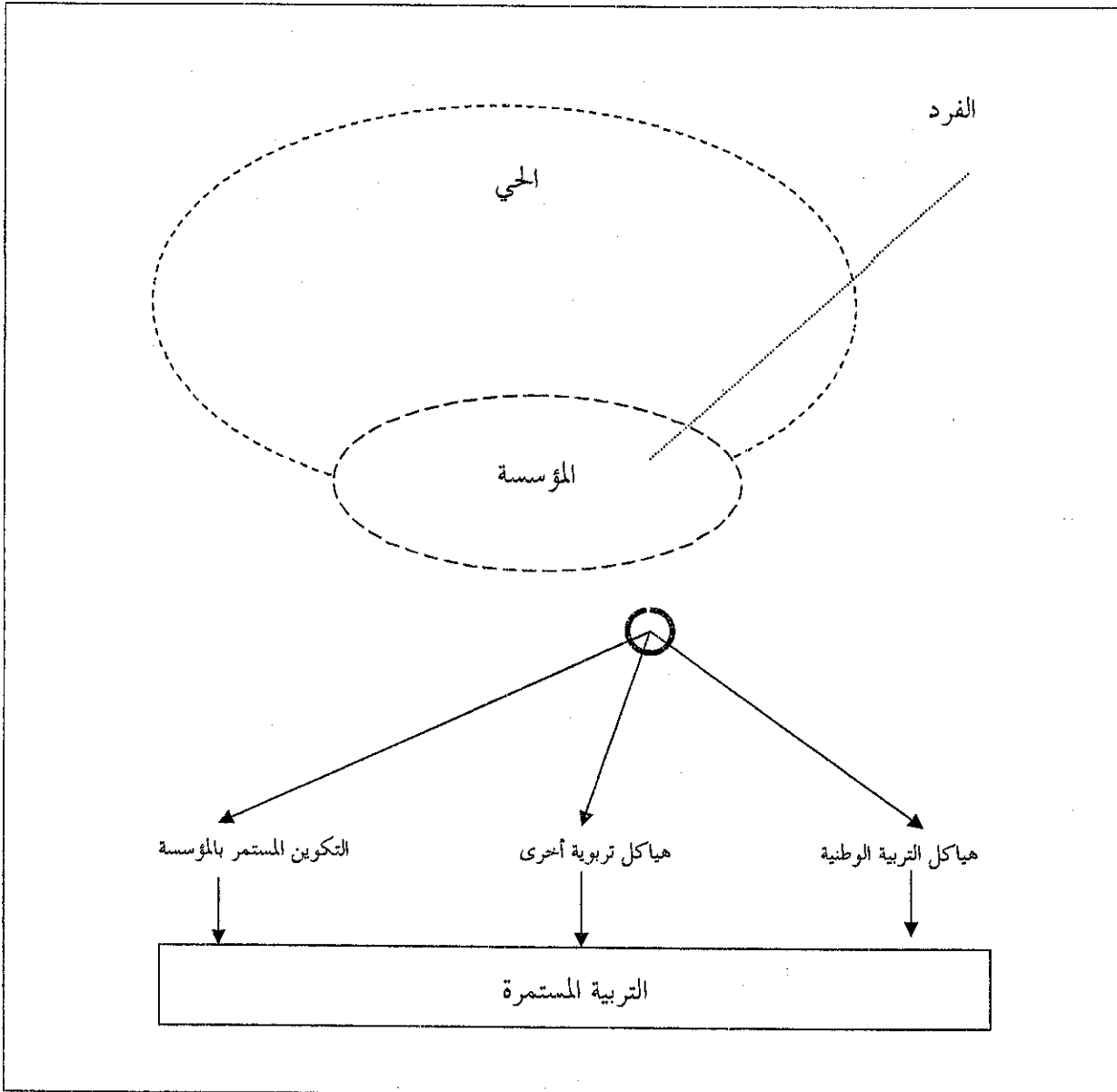
بالفعل عندما نتطرق إلى موضوع التكوين يزول هذا التناقض لأن التكوين يأخذ بعين الاعتبار معا مصلحة المؤسسة وتنمية الموارد البشرية، فهذا التناقض بين الغاية الاجتماعية والغاية الاقتصادية تقل أهميته مع التربية الشاملة المستمرة التي تدفع إلى الاهتمام بالرفع من المستوى الفكري والثقافي خارج الإطار المهني، أو بالأحرى تكوين يهدف إلى إدماج اجتماعي أفضل للشباب. في هاتين الحالتين تكون الغاية اجتماعية فقط .  
والتكوين المستمر الذي تتكفل به المؤسسة يعنى بالإدماج الاجتماعي للفرد وتنمية شخصيته بما في ذلك الجانب المهني.

لهذا يمكن القول إن التكوين بالمؤسسة دائما ومن الضروري أن يكون له غايات اجتماعية واقتصادية.  
لهذا على المسؤولين بالمؤسسة والمتعاملين الاجتماعيين اعتبار أن التكوين يهدف إلى:

- تنمية وتطوير كفاءة الموارد البشرية.
- السير الحسن للمؤسسة.
- مرونة كبيرة في الاقتصاد.

نستنتج مما سبق إلى اكتفاء المؤسسة بتكوين مهني بالمفهوم الضيق، تكوين يهدف فقط إلى 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 وبين التكوين المهني المستمر.



بالفعل فالتكوين الشامل يشكل مجموعة جد مترابطة، وهذا ما عبر عنه J. LEMONIER<sup>19</sup> بقوله: " أغلب التناقضات الحالية - التعليم التقني أولاً - التكوين العام أو المهني. تجد حلاً كلما أخذنا بنظام تربوي مستمر يعتبر التكوين والعمل والنشاط الثقافي يستمر مدى الحياة".

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 وعلى 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 موضوعاً كثيراً ما يطرح من قبل

<sup>3</sup> R.Lebeau " التكوين بالمؤسسة " - الاقتصاد والإنسانية صفحة 62

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

المعنيين بالمؤسسة ( المسؤولين على مصلحة الموارد البشرية والتكوين — المسيرين — النقيبين — المكونين).  
والمتمثل في الأهداف الأساسية للتكوين.

من بين وجهات النظر المتعلقة بالأهداف الأساسية للتكوين ننتقي ثلاثا منها:<sup>20</sup>

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 وبالتالي ثلاثة أنماط من التكوين تتسم بفعالية اقتصادية وسياسية وتقنية وبسيكولوجية.

والمسألة الجديرة بالاهتمام في زمن العولمة والتطور السريع المتعدد الأشكال المنتظر من مختلف الاقتصاديات العالمية ( اقتصاديات الصناعة — اقتصاديات التنمية ) والتي تفرض على مسؤولي المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار ثلاث مهمات:

- تسهيل وتنظيم التغيير.
- تحميل أفراد المؤسسات (الرجال) المسؤولية.
- التحكم في التنظيم قدر الإمكان.

لنرى عن قرب مع الفريق CENTOR . مختلف الأهداف التي يفرضها التسيير اليوم:<sup>21</sup>

أ) تسهيل وتنظيم التغيير:

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

أما اليوم وفي المستقبل القريب يُصبح التطور الاجتماعي والاقتصادي ضرورة تفرض نفسها، أسلوبا جديدا في الحياة، أنماطا جديدة في العلاقات، تنظيمات اجتماعية جديدة في عالم الشغل تظهر للوجود.

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

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

لهذا لا بد من التحضير الجيد لهذا التغيير، لا بد من تبديد الأوهام، بتنظيم الحركية الثقافية والمهنية  
باعتتماد المرونة المطلوبة في كل الميادين.

### ب) تحميل الأفراد المسؤولية:

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

### ج) التحكم في التنظيم:

سيكون من المهم بناء على المهدفين السابقين أن نلاحظ بأن الأساليب العقلانية لتحضير القرارات والتي  
لا تأخذ بعين الاعتبار عامل الإنسان غير فعالة. هذه الملاحظة تعني ببساطة بأن التحكم في التغيير يقوم على  
المعطيات العقلانية ولكن 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، كإطار الذي كان يعتبر عاملا وحيدا في  
التغيير، بل يجب أن تستفيد منه كل فئات العمال.
- لا يمكن الفصل بين التكوين والتنظيم، فالتكوين يعمل على تطوير هياكل وأساليب التنظيم  
بمرونة تعمل على تأهيل الأفراد لتحمل المسؤولية وبالتالي يمكن إيجاد الحلول للمشاكل ساعة  
ظهورها.

### 3. التطبيقات التنظيمية أثناء وضع سياسة التكوين<sup>22</sup>

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 .

<sup>22</sup> —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.

لهذا فالتكوين يحتاج إلى مشاركة واسعة من طرف المتعاملين الاجتماعيين حتى نتفادى أخطار المعارضين للتغيير ونسعى إلى جعل كل الأفراد يتحملون مسؤوليتهم وحتى يكون العمل جماعيا يملك كل المعطيات التي تجعله قادرا على حل المشاكل المشتركة.

ويظهر على مستوى المؤسسات الأوروبية حسب A. PAIN<sup>23</sup> أن الحاجة إلى التكوين والتطوير والتعليم والتنمية السريعة ضرورية ليكون الميدان خصبا لسياسة التنظيم.

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

وإن كان هناك تباين في نظرة الإدارة ونظرة العمال إلى التكوين، لكن هذا يساعد على تبادل المعلومات ويدعم التفاهم المتبادل بين الطرفين

وبصفة عامة إن التوافق المرتبط بالتكوين يرتبط بالمواضيع التالية<sup>24</sup>:

- ضبط حاجيات التكوين ودراسة الوسائل التي يجب استخدامها.
- التخطيط العملي الذي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية.
- المكونون، القوانين التنظيمية الخاصة بهم، أدوارهم.
- مكانة التكوين ضمن وسائل تسيير الموارد البشرية.

وفي الختام نستخلص أن فكرة التغيير ترتبط بفكرة التوافق، فالتغيير يعني أن تكون مبدعا أن تقبل بالتحديات (الأخطار)

وتنمية التوافق يعني الأمر نفسه، فهياكل الحوار موجودة " لجنة التكوين " والإجراءات يجب أن تركز على هذا المجال.

### المبحث الثاني: العمليات الأولية في عملية التكوين

#### المطلب الأول: استشارة التكوين وتقييم الأفراد

إن عملية إعداد خطة التكوين في مجال الموارد البشرية يجب أن تُسبق بعملية تقييم الأهداف، والحاجات والشروط الواجب توفرها في ميدان التكوين.

<sup>23</sup> - A. PAIN Op. Cité p. 38.

<sup>24</sup> - A. PAIN Op. Cité p. 40.

وهذا يفرض بكل واقعية أن نبدأ بفحص دقيق يمكننا من معرفة التوجهات والقرارات الخاصة بمجال تنمية الموارد البشرية.

كما أن طرق التقييم وتقنياته متنوعة في مضمونها وشكلها، سنقدم طريقتين شائعتين تمكن من تصميم عمل تقييمي فعال: نعني بذلك: — استشارة التكوين — وتقييم الأفراد. هتان العمليتان ضروريتان تسبقان إعداد برنامج تكوين الأفراد .

هذا الفصل ينظم بالشكل التالي:

- في القسم الأول: سنتساءل عن المسائل الأساسية التي تطرحها استشارة التكوين.
- في القسم الثاني: سنتطرق إلى الطرق الأساسية لتقييم الأفراد ونكشف باختصار المشاكل التي تطرحها هذه الطرق.
- في القسم الثالث: نتحدث عن بعض مشاكل التكوين ونكشف 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. وثانيا: بالنسبة، لتحسين فعالية برامج التكوين.

25

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

<sup>25</sup>-MEIGNANT (A.), manager la formation, Editions Liaisons, Paris, 4<sup>e</sup> éd, 1997. p. 107-116

## أ) السبب الأول يتعلق بالنظرة الحديثة للتكوين:

لا بد من الإشارة إلى أن التكوين في وقتنا الحاضر أصبحت النظرة إليه باعتباره مجرد إنفاق اجتماعي تقل شيئا فشيئا. فهو من الآن فصاعدا يعتبر استثمارا منتجاً حقيقياً هذا التغير يفسره التطور الاقتصادي. ففي الفترات التي كانت تنسم بنمو اقتصادي منتظم، عند التطرق إلى التكوين كان الاهتمام منصبا على النتائج التي يجب تحقيقها، لهذا لم يهتم بالوسائل التي يجب أن توفر لتحقيق هذه النتائج. 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 حالياً وقد أصبح من الضروري الاهتمام بعملية تسييره. من بين أدوار استشارة التكوين تحديداً، الحكم على الجدوى من إجراء أي عملية تكوين والكشف عن تكاليفها.

## ب) السبب الثاني يتعلق بأهمية الموارد البشرية:

بصفتها عامل استراتيجي في المناجنت المعاصر للمؤسسة. إن تطوير الموارد البشرية يعتبر بالفعل متغيراً استراتيجياً في نجاح المؤسسة. إن تطوير الأفراد يعتبر اليوم شرطاً أساسياً في كل مشروع للتغيير في تنظيم المؤسسة، وفيما تسعى إليه من تطوير تكنولوجيا. لأدائها الإنتاجية. هنا يصبح التكوين متغيراً استراتيجياً فهو لا يقوم فقط بمتابعة هذا التغيير، إنما يسبقه ويمهد له. هذه النظرة المستقبلية تفرض على التكوين ضرورة معرفة الأهداف للتحكم الجيد في الوسائل والإجراءات، 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 جميعاً ببرامج موحدة ( ذات نمط واحد ) تستخدم كما هي، لأن هذه البرامج النموذجية ( تربصات — دروس — دورات تكوين ) لا يمكنها أن تلي أهم الحاجات الخاصة بالتكوين وإعادة التأهيل.

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



وهذا ما يفسر اللجوء إلى استشارة التكوين، لأنها تسمح بتحديد الشروط التي يجب أن تتوفر بالمؤسسة والتي 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 وربطهم وتحفيزهم إلى مشروع تطوير محفز يدعو إلى التحديد. عندها، تسمح استشارة التكوين بتقييم مساهمة التكوين في تنفيذ مشروع كهذا.

كما رأينا، مع الأخذ بعين الاعتبار الإطار السوسيو اقتصادي للمؤسسة لاستشارة التكوين دور هام في بناء إستراتيجية 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 العشرة الأخيرة عبر مرحلتين قبل أن تحل محلها الاستشارة في المرحلة الثالثة<sup>26</sup>.

• 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 والكفاءات المأمولة ؟ " <sup>27</sup> . لقضية 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 والإستراتيجية الفاعلين <sup>28</sup> . وهذا 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 ؟ <sup>29</sup> أين تظهر تطبيقات الاستشارة .

<sup>26</sup> - 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<sup>e</sup> éd. Paris Entreprise moderne d'édition, 1980.

<sup>27</sup> - M. SONNTAG « développer et intégrer la formation en entreprise » op. cité p. 28.

<sup>28</sup> - VATIER, R. « Développement de l'entreprise et promotions des hommes » op. cité pp. 154-156.

<sup>29</sup> - M. SONNTAG « développer et intégrer la formation en entreprise » op. cité p. 29.

هذه 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، وهذا المرور من صورة التقييم إلى صور الاستشارة يسمح باستخلاص الآ تناقض بين هذين التطبيقين، إشكالية الاستشارة بكل بساطة أكبر من إشكالية التقييم.

### 3. ماذا ينتظر من استشارة التكوين ؟

ما الفرق بين استشارة التكوين وغيرها من المفاهيم القريبة منها، كالمراقبة، التفتيش، التقييم، التحقق،

الفحص؟

نأخذ بالتعريف الذي يذكره: C. VERNOT GAUD :

" إن الاستشارة اختبار نظامي — انطلاقا من تعابير دقيقة — لنظام تكوين (مخطط العملية)، وكذلك لنتائجه وآثاره، من أجل التعرف على المشاكل واتخاذ القرارات الكفيلة بإيجاد الحلول لها"<sup>30</sup>

أ) 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 والانحرافات، يتعلق الأمر باستعمال المؤشرات والحصص (حجم التكوين، الفئات المعنية...).
- ثالثا: فكرة عملية على مستوى مصلحة المناجنت: وهذا يعني أن الاستشارة لا تقف عند الحاضر إنما تساعد على حل المشاكل الحالية والمرتبقة، وتقوم على الاقتراحات العملية فهي، تساعد على اتخاذ القرار وتنفيذ البرامج .

ب) حسب C. VERNOT GAUD — حتى تكون الاستشارة فعالة يجب :

- أولا: الكشف عن الوسائل ( مجموعة أسئلة — حصص ... ) تساعد على تحديد المشاكل.
- ثانيا: تحديد المشاكل الواجب حلها — الحالية والمرتبقة — ( فوارق بالنسبة للمعايير — تناقض بين القرارات... )، وكذا نقاط القوة بالموارد ( البشرية — المادية — الثقافية — وما يتعلق بالعلاقات... ) والتي يمكننا الاعتماد عليها والتي تكون ذات أهمية.

<sup>30</sup> - C. VERNOT GAUD :Détecter et gérer les potentiels humains en entreprise. Ed. Liaisons 1990. (p.193).

- ثالثاً: اختيار المتغيرات التي على أساسها يمكننا حل المشاكل التي تم التعرف عليها مسبقاً. التمييز بين القرارات الإستراتيجية والقرارات الثانوية، شرح الظروف الواجب توفيرها على المدى المتوسط والقصير.

#### 4. ما هي أصناف معايير القياس المستخدمة باستشارات التكوين ؟

- سنسرد باختصار تبعا لـ M. BROUET الأصناف السبعة للمعايير التي يمكن استخدامها.<sup>31</sup>
- **معايير الملاءمة:** تهدف إلى تقدير إذا ما كانت الأهداف مناسبة مقارنة بالمشاكل المطروحة للحل أو المهام الواجب القيام بها.
  - **معايير الترابط:** تسمح بالتحقق من مستوى ملاءمة القرارات المتعلقة بالتسيير الداخلي لنظام التكوين للمحيط الخارجي ( إستراتيجية المؤسسة، مشاريع الوحدات ).
  - **معايير المطابقة:** تسمح بالتحقق من التطابق الجيد على المستوى الإداري والمالي — لأساليب الاستشارة مع القوانين، الاتفاقيات، التنظيمات القانونية المعمول بها .
  - **معايير الفعالية:** تستخدم لمقارنة النتائج المحققة عن طريق برنامج تكوين بالنسبة للأهداف المحددة. ولتقدير الآثار الناتجة ( المأمولة أو لا ) عن عمليات تكوين مستشارة .
  - **معايير المهارة:** تسمح بممارسة رقابة شديدة حول الاستعمال الأمثل للوسائل ( البشرية، المالية، المادية)، وبالتالي تسمح بقياس العلاقة بين تكاليف / فعالية بالبرنامج
  - **معايير المناسبة:** تسمح بملاحظة إذا ما كانت القرارات المتخذة وآثارها أتت في الوقت المناسب.
  - **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.

<sup>31</sup> - BROUET, M., les attitudes du personnel à l'égard des politiques de formation, Humanisme et entreprise, n° 47, février 1988.

## 1. طرق التقييم :

32

إن طرق تقييم المستخدمين يمكن تصنيفها إلى صنفين كبيرين .

- فهناك أولاً، 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 :

33

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

- التقييم الحر: تتعلق بمقيم يحرر محضراً حول نقاط القوة ونقاط الضعف لدى شخص، تقييم فرص نجاحه والإشارة إلى الوسائل التي تساعد هذا الشخص على التحسن. هذه الطريقة جد بسيطة، ثم كهدف للتكوين، فإن التقييم يوفر المعلومات الصحيحة إذا كان للمقيم الكفاءة اللازمة لتقديم تفسيرات للسلوكيات الملحوظة .
- طريقة الاختيار المفروض : يجب على المقيم أن يبين ما إذا كان الإدلاء ( جملة على سبيل المثال ) يتوافق بأكثر أو أقل مع الشخص بالنسبة لكل سمة من السمات المهنية المكتسبة. فلكل عامل من عوامل التقييم يجب أن تتوقع الكثير من الإجابات، هذا التقييم يسمح بالحصول على مجمل نقاط الضعف عند الشخص ويبين إذا ما كانت عملية التكوين ضرورية أو غير ضرورية.
- سلم التنقيط: يتضمن شبكة تحدد بشكل قطعي قائمة عوامل التقييم، بتنظيم سلم يشير إلى المستوى الذي تصل إليه السمات المهنية للشخص بالنسبة لهذا العامل أو ذلك. هذه الشبكة مكتملة بوصفة تسمح للمقيم بتقييم الشامل للموضوع، وإعداد عرض عن نقاط القوة ونقاط الضعف، وإعطاء توجيهات حول الإجراءات الواجب اتخاذها: تحويل — ترقية — تحسين تكوين .

<sup>32</sup>—L. BELANGER « gestion des ressources humaines :une approche systémique »Gaétan Morin éditeur Québec-1979.

<sup>33</sup>—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.

• التقييم من خلال الأحداث الحرجة : أو تحليل الأحداث البليغة، هذه الطريقة تتطلب من مسؤول سام على مستوى السلم الإداري بطاقة تدون عليها سلوكات مشاركته في وضعيات حاسمة، والتي تسمح بتفسير النجاح أو الفشل على مستوى الوصول إلى التفوق، بتحليل السلوكات الملحوظة، يستطيع المقيم إصدار حكم حول مؤهلات الشخص .

• التقييم من خلال النتائج: هذه الطريقة تتعلق بالحكم على الفارق بين النتائج المتوقعة في بداية مرحلة و النتائج المحصل عليها في نهاية هذه المرحلة نفسها، مع الإشارة إلى العوامل (التنظيمية والخاصة بالمستخدمين، والمحيط ) والتي 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 .

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

• تقييم مستوى التفوق: هو " إجراء يسمح للمقيم 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 والخصائص الشخصية لشخص قصد وضع الوسائل الضرورية التي تسمح لشغل مناصب تتطلب مسؤوليات كبيرة على مستوى مؤسسة معنية ومتابعة 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، وبالتالي، تنقيط الأفراد يصبح عملية.

<sup>34</sup> -Pour des détails sur les méthodes axées sur les comportements, voir :M.S.MURILLO « l'évaluation du personnel »éd. Hommes & Techniques Paris1987 (ch. 7 pp. 225-246).

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 ليعرفوا بنفوسهم.
- إعداد جرد لنقاط القوة ونقاط 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 .

أولا، 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 التنقيط على مستوى المعايير الأخرى.

ثم، يجد المقيم حرجا في الإشارة إلى نقاط ضعف المساهمين حتى لا يتم المساس بهذه المعايير، كما أن المعايير المستخدمة في عملية التقييم ليست دائما متوازنة.

ج) الموقف الغامض للمستخدمين أمام التقييم: يجب الفرد أن يعرف كيف يقيم عمله، وكيف يتطور، وإذا كانت مساهمته مقيمة تقييما صحيحا، من ناحية، ومن ناحية أخرى يجد خوفا دائما من نتائج تقييم قام به الغير، ثم، إذا كان التقييم سلبيا يميل إلى رفض كل طريقة في التقييم.

### القسم الثالث : شروط نجاح عملية التكوين والتحسين بالمؤسسة.

من المهم أولا، إدراك أن التكوين ليس حلا لكل المشاكل، أي اللجوء إلى التكوين الذي يجب أن يكون ملائما، لأن هذا الأمر يتعلق بمسألة الفعالية والمهارة، والتكوين ترتفع تكاليفه يوما 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 وتنظيمه بشكل صحيح ؟

## 1. مشاكل التكوين والمهارات بالمؤسسة<sup>11</sup> :

سابقا، خلال الفترات التي شهدت نموا اقتصاديا، كانت المؤسسات تلجأ بانتظام إلى تربيصات ودورات 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 ودقيق .

فأمام سلوكات الأفراد غير المناسبة مع العمل، وكذلك بسبب قلة أو انعدام تحفيز الكفاءات لممارسة الوظيفة المعنية، لا بد عمليا، من التفكير مباشرة في اللجوء الضروري إلى التكوين.

هذا الموقف غير صحيح بالنسبة إلى الزبائن؟ مثل هذه الإجراءات تطبق بشكل سيء؟ مثل هذا المردود غير كاف: يستنتج إذن بشكل مباشر: إما لا بد من التكوين أو عدم فعالية عمليات التكوين.

بعبارة أخرى، نطرح جملة من الأسئلة في موضوع تحصيل الكفاءات والمعارف .

إذ 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، وهذا قبل البحث عن إجابة غالبا ما تكون غير دقيقة. من خلال التكوين"<sup>36</sup>

حيث تظهر فائدة هذه الإجراءات على ثلاثة مستويات :

أ) تحديد العوامل المرتبطة بالتكوين والمتعلقة بالمهارة في المؤسسة :

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

مشكل تكوين: أي، تحصيل كفاءات وقدرات أو معارف.

أو مشكل مرتبط بمحيط التكوين: أي توفر الظروف المناسبة لاستغلال حقيقي للكفاءات والقدرات أو المعارف.

<sup>35</sup> - 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.

<sup>36</sup> - HASSON G. , « La formation dans l'entreprise et ses problèmes » op. cité p. 45.

غالبا، إذا لم يقم 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 والنتائج 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 " <sup>37</sup>

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 يجنيها 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 ؟
  - ما هي الأسباب المرتبطة بنقص في الكفاءات ؟
- هذه الأسئلة تؤدي بنا إلى دراسة جملة من الفرضيات، لتحديد الإطار الذي يوجد به مشكل التكوين.

ب) دراسة الفرضيات المتعلقة بمحيط التكوين <sup>38</sup>

أهم الأسئلة المطروحة هي:

<sup>37</sup>- REYNAUD.J.P., " Formation et promotion dans l'entreprise" op. cité p. 317.

<sup>38</sup>- 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.



1) 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، وإما يحافظ على نفس سمات عمله.

إنَّ فحص المهارة يسعى إلى معرفة ما إذا كانت شروط إطلاع العامل على المعلومات المتصلة بالعمل الذي كان قد أداه قد اجتمعت — أي <sup>39</sup>.

- **مدة انطلاق رد الفعل:** هذه المدة يجب أن تكون سريعة لأن أي تأخير في إصدار المعلومات عن العمل المنجز يفسر 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 العامة ( 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.

2) 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.

لنذكر أن نظام المكافآت والعقوبات 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 <sup>40</sup>. فبعض الأفراد تؤثر فيهم المكافآت بينما آخرون يفضلون الإجازة .  
كذلك، كما سنرى، إن التحفيز لا يقتصر فقط على مسألة العقوبات والمكافآت: إنما الفوائد التي تجني من العمل هي العامل الرئيسي.

<sup>39</sup> - DAUBEDIER, MARCEL. " La formation du personnel dans les entreprises " op. cité p. 294.

<sup>40</sup> - Se référer à ce propos aux travaux de MASLOW (en particulier à sa pyramide des besoins).

### 3) هل العمل المنجز قد حُدد ونظم بشكل صحيح ؟

من المهم معرفة إذا ما كان للعمال المعطيات الكافية عن الأهداف التي يسعون إليها، والمتطلبات التي يجب احترامها حتى نستطيع الإجابة عن الأسئلة التالية <sup>41</sup>

- هل للعمال المعلومات الواضحة عن نتائج عملهم ؟
- أهداف المهارة هل تم تحديدها بشكل دقيق ؟
- هل يمكن تقييمهم بواسطة إجراءات تقييم الملاحظات ؟
- هل تم إعلامهم مسبقا عن العمل المطلوب منهم ؟
- قواعد وإجراءات التنفيذ، هل هي مفهومة ؟
- هل يتوقع توضيحات لأولئك الذين يفتقدون إلى المعلومات ؟
- هل الوسائل والتجهيزات مناسبة وبعدهد كاف ؟
- هل هذه الوسائل في حالة جيدة وشروط أدائها كافية ؟
- هل المحيط المادي وطبيعة الحياة العملية تخدم العمل ؟
- هل التنظيم العام للعمل فعال: — توزيع المهام — تحديد وظائف المؤطرين؟

### ج) الفرضيات المرتبطة بالتكوين <sup>42</sup>

إذا أخذنا بعين الاعتبار ما قيل أعلاه، يمكننا أن نؤكد أن إحدى النتائج المتنترة لفحص المهارة، تتضمن تحديد التغيرات الأساسية التي يأتي بها العمل والتي تثير الحافز لدى الأفراد المعنيين : — الطموح بالحياة المهنية — تعديل ظروف العمل — تحسين القانون الاجتماعي — المكافأة .

إن التعامل مع مضمون التكوين هو إذا تعامل مع المعلومات المتوفرة لدى الأفراد عن عملهم، وعن خصائص طبيعة العمل نفسه.

كل ما قدمناه سابقا لا يعرفنا بوظيفة التكوين بالمؤسسة <sup>43</sup> أي، ما نوع التكوين المعني، بالفعل، إذا أردنا تحديد نوع القدرات التي نريد سنجد أنفسنا أمام مشاكل:

- التكوين القاعدي، إصلاح المستوى، المعارف الأساسية.

<sup>41</sup> — voir DAUBEDIER, MARCEL. "La formation du personnel dans les entreprises" op. cité p. 297-299.

<sup>42</sup> - HASSON G., « La formation dans l'entreprise et ses problèmes » op. cité.

<sup>43</sup> - voir HASSON G., op. cité. 54.

- اكتشاف قدرات جديدة .
  - تجديد الكفاءات تماشياً مع التطور العلمي والتكنولوجي .. الخ.
- فلا بد من وضع حساب ختامي نحدد فيه ما له صلة بالتكوين وما له صلة بمصادر أخرى من الإمكانيات.

## 2. شروط نجاح عملية التكوين:

بشكل دقيق، سنستفسر مع A. MEIGNANT عن 44

- الفائدة التي يقدمها الفاعلون بالمؤسسة لعملية التكوين .
- الحوافز التي تدفع المشاركين إلى متابعة البرنامج.
- اختيار أماكن التكوين.
- إعداد نشاطات التدريب ضمن أوقات العمل .
- المنهج البيداغوجي المناسب .

أ) دعم أعضاء المديرية العامة والمسؤولين ( على مستوى السلم الإداري) لإجراء عملية التكوين لا يكون إلا إذا وجدوها ذات فائدة .

بدون مثل هذا الدعم المتواصل يمكن ألا ترمج عمليات للتكوين فعلاً، فالفاعلون المعنيون بإعداد برنامج تكوين ووضعها على ميدان التنفيذ إذا رأوا أن المديرية تجعل من التكوين أداة حقيقية بالمنهجية، يتحمسون إلى العمل على إنجاحه .

لهذا، من الضروري بالنسبة للمديرية أن تشارك في تصور وتشكيل برامج التكوين، فموضوعياً، المطلوب من المسؤولين (على مستوى السلم الإداري) والمديرية العامة يشاركون بأنفسهم بشكل مباشر في عمليات التكوين والتي تعني مساعدتهم أنفسهم.

بدون دعم هؤلاء المسؤولين، وأعضاء المديرية العامة، سيلجأ المترشحون كلما صادفوا صعوبات إلى الادعاء ألا أحد يهتم بإرادتهم في التطور.

كذلك، إعداد وتطبيق برنامج التكوين لا يكون مهمة مديرية الموارد البشرية فقط. هذا يدفعها كمنسوق إلى التمسك بمساهمة المسؤولين والمتعاملين الاجتماعيين من خلال عملية الاستشارة .

<sup>44</sup> MEIGNANT A, La formation, atout stratégique pour l'entreprise, Paris, Les Editions d'organisation .1986,139p.

وأخيراً، نضيف إلى ذلك، أهمية وجود إعلام داخلي يصاحب برنامج التكوين. وبالفعل، حتى يكون برنامج التكوين إطاراً فعالاً للتوجيه والتنشيط يجب أن يوفر لكل فاعل معني الأداة التي تسيّر قراراته.

#### ب) الخوافز التي تدفع بالمشاركين إلى متابعة البرامج :

إن دعم المديرية عامل مهم لتحفيز المشاركين إلى متابعة التكوين. غير أن هناك شروط أخرى ضرورية لتقوية جهود التكوين. هذه الشروط تنطبق مع عمليات التكوين في مجال التسيير مثل:

لا بد من التحقق في بداية الدورات إذا ما كانت الأهداف قد حدّدت، ومضمون برنامج التكوين، وطرق المكون المستخدمة تلي الرغبات الخاصة للمشاركين.

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

#### ج) اختيار أماكن التكوين:

إن اختيار الأماكن التي تجرى بها عملية التكوين يعدّ عاملاً يمنع التدريب على سلوكيات جديدة، أو يعمل على تيسيره .

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

#### د) 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.

#### هـ) المنهاج البيداغوجي المناسب للتكوين:

يمكننا أن نتساءل إذا كانت هناك حقيقة، بيداغوجية خاصة بتكوين الفرد والتي 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 مكوناً يقوم بتكوين أشخاص، يوجه، في إطار الواقع، سير عملية تكوين.

يمكننا تصنيف هذه المناهج البيداغوجية في مجموعتين كبيرتين :

- **المناهج الأول يركز على الشخص المتكون:** حيث أن المكون الذي يتبنى هذا المنهج، يحاول أن يضع تدريبا 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 .
- **المناهج الثاني يركز على طبيعة التعليم أو مضمونه:** حيث أن المكون الذي يتبنى هذا المنهج 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 تجرى عملية التكوين، أي <sup>45</sup>**
  - طبيعة التعليم.
  - الخصائص الشخصية للأشخاص المتكونين.
  - الصورة التي لدى أعضاء الإدارة عن التكوين.
  - الشروط المادية المتوفرة ( محلات، وسائل سمعية بصرية ) .

<sup>45</sup> – MEIGNANT A, « La formation, atout stratégique pour l'entreprise ». op. cité p. 141.

### المبحث الثالث: مبادرات التكوين ومراحله الأساسية

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

وحتى تكون شاملة يجب أن تحدّد على مستوى كل مصلحة ثم تجمع من طرف مديرية الأفراد والتي تملك المعلومات الواضحة، مثلا حول تطور مردودية كل فرد، — نظام الترقّيات، ولكن 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.

#### المطلب 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 ممكنتين<sup>46</sup>

- ترك مبادرة التكوين للعامل
- تنظيم عملية تكوين الأفراد ( المستخدمين ) من طرف للمؤسسة .
- 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 واستعمال هذه التقنيات. ونستطيع أيضا توظيف مختصين لهم دراية بهذه الآلات والتقنيات.

<sup>46</sup> -H. SUET ;Choisir et former des hommes. Ed. hommes et techniques 1975.

• لكن هذا الحل ليس بالضرورة هو الأفضل وستظل مسألة التكوين مطروحة بالنسبة للمستخدمين.

• في حالات أخرى لا يعتبر التكوين بصفة خاصة عملية مستعجلة ولا تقوم المؤسسة بأية مبادرة في هذا المجال .

### 1. التكوين بمبادرة العامل :

بصفة عامة حين يتعلق الأمر بالتكوين، ينظر إليه من زاوية العامل والتحول الاقتصادي العام وليس مباشرة من زاوية المؤسسة.

لهذا في العديد من البلدان<sup>47</sup> يفرض القانون في المؤسسة بالسماح لبعض المستخدمين بالتغيب من أجل الحصول على تكوين من اختيارهم خارج المؤسسة<sup>48</sup>.

غير أن شروط تعويض ( هذه الغيابات من أجل التكوين ) ليست كلها عبئا على عاتق المؤسسة إذا كانت هي التي تنظم هذا التكوين في ظروف محددة .

وللتكوين بمبادرة العامل مزايا لصالحه ولصالح 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 والتي عموما لا تقيم بالأرقام.

ب) المساوئ: قد يكون التكوين الذي يراه الأجير مناسباً له لا يتماشى وحاجات المؤسسة بالضرورة لأنه يتعلق بطموحات الأجير نفسه ولا يقدم أية خدمة للمؤسسة ولا يحقق أية مصلحة للأجير، لأن هذا التكوين لا يمنح الأجير أية ترقية داخل المؤسسة، ولا أي تعويض مالي وإنما يكون محل تخوف بسبب عدم تلبية رغبته .

هذا التكوين الذي يكون بمبادرة الأجير، قد يناقض تماما حاجات المؤسسة. لكن يمكن أن يكون من أجل المصلحة المشتركة بين الأجير والمؤسسة، إذا كان هذا الأجير يعتمد على المؤسسة في اختيار التكوين الذي يتماشى وأهداف المؤسسة.

<sup>47</sup>- en France, par exemple, il s'agit de l'accord du 9 juillet 1970 sur la formation professionnelle.

<sup>48</sup>-Voir pour plus de détail J. FAVRY, les 4 champs de la formation efficace, ESKA, 1998.

## 2. التكوين بمبادرة في المؤسسة:

إن تنظيم التكوين يدخل في إطار التسيير الجيد للمؤسسة ويمثل أحد العناصر الهامة في مسؤولية رئيس المؤسسة اتجاه عماله. والتكوين بمبادرة من المؤسسة يسمح :

أ) بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المؤسسة والتي تعبر عن حاجات وإمكانيات أفرادها. هذه المبادرة التي صدرت عن المؤسسة تسمح باحترام رغبات عمالها. فيما يتعلق بـ " التطور الشخصي" وذلك بتوفير كل ما يشبع رغباتهم في التكوين، دون المساس بمصالح المؤسسة، بمعنى أهدافها وإمكانياتها .

ب) إلا أن التكلفة جد ثقيلة بالنسبة للمؤسسة عكس المبادرة الفردية لأن المؤسسة محجرة 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، وبالتالي 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 وبين المعني قبل وبعد هذا التكوين.

يجب على المؤسسة أن تنظم تكوينها للعمال بعقلانية وذلك في إطار سياستها المتعلقة بالموارد البشرية بوضع خطط دقيقة، بدون حرمان العمال الذين يرغبون في متابعة تكوين خاص خارج المؤسسة.

فالتكوين الذي يتم بشكل عقلاي يعني عمليا نظرة متناسقة تحترم الأسلوب المنهجي في سير التكوين والذي يفترض بعض المراحل، كما سنرى:

### المطلب الثاني: المراحل الأساسية في خطة تكوين عقلانية

#### 1. الأطوار المختلفة لخطة التكوين :

هذه الأطوار يمكن أن توصف بشكل دقيق حسب مخطط<sup>49</sup> P.CASSE والذي يلخص المراحل

المختلفة التالية:

<sup>49</sup> - P. CASSE « la formation performante » OPU 1994.



أ) المرحلة الأولى: إحصاء وتحليل الحاجات

• تحليل الحاجات وضبط 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 ؟

ب) 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 ؟

ج) المرحلة الثالثة: وضع مشروع خطة التكوين، وبرنامج تطبيق هذه الخطة

- وضع برنامج التكوين .

▪ محتوى البرنامج .

▪ الهيكل الذي يتعلق به البرنامج.

د) المرحلة الرابعة: اختيار وسائل التكوين والطرق البيداغوجية

• قرارات متعلقة بتقنيات التكوين :

▪ أي تقنيات للتكوين؟

▪ إدماج مختلف التقنيات ؟

• إعداد الوسائل البيداغوجية :

▪ تكييف بعض الوثائق ؟

▪ إنشاء وثائق جديدة ؟

هـ) المرحلة الخامسة: ميزانية التكوين

▪ تحويل إلى التنظيمات المعنية.

▪ تكاليف التكوين .

و) المرحلة السادسة: تنفيذ البرنامج

▪ الجانب العتادي ؟

▪ التنسيق ؟

ز) 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 التذكير بأن:

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

تحصيل معارف جديدة وإما عن طريق تدعيم قدراتهم المهنية الفردية.

- التكوين غير المباشر: أو " تكوين المكونين " ويتمثل في تقديم معلومات وسلوكيات إلى مجموعة من الأشخاص تبلغها هي كذلك فيما بعد إلى مترشحين آخرين .
- التكوين المختلط: وهو 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 ووضوحه يسمح برؤية تشعب وغني هذا السياق والذي يشمل مجموع جوانب أي برنامج تكوين وحتى تكون النظرة أكثر ترابطا ومنهجية حتى وإن كانت أقل دقة ووضوحا لسياق التكوين، سوف نختار مخطط J.L.BIRIEN والذي يتمثل في ست مراحل.

لنتفحص إذا بإيجاز مكونات هذه المراحل الست لسياق التكوين:

## 2. المراحل الست لمخطط التكوين حسب J.L.BIRIEN<sup>50</sup> :

يقدم لنا Jean-Louis BIRIEN نظرة بسيطة وواقعية عن إعداد مخطط للتكوين. فحسب هذا الكاتب فإن خطة التكوين يجب أن تكون بداية: " تنسيق بسيط بين مختلف نشاطات التكوين، وهذا يساهم في تطوير الهياكل ووضع بشكل تدريجي نمط منظم لتسيير الأفراد". إن إعداد مخطط التكوين يجب أن يمر بست مراحل. تبدأ من إحصاء نشاطات التكوين وتنتهي بتقييم النتائج وإعادة النظر في المخطط.

فكل مخطط تكوين عقلاني يفرض من ناحية: برنامج للنشاطات المتوقعة خلال سنة مع قائمة الفئات المستفيدة مع تحديد سياسة التكوين المتوقعة خلال ثلاث سنين، ومن ناحية أخرى وضع برنامج مفصل لكل نشاط من نشاطات هذا التكوين.

فهذا المخطط لا يجب أن يهدف إلى تلبية الحاجات الفورية ولكن يجب أن يرتبط بالمخطط العام للمؤسسة. ولحقيقة، أنه في غياب هذا الارتباط الذي يجب أن يترجم من خلال البحث في تطوير الهياكل والذهنيات 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، وبالتالي ستضيع كفاءات جديدة ناتجة عن التكوين المكتسب.

<sup>50</sup> - 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.

وفي الواقع، حتى وإن لم تكن هناك موارد مالية لإبناح مخطط التكوين نستطيع القول أن وراء الطرق الخاصة المستعملة تجارب عديدة تشهد على أن وضع مخطط فعال للتكوين موجود بالواقع .

وهذه حالة مخطط J.L.BIRIEN الذي سنذكر خطوطه العريضة والذي يقدم في المراحل الست

التالية:

- إحصاء حاجات التكوين.
- تحليل هذه الحاجات.
- وضع خطط نشاطات التكوين.
- إعداد النشاطات.
- تنفيذ النشاطات.
- تقييم النتائج وإعادة النظر في المخطط.

#### أ) المرحلة الأولى: إحصاء الحاجات<sup>51</sup>

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

- الطريقة الأولى: وهي أن يعث المسؤول المكلف بالتكوين باستجواب 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 والمصالح بالمؤسسة. إذ كل واحد يستطيع التعبير بحرية ومناقشة الموضوع المطروح بحضور ممثلي المؤسسة فيكون لمسؤول التكوين الوسيلة لضبط حاجات التكوين الحقيقية وتمحيص التحليل الأول الذي وضع انطلاقاً من الاستجابات.

**الملاحظة:** في المرحلة الأولى من هذه الطريقة بدلا من البحث عن حاجات التكوين بالاعتماد على الاستجواب، يمكن القيام بذلك بفضل اللقاءات التي تتم بين مسؤول التكوين ومديري الأقسام حيث كل مسؤول يكشف عن الحاجات التي يريدونها التابعون له بالقسم .

<sup>51</sup> - 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.

• الطريقة الثانية: تستطيع مصالح التكوين أن تستغل نتائج اللقاءات السنوية التي تتم بين كل مسؤول قسم أو مصلحة ومساعديه حيث تكون مشاكل التكوين موضوع تقرير هذه اللقاءات والذي يحرره المسؤولون. والذي يتضمن كل الاقتراحات والتحفظات بعملية التكوين. هذه اللقاءات تتم تحت إشراف مصلحة التكوين والتي تقوم بتحليلها لإعداد برنامج عمليات التكوين .

• الطريقة الثالثة: بشكل آخر، تطلب مصالح التكوين من المسؤولين والتابعين لهم بإعداد ورقة اللقاء معا. حيث تكون ورقة هذا اللقاء من ثلاثة أبواب:

▪ الباب الأول: دراسة سلوك الأجير بميدان عمله .

▪ الباب الثاني: تقييم الكفاءة، وتعبير المسؤولين والتابعين 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 وتابعيهم .

(2) تبين بعض الأحيان ضرورة تحسين الجو الاجتماعي، وهياكل الاتصال توازيا 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 ) وبالمقابل، 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 والصورة الحقيقية لصاحب المنصب. وفي 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 وسلبياته.

▪ 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. وهذا ما يستدعي حملة إعلامية لتحسيس مجموع العمال.

- اللقاء ( المحادثات ): بصفة عامة، يعطي نتائج مرضية، لكنها طريقة طويلة ومكلفة تتطلب من المعنيين تكويننا مسبقا في موضوع المشاكل الخاصة بطريقة المحادثات .
- بينما تحليل الحاجات على مستوى الوظيفة، يفرض وضع جدول لمجموع الوظائف والذي يبدو جد معقد.
- وبدلا 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 انعدم اللقاء التقييمي.

4) لقاء جماعي، لتصحيح الأحكام الفردية.

هذه العمليات يجب أن تتم بسرعة، إذا كانت المؤسسة لا تريد أن تتعب أفرادها، جدا لو أن هذه العمليات تمت بسرعة على نشاطات تكوين حقيقية. لأننا إذا تركنا الأجراء ينتظرون طويلا، من المحتمل أن يهملوا هذا التكوين ولا يبالوا به " إذا لم ننته من إعدادة بسرعة "

فإحصاء الحاجات يمكن من رصيد هام من المعلومات الدقيقة على الأقل، لها قيمة تعليمية تساعد على المعالجة والتحليل، وهذا موضوع المرحلة الموالية:

ب) المرحلة الثانية : تحليل الحاجات ,<sup>52</sup>

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

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

▪ علاقات العمل: دور التحكم — الحالة النفسية للفروج — التشريع ...

▪ تنظيم العمل: التمويل — الصيانة — الأمن — المحاسبة ...

<sup>52</sup> 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.

▪ 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 والضبط، 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 مهنيا خالصا 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 وتناسب مع التكاليف الحقيقية المتوقعة من طرف المديرية العامة ( س % من كتلة الأجر ) .

وفي الغالب، إحصاء وتحليل الحاجات عمليتان تتمان معا. لهذا يفضل القيام بالعمليات حسب المخطط

التالي:

▪ اجتماع مع لجنة التكوين لإعلامها بسير وإحصاء الحاجات.

▪ تنظيم لقاء مع الأجراء.

▪ ضبط البرنامج مع ممثلي العمال.

▪ أول سلسلة اختبار لنشاطات التكوين.

▪ جمع الاقتراحات والحاجات المعبر عنها في نهاية هذه السلسلة من الاختبارات.

▪ تحليل هذه الحاجات الجديدة لإعداد مخطط التكوين.

ومهما 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 وتحليلها ؟

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 وكل هياكلها الموازية لكن وضعه اتجاه المديرية العامة يمكن أن يزعجه أو يعرقل عمله، وهذا يعود إلى مسؤوليه ورؤسائه .

### ج) المرحلة الثالثة: تخطيط نشاطات التكوين<sup>53</sup>

من الممكن أن كل الحاجات التي تم إحصاؤها والتي يمكن أن تكون متعددة لا يمكن أن تكون مرضية في الوقت نفسه. لهذا من المهم ضبط ترتيب للأولويات وتخطيط نشاطات تكوين لتنفيذها .

• **الصيغة الأولى:** نستطيع أن نتصور أن مسؤولي أقسام المؤسسة يحددون الأولويات التي يفرضونها على رؤوسيتهم، ويحددون المدة المرجوة لمراحل التكوين، وهذا بالاتفاق مع مسؤول المستخدمين فالمديرية إذا بإمكانها على سبيل المثال أن تقرر أولا تنظيم تربصات خاصة بمهارة العمال ثم بعدها برجة بعض الدورات الخاصة بالترقية على الخصوص .

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

• **الصيغة الثالثة:** تخص غالبا المؤسسة المتوسطة. حيث نعتمد على بعض المعايير في تخطيط نشاطات التكوين، من هذه المعايير:

▪ **تطور المؤسسة ورغبتها في النمو:** هذه المعايير تفرض الأولوية في التدريب على التقنيات الحديثة والتعرف 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، وهذا يرتبط بعدد عمال المؤسسة (والذي يعتبر منخفضا بالنسبة لمعدل المؤسسة) لا يمكن تلبية أغلب حاجات التكوين وهذا ما يدعو إلى ضرورة اختيار أجهزة وطرق التكوين الملائمة .

بصفة عامة، طريقة التخطيط تسلك المرحلتين التاليتين:

<sup>53</sup> -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.



▪ أولاً: بداية من التعبير عن الحاجات وتحليلها، لا بد ضبط الخطوط التوجيهية للتكوين وتنفيذ 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 ...

ويبقى إذا، تحديد طرق التكوين واختيار الأجهزة المناسبة لتنفيذها، أي مراحل إعداد مخطط التكوين وتنفيذه، والتي تشمل النشاطات التي ستتطرق إليها في المرحلة الموالية.

#### د) المرحلة الرابعة: وضع نشاطات التكوين<sup>54</sup>

إن مرحلة وضع هذه النشاطات تشمل أساساً اختيار الطرق البيداغوجية للتكوين. والمؤسسات 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 وتحليل وتخطيط حاجات التكوين.

فالطرق البيداغوجية لا تكون فعالة إذا لم تكن متكيفة بشكل جيد مع طموحات المترشحين وإلا من المحتمل أن تكون النتائج عكس ما كان منتظراً.

اختيار هذه الطرق يرتبط قبل كل شيء بمدى نضج الأجراء اتجاه مشاكل التكوين، فنلاحظ أن المترشحين عادة ما يطلبون في بادئ الأمر تكويناً جدياً مهني من أجل تحسين كفاءتهم ووضعيتهم المادية ولا يفهمون غالباً فائدة التكوين العام.

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

#### هـ) المرحلة الخامسة: التنفيذ<sup>55</sup>

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

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

<sup>54</sup> -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.

<sup>55</sup>-Id.

وحتى نستطيع تلبية الالتزامات المرحلية المرتبطة بالتكوين وتحسين فاعلية هذا الأخير على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الفرد أيضا من الأفضل وضع تسيير إداري للتكوين، لهذا حذا لو وضع مراسلون للتكوين، ومن الأفضل أن يكونوا موظفين من مختلف المصالح و من كل مستويات السلم الإداري بالمؤسسة يشاركون في الكشف عن حاجات جديدة ويتابعون ردود أفعال المترشحين اتجاه مختلف نشاطات التكوين وبالتالي يتحملون مسؤولية نشر المعلومات حول التكوين الداخلي.

## و المرحلة السادسة: التقييم والمراقبة<sup>56</sup>

هذه المرحلة تتضمن طورين:

### 1) تقييم عملية التكوين.

إن نشاطات التكوين تشكل مجموعة جد معقدة، فبعض النشاطات تصدر عن مصلحة التكوين الداخلي، وبعضها يصدر عن هيئة خارجية.

بينما كل نظام تقييم يفشل أمام هذا التعقيد، لأنه يتعلق بالمقارنة بين النشاطات الداخلية والنشاطات الخارجية وهي 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 وجد عملية، تتضمن وضع مذكرة لتقييم النتائج يملؤها المترشح بعد التبرص بأربعة أشهر. وحتى 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.
- 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.

### 2) مراقبة النتائج الفردية:

إن مراقبة النتائج الفردية للتكوين سهلة حسب أنماط التكوين. هذا النوع من المراقبة أقل استعمالا بالنسبة للتبرصات التحسينية لكنه جد شائع بالنسبة لتبرصات اقتناء المعلومات. بينما حتى في هذه الحالة الأخيرة يختلف دوره حسب اختلاف المسألة، إذا كانت مسألة علاقات إنسانية، أو كانت مسألة ترقية.

<sup>56</sup> - 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. ;

• إذا كانت مسألة العلاقات الإنسانية، لا يكون مررا للتقييم الفردي، وبالتالي 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.

وأخيرا، يتوفر مسؤول المؤسسة على مجموعة من المؤشرات حيث المتغيرات على المدى الطويل تسمح بقياس فعالية التكوين، هذه المؤشرات هي: الغيابات — حوادث العمل — التنقل

## المبحث الرابع: خطة التكوين

إن الهدف الأساسي لخطة التكوين مبدئيا 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 <sup>57</sup> A.Pain. والتي تعتبر خطة التكوين أولا الرابط الذي ينسق بين مختلف عمليات التكوين، حتى تساهم في تطوير هياكل المؤسسة لتمكين من وضع نظام تكوين للأفراد بشكل تدريجي.

حسب هذه النظرة البراغمية، فإن تحضير خطة التكوين يجب أن يمر بعدة مراحل <sup>58</sup> . والتي تبدأ من مرحلة إحصاء عمليات التكوين إلى مرحلة تقييم النتائج.

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

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

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 والتي 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)).

<sup>57</sup> -A. PAIN : « Bâtir. Mon plan de formation »Ed d'organisation 1990.

<sup>58</sup> -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.)

## المطلب الأول: نظرة خاطفة عن المراحل الأساسية لخطة التكوين:

إن خطة التكوين والتي هي الترجمة الميدانية لسياسة التكوين في المؤسسة يمكن أن تشمل عدد من المراحل، خاصة المراحل الأساسية التالية<sup>59</sup>.

- تحديد حاجات التكوين كمرحلة مسبقة.
- اختيار سياسة التكوين كمرحلة ثانية.
- تحديد محتوى الخطة كمرحلة ثالثة.
- تنسيق عمليات التكوين والذي يجعل التكوين استثمارا حقيقيا كمرحلة رابعة.
- تنظيم ومتابعة عملية التكوين كمرحلة خامسة.
- تقييم التكوين وهي المرحلة السادسة والأخيرة.

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

### 1. تحليل الحاجات :

إن تحليل "حاجات التكوين" يركز كما سوف نرى بالتفصيل على تقييم الأفراد، ودراسة منصب العمل، والتغيرات التكنولوجية والتنظيمية .

أ) تقييم الأفراد بالمؤسسة يسمح بتحديد كل الحاجات ما عدا تلك التي تتعلق بالأداء الجيد للوظيفة. لهذا فالتحقيق الذي يجرى على مستوى الأفراد يجب أن يجمع بين المحادثات الفردية ومحادثات الفوج وكذلك الاستفسارات.

إن هذه الاستفسارات تُستغل في تحضير قائمة أولية للحاجات، ومنه ترتب التوقعات والعمليات، أما المحادثات الأكثر دقة (التحقيق حول منصب العمل) تساعد على تحسين الإجابات.

غير أن " الاستفسار " يمكن أن يخلق مشكلتين<sup>60</sup>.

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

والثانية: هي أن معدل الإجابة عن الاستفسار غالبا ما يكون ضعيفا خاصة عند العاملين الأقل تأهيل. لهذا يقترح أحيانا على مصالحي التكوين الاستفادة من المحادثة السنوية التي يجريها كل مسؤول قسم أو مصلحة

<sup>59</sup> - A. PAIN : « Bâtir. Mon plan de formation ». op. cité p. 68.

<sup>60</sup> -BUCHONO. P., "le plan de formation dans l'entreprise", Management France, nov. 1972, pp. 3-8.

مع مرؤوسيه لتقييم حاجتهم في التكوين. لهذا يمكن أن تشكل مشاكل التكوين قسما خاصا 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:

60

كما يؤكد BUCHON<sup>61</sup> فإن "تحليل الحاجات المعبر عنها مهمة لأنها تحدد مستقبل خطة التكوين<sup>61</sup> 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. 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، وهي بعد ذلك وسيلة من وسائل تلبية توقعات الأجراء ومنه التمكن من تكيف السياسة الاجتماعية للمؤسسة مع هذه التوقعات<sup>62</sup>

إن ازدواجية الغاية يجب أن تلي توقعات الأفراد وحاجات المؤسسة. فيمكن إذا القول أن طلب الأجير يتماشى بصفة أوسع مع اختيارات المؤسسة. حيث لوحظ أن التكوين المهني يجعل العمال أكثر وعيا بإستراتيجية المؤسسة وبالإمكانيات المهنية التي تمنحها لهم.

إن الاختيارات الأساسية بالنسبة لسياسة التكوين تشتمل على<sup>63</sup>

- 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.

<sup>61</sup> - BUCHONO. P., "le plan de formation dans l'entreprise" op. cité p. 3.

<sup>62</sup> - CENTOR, Le plan de formation dans l'entreprise, Paris, Ed. Chotard et Ass., 1972, p. 204.

<sup>63</sup> - CENTOR, op. cité p. 193 .

- 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.

- 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 و5 سنوات. يرى هذا الكاتب<sup>64</sup> أن الاقتصار على سنة واحدة يفرض تسييرا ذا نظرة قصيرة وهذا يعرقل العمليات ذات المدى الطويل بالمؤسسة.

لهذا تقرر خطة التكوين عمليات التكوين وتنظيمها وفق الأهداف المحددة. تضع قائمة الوسائل المتوقعة للوصول إلى الأهداف المحددة، في هذا الاتجاه "تضبط الأهداف — الأولويات — المحتوى البيداغوجيا — المدة — الرزنامة — الميزانية — الأصناف المستفيدة"<sup>65</sup>.

### 4. التكوين بنظرة استثمارية :

لدينا اليوم ميل للتأكيد على مكانة التكوين المهني باعتباره عنصر يحدد إستراتيجية 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 إستراتيجي من عوامل تطور المؤسسة .

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

لتحقيق ذلك يجب أن يعتبر التكوين استثمارا حقيقيا. موضوعه تسيير تقديري حقيقي، وهذا يفرض أخذ الآفاق الاقتصادية المرتبطة بالتطور الذي يشهده ميدان العمل، والتكنولوجيا بعين الاعتبار.

<sup>64</sup> - J. M. PERETTI « ressources humaines et gestion du personnel » éd. VUIBERT – Educapole – GESTION Paris 1998.

<sup>65</sup> - 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 وذلك بإشراكهم في تحديد الخطوط العريضة لسياسة التكوين. ولهذا 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، والمساهمة في وضع السياسة الواجب إتباعها.

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

فالتكوين المعترف به كمتغير استراتيجي، بمصلحة التنمية في المؤسسة يتطلب وضع منهجية ومفاهيم تطبيقية.

حسب LEMONIER يجب أن يكون للتكوين نظرة كمية وأخرى نوعية<sup>66</sup>.

#### • النظرة الكمية تقود إلى:

- جرد العمال حسب فئاتهم الاجتماعية المهنية [ سوسيو مهنية ].
- دراسة تدفق اليد العاملة على شكل احتياجات وموارد.
- 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 وآثارها على العمل.
- تحليل نوعية إمكانيات المؤسسة أي نقاط القوة ونقاط الضعف عندها ومقارنتها بالوضعية الحالية وبالأهداف المسطرة .

<sup>66</sup> -LEMONIER, J., "Plan de formation :définir des objectifs". Revue de l'entreprise, N°5, avril 1977, pp. 9-15.



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

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

## 5. تنظيم ومتابعة 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<sup>67</sup>
  - المسيرون: يختصون بميزانية التكوين والمتابعة — مخطط الدروس — التربصات — القاعات — اختيار ومراقبة 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 وتوظيف وسائل تبليغ التكوين — ضبط الوسائل — تكوين المنشطين، السمعى البصري... الخ.
- ومصلحة التكوين مسؤولة على المستوى الإداري على إبلاغ الأفراد بعملية التكوين، تنفيذ هذه العملية، تسيير الأفراد المشاركين في العملية، ضبط المصاريف.
- 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<sup>68</sup>

أ) مباشرة التقييم النظامي لعمليات التكوين على ثلاثة مستويات:

- على مستوى الأهداف البيداغوجية (حقيقة التمهين).

<sup>67</sup> - J. M. PERETTI « ressources humaines et gestion du personnel » éd. VUIBERT – Educapole – GESTION Paris 1998.

<sup>68</sup> - J. M. PERETTI « ressources humaines et gestion du personnel » op. cité p. 54.

- على مستوى أهداف التكوين (تقييم نتائج التكوين) .
- على مستوى أهداف تقييم المؤسسة (قياس الآثار في الميدان) .
- ب) تحليل ( على مستوى الأفراد ) العناصر التالية:
- التكوين الأولي والتحصيلات المهنية كالمعرفة العملية.
- عمليات التكوين خلال الحياة المهنية للأجير 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 <sup>69</sup>

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، والقوانين 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 ) والآثار غير المتوقعة أو غير المباشرة .

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

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

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

<sup>69</sup> -BORDET, MICHEL, "Prévision et programme de la formation :les plans de formation",Management France, oct. 1971. pp. 28-36.

## المطلب الثاني: مشروع رزنامة تحضير خطة التكوين:

إن تحضير خطة التكوين يبدأ بتحديد الأهداف من طرف الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، وتحديد الميزانية التقديرية للتكوين<sup>70</sup>.

فعندما يكون حجم ميزانية السنة السابقة يعتبر مقياسا فهو ناقص لا يسمح للمؤسسة بوضع ميزانيتها للتكوين. وكذلك 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 وتحقيق التحكيمات الضرورية.

### 1. نموذج أول من الرزنامة يقترحه ROMALEAR يظهر كما يلي<sup>71</sup>.

- تقوم الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية بوضع الخطوط العريضة لخطة التكوين انطلاقا من الآفاق الاقتصادية للمؤسسة من ناحية وبناء 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.
- بعد تحضير الملخص الأولي للاحتياجات يرقم من طرف مصلحة التكوين، ويرفق 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.
- وأخيرا يمكن تنفيذ خطة التكوين.

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

- كذلك، بعض المؤسسات لها اتصالات دائمة بـ ممثلي العمال فيما يتعلق بالتكوين، وأحيانا تحاول أن تضبط علاقاتها بواسطة اتفاق مؤسسي 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 .

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

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

- 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 والتي تسمى (المركزة) نجد قسم الموارد البشرية هو الذي يقود المسؤولين (على السلم الإداري) في وضع طريقة تحضير خطة التكوين، وكذا مضمون هذه الخطة.
- وبالعكس في المؤسسات غير (المركزة) سياسة الموارد البشرية تضع طريقة في تحضير خطة التكوين تسمح بالاستقلالية التامة لكل قسم في تحديد مضمون هذه الخطة.
- ونجد بالفعل أن مؤسسات عديدة لا تقوم فعليا بتسيير عملية التكوين، وهذا يظهر حسب الحالات التالية:
- إما أن المديرية تضع ببساطة المبادئ العامة للتكوين (مبادئ) تصعب ترجمتها على المستوى العملي) لكنها لا تعطي أية تفسيرات للهيكل.
- وإما أنها تملأ بطاقات رغبات تحديد احتياجات التكوين للأفراد، ثم تغيرها بدون مناقشتهم.
- وإما تقوم مصلحة الأفراد بتحضير خطة التكوين انطلاقا من بطاقات الرغبات بإجراء بعض التغييرات بدون إعطاء تفسير لذلك.

### المطلب الثالث: خطط التكوين<sup>72</sup>

#### 1. جداول التكوين الضرورية لتنظيم التكوين:

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

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

نخطط أو جداول التكوين تتضمن أساسا العناصر التالية:

الجداول الفردية للتكوين:

<sup>72</sup> -Pour cette section, nous nous sommes largement inspirés de Ph. SUET « choisir et former des hommes » Chottard et Ass. Editeurs Paris 1971.

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 — إمكانيات الترقية — تقييم الأفراد .

واقعا يجب أن يتضمن هذا الجدول 3 خانات <sup>73</sup>

الخانة اليسرى : تخصص لـ :	الخانة الوسطى يظهر	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 .	<ul style="list-style-type: none"> <li>عناصر المراقبة المناسبة لما ذكر في الخانة الأولى.</li> <li>المعلومات حول احترام المراحل والتواريخ</li> <li>المعلومات حول الطريقة التي تمت بها مراقبة التكوين</li> <li>المعلومات حول النتائج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لنوع التكوين المرغوب فيه</li> <li>للمراحل المتوقعة</li> <li>لتاريخ بدء مدة التكوين وتاريخ نهايتها</li> </ul>

• 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 بحمل الاحتياجات، وطرق تحقيقها في مدة التكوين، أو التحسين المناسب.

كما أنه يحدد رزنامة التربصات، فترات الغياب، والمدة التي يُجرى فيها التكوين. حيث يحدد الأشخاص الذين يشاركون في هذا التكوين على الجدول أسماؤهم والفترة المناسبة لهم. لا يسلم هذا الجدول فقط إلى المنشط المسؤول عن تنفيذ عملية التكوين ومتابعتها إنما يسلم كذلك إلى المسؤولين (على السلم الإداري).

• الخطة السنوية للتكوين تتضمن المعلومات الموجودة بالخطة حسب الأصناف، وأفواج التكوين، تُلخص المكونات الأساسية تحت الأبواب الثلاثة التالية:

- تكوين تقني مهني.
- تكوين عام واقتصادي.
- تكوين للقيادة، في العلاقات الإنسانية، في مشاكل المؤسسة.

<sup>73</sup> – Ph. SUET « choisir et former des hommes » op. cité p. 145.

وتسمح هذه الخطة بحساب التكلفة السنوية للتكوين ( زمن العمل غير المنفذ والتكلفة الأخرى المباشرة).

حيث تتضمن ملحقا يشمل اسم كل أجير تابع دروسا أو تكوينا، تاريخ هذه الدروس، والتمن المناسب.

بجمل هذه الخطط والجداول تسمح بالحصول على الشكل الكامل للتكوين بالمؤسسة، مع التقديرات والتحقيقات والفوارق إن وجدت.

## 2. أصناف الوسائل التي توضع في خدمة التكوين :

إن وسائل التكوين عديدة ومتنوعة لتحقيق مختلف مراحل خطة التكوين " PERNIN " بجمليها في صنفين كبيرين: التكوين الخارجي والتكوين الداخلي<sup>74</sup>

### أ) التكوين خارج المؤسسة :

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

نظرا للعدد الهائل من المؤسسات التي أصبحت تختص بالتكوين وتحسين أداء الأفراد، من المهم التحليل الجدي لتحديد المؤسسات التي تناسب إمكانيات المؤسسة والأهداف التي تحددها.

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

- البحث عن المؤسسات المناسبة.
- تحديد رزنامة التربصات مع هذه المؤسسات.
- الشروع في إعلام العمال.
- تنظيم الملتقيات والتربصات الخاصة بالتكوين.

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

<sup>74</sup>-PERNIN, O., "contraintes et objectifs des plans de formation des cadres", Hommes et techniques, n°300, 1969, pp 282 - 286.

## ب) التكوين الداخلي:

إن التكوين داخل المؤسسة هو المهم، والمرغوب فيه أكثر، خاصة إذا توافق مع التكوين في منظمات خارج المؤسسة. ويمكن لهذا التكوين أن يأخذ عدة أشكال، من بينها الدروس التي تؤخذ بالمؤسسة انطلاقاً من " مادة " المؤسسة نفسها كوضع تنظيم جديد — عتاد مختلف...

فهذا التكوين ضروري لأن منشط التكوين ينظمه ويراقبه لكن يُطبَّق مباشرة من طرف المسؤولين على المؤسسة ويوجه إلى الأفراد. فهو يتم في إطار تنفيذ العمل والعلاقات 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 ومهنية إنما يجب أن ينظر إليه

بصفته عملية مستمرة، تصبح انشغالا دائما، عنصرا مهما في سياسة الأفراد والعلاقات الإنسانية بالمؤسسة.

## المبحث الخامس: معرفة احتياجات التكوين بالمؤسسة

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

غير أن مفهوم حاجات التكوين ليس من السهل تحديده.

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

فطلبات التكوين من النوع الأول تأتي بشكل عفوي وفردى للأجراء.

أما طلبات التكوين من النوع الثاني: قد تأتي من الأفراد وقد تأتي من المؤسسة وقد تأتي من الاثنين

معاً.

ثم نستطيع أن نعرف إذا ما كان طلب التكوين يترجم جيداً حاجة حقيقية، لأن طلبات التكوين قد لا تترجم جيداً الحاجات الحقيقية وذلك لأسباب مختلفة، على سبيل المثال:

- لأن هذه الحاجات غير مقيمة جيداً.
  - أو لأننا لا نستطيع بشكل جيد حصر تطور الوظائف والمهارات.
  - لأنه ليس لدينا فكرة واضحة عما يمكن أن يقدمه التكوين.
- كما أن حاجات التكوين لا توجد كحقيقة موضوعية تكفي الملاحظة لفهمها، 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 وبالتالي على تحديد الحاجات، أي معرفة الفوارق بين المهارات الضرورية والمهارات الموجودة .
- وأخيراً، هناك عوامل أخرى يمكنها أن تؤثر على أهمية حاجات التكوين وطبيعتها، إنها تلك العوامل التي ترتبط بالمجال الذي تنشط فيه المؤسسة، مثل: — مشروع تنمية المؤسسة — سياسة تسيير الموارد البشرية — فلسفة المانجمنت — أي المجال التي يتم فيه تحديد حاجات والذي يفرض هو بنفسه بعض العراقيل مثلاً: 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 بإستراتيجية تربط بين مختلف الفاعلين والمؤسسة.

هذا سنتناول بدقة في هذا الفصل تعقيد هذه النظرات والطرق الخاصة بتحديد حاجات التكوين

في القسم الأول: نكشف بدقة عن صعوبات تحديد حاجات التكوين، حيث من الضروري لهذا الغرض وضع طرق تركز على تحاليل سوسيولوجية أكثر منها بسيكولوجية: وسيكون مرجعنا المؤلفين الذين ساهما بالخصوص في هذا النقاش وهما: P. Casse – R. Lebeau .

في القسم الثاني: سنهتم على الخصوص بسير عملية تحليل حاجات التكوين، في هذا المجال أعمال خمسة كتاب: R. Lebeau , TALBOT & ELLIS , L. BELANGER , R. ROMALEAR , P. Casse والتي تسمح لنا بالكشف عن مختلف طرق تحديد حاجات التكوين.

في القسم الثالث والأخير: نتطرق إلى وصف بعض التقنيات الواقعية في مجال تحديد حاجات التكوين.

### المطلب الأول: صعوبة تحديد احتياجات التكوين.

لدراسة احتياجات التكوين بالمؤسسة يجب أن نفهم 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، وما يختص بالتنظيم والتسيير، وما يختص بالاتصالات بين الأفراد وبين الأفواج... الخ.

وبكل وضوح يجب أن نأخذ بعين الاعتبار مختلف الاحتياجات، وخصائص الأصناف السوسيو مهنية باعتبار خاصية التحفيز لدى كل صنف، بدون أن نتجاهل أن هذه الاحتياجات تفسرُ بصور مختلفة تبعاً لاختلاف هذه الأصناف.

- فالعمال المتخصصين (OS) 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 والتقنيون فيرغبون في التكوين، لأنهم يريدون تقوية مهاراتهم التقنية ويأملون في الترقية.
- أما الإطارات المتوسطة جد متحمسين للتكوين المتخصص، الخ...

## 1. صعوبة ضبط (حصر) احتياجات التكوين .

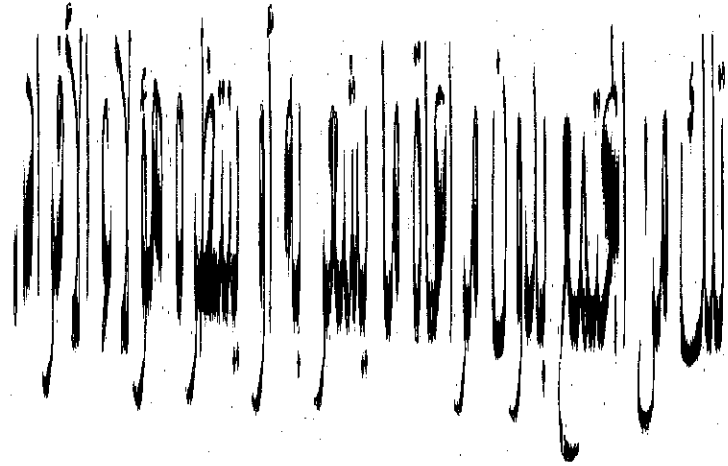
إن حصر احتياجات التكوين في المؤسسة قصد تلبيتها يحتاج إلى تحليل عميق ولو أن ذلك ليس من السهل.

فعمليات التكوين المنظمة تلي احتياجات محدودة. رغم أن المضمون الذي ينسب إلى مصطلح " حاجة " يختلف من شخص إلى آخر، هذه بعض الأمثلة يقدمها [R.Lebeau] <sup>75</sup>

في إحدى المؤسسات لم يطلب رؤساء العمال تكوينا 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 والذي يهدف أساسا إلى تحسيسهم بعلاقاتهم مع رؤساء العمال، لأن هذا المشكل جد مطروح.

كما أننا نلاحظ أن الاحتياجات كثيرة ومتنوعة تختلف من فئة إلى أخرى كما يرى Lebeau : " داخل المؤسسة، عندما يقدم شخص طلب تكوين فهو يعبر في أن واحد عن احتياجاته الفردية وعن احتياجات المحيط (الفريق — الورشة — المصنع) الذي يرغب في تغييره " <sup>76</sup> من هذا نجد مفهوم " الحاجة — besoin " مبهما كما يذكر ذلك HOURQUET <sup>77</sup> ، فمن الصعب معرفة: — ماذا تعني الحاجة ؟ — من يعبر عن هذه الحاجة ؟ — كيف تتم ترجمة هذا ؟ هذا يدفعنا إلى الكشف عن موقفين يجب رفضهما <sup>78</sup>

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



- بناء على هذا فإن إنشاء 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 وبين التكوين وبين مستقبلهم المهني والشخصي.

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. تقترح طريقة تبدأ باحتياجات التكوين بالمعنى الدقيق وتأخذ بعين الاعتبار تحليل الوضع وما يكتنفه من مشاكل<sup>79</sup>.

فالفكرة الأساسية هنا. هي أن المشاكل التي تمت تسويتها تبرز الحاجيات التي يمكن تلبيتها بواسطة التكوين، وبوسائل 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؟

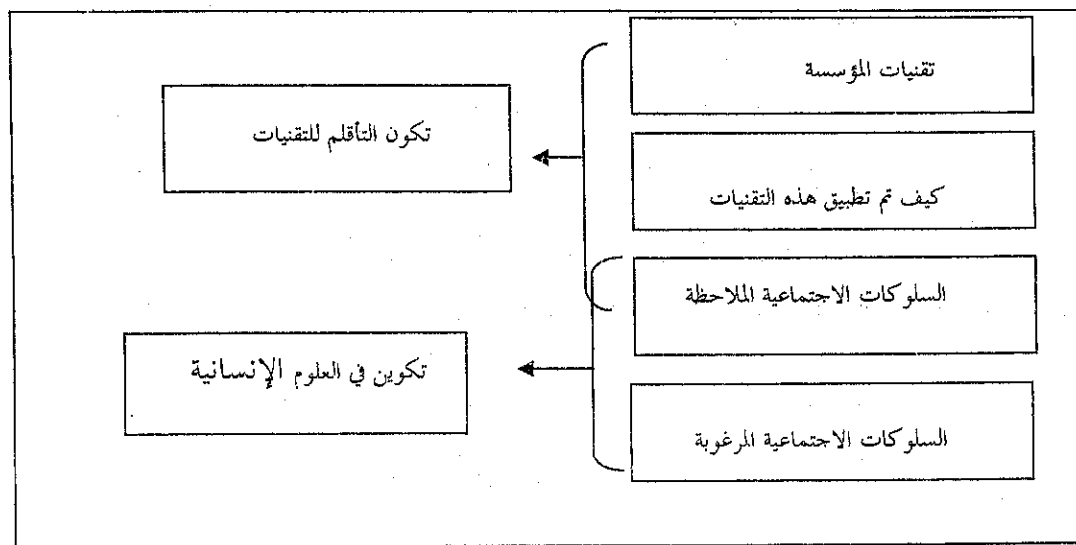
إن النظريات التقليدية للتكوين تميل إلى تعريف "الاحتياجات" بالأولويات " لأنها مرتبطة بتصوير "طيلوري" للمؤسسة الذي يأخذ بعين الاعتبار حقيقتين: — نظام تقني ونظام اجتماعي. بعض الكتاب اغنوا هذه النظرية بإسهاماتهم مؤكدين على تعقيدها.

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

وهذه بعض إسهاماتهم على الخصوص:

أ) فالكاتب [ R.Lebeau ] يضع التصميم التالي للنظرية التقليدية<sup>80</sup>.

الشكل رقم 03:



<sup>79</sup> - DIVERREZ, J, « La détermination et la hiérarchisation des besoins de formation », Entreprise et formation continue, N°8, janv.-fév. 1974, pp. 15-19.

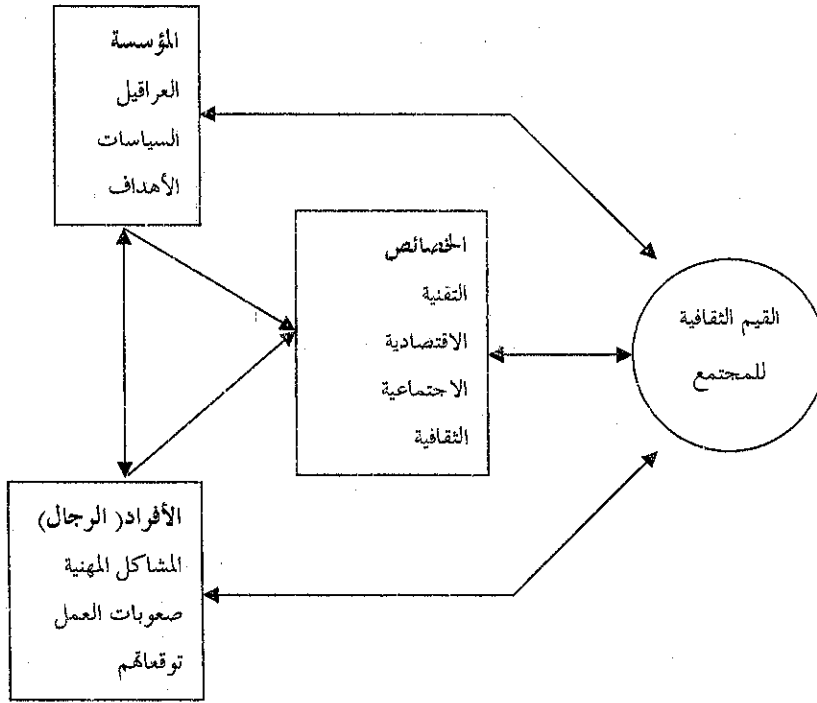
<sup>80</sup> - P.LEBEAU « la formation en entreprise : dynamique de l'évolution hommes structures » (op. Cite p 37).

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 والخارجي، وبالمقابل تنتج قيما ومعايير تفرضها على المحيط الداخلي والخارجي

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 العلاقة <sup>81</sup>.

الشكل رقم 04:



من خلال هذه العلاقات يبين R.Lebeau كيف نربط الحاضر بالماضي ونتطلع إلى المستقبل. بمعنى

آخر:

بماذا يرتبط الأفراد بالهياكل ؟ كيف تعمل هذه الهياكل ؟ كيف تمارس هذه الوظائف ؟ فيما يتمثل التقدم بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للأفراد اليوم وعلى 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.

<sup>81</sup> - P.LEBEAU ( op cité page 44 ).

وللإجابة عن هذا السؤال، لا بد من معرفة كل صنف من الأفراد، حتى يمكن تصنيف المشاكل (خاصة الإنسانية) المتعلقة بكل صنف. وعلى ضوء هذه الإجابة يمكن وضع خطة تكوين منسجمة وفعالة. نخطه تأخذ بعين الاعتبار مستقبل المؤسسة (التقنيات الجديدة - التنظيم الحديث - تطور الوظائف) وتراعي في الوقت نفسه احتياجات الأفراد المتعلقة بمستقبلهم. بدون أن ننسى كما يذكر J.M, BARBIER و M. LESNE,<sup>82</sup> أن الاحتياجات المتعلقة بمستقبل المؤسسة والاحتياجات الخاصة بالأفراد ليست دوما متكاملة لسببين أساسيين:

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

• السبب الثاني: مستقبل المؤسسة غالبا ما يكون مجهولا ومن الصعب معرفته هذا ما يجعل الأفراد لا يقدرّون على تحديد احتياجاتهم التي لها علاقة بمستقبل مجهول.

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

(ب) أما الكاتب<sup>83</sup> [P.Casse] يرى الحاجة إلى التعلم لها دافعان [مصدران]:

دافع داخلي (بسيكولوجي) ودافع خارجي (سوسيولوجي)<sup>84</sup>

(1) الاحتياجات ذات المصدر البسيكولوجي:

وعي 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، والذي يرغب في تطوير معارفه وتحسين وضعه الشخصي يجد نفسه يواجه لعبة قوى تدفعه في آن واحد إلى التعلم وعدم التعلم:

يمثل الكاتب هذه اللعبة بالمعادلة التالية:

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

<sup>82</sup> - M. LESNE, et J.M, BARBIER, L'analyse des besoins en formation (Ed. Robert Jauzé, 1977).

<sup>83</sup> - P. CASSE « la formation performante » OPU 1994.

<sup>84</sup> - 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.

في هذه المعادلة "حاجة التعلم عند المترشحين [ Ba ] هو دالة لحاصل القسمة بين إدراكهم الحسي للمجهود المطلوب لتحقيق احتياجاتهم التمهيدي [ P ( E ) ] وإدراكهم الحسي للمكافئة التي يتمنونها نتيجة جهدهم [ P ( R ) ] ."

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 إلى التعلم جد محدودة.

الوضعية الثانية:  $P ( E ) = P ( R )$

في هذه الحالة، على مستوى الإدراك الحسي، يكون الجهد يساوي المكافئة والحاجة إلى التعلم مكافئة للحاجة إلى 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 ردود الفعل هذه ذاتية، فما يراه شخص جهدا كبيرا يراه آخر بسيطا بل يبعث على السرور والارتياح.

(2) 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

<sup>85</sup> احتياجات التدريب المهني .

- الحاجات المرتبطة بالوسط المهني وظروف العمل.
- الحاجات الخاصة بالعمل والمتعلقة بمهارة المترشح .

<sup>85</sup> - F. Herzberg :Le travail et la nature de l'homme, Entreprise modernes d'édition 1971.

## الجدول رقم 01:

العمل	الوسط المهني
مهارة وتكوين	ظروف العمل والتكوين
حاجات مرتبطة بـ :	حاجات مرتبطة بـ :
برغبة المتعلمين في تطوير أدائهم المهني [ليكونوا أحسن وأكثر فاعلية]	بعلاقة المتعلم بمسؤوليه وما ينتظره من التكوين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بالأهمية التي يوليها المتعلم لاعترااف مسؤوليه بكفاءته المهنية .</li> <li>• سعي المتعلم وراء مسؤوليات أكبر .</li> <li>• بالترقية المهنية للمتعليم ( التطوير المهني ) .</li> <li>• بالرضى الناجم عن عمل جيد ومهم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بالأجر، وقانون العمل والحاجة إلى الأمن [هل التكون مثلا يعني: القبول بالتقصير المهني]</li> <li>• بالشروط المادية للعمل (هل المحيط إيجابي لتطبيق المعارف بعد إتمام التكوين).</li> <li>• بالعلاقة مع زملاء العمل الذين يساعدونه (أو لا يساعدونه) في توظيف معارفه الجديدة وإبراز كفاءته .</li> <li>• بقوانين العمل، الإدارة، سياسة أفراد المؤسسة (هل التكوين مقيم)</li> </ul>

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

87 مهني

- 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 إلى تطوير مستواه ليكرن عمله أحسن وأفضل.

<sup>86</sup>- F. Herzberg :Le travail et la nature de l'homme, Entreprise modernes d'édition 1971.

<sup>87</sup>- P. CASSE « la formation performante » op cité.

- وأخيراً، لا جدوى من الإجابة على الحاجات المرتبطة بالمهارات إذا كان الوسط المهني أو ظروف العمل لا تسمح بتوظيف المعارف المتحصل عليها بالتكوين.

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

### المطلب 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 ] للتحليل<sup>88</sup>

أ) النظام الأول: تحدد الحاجيات حسب الأصناف التالية:

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

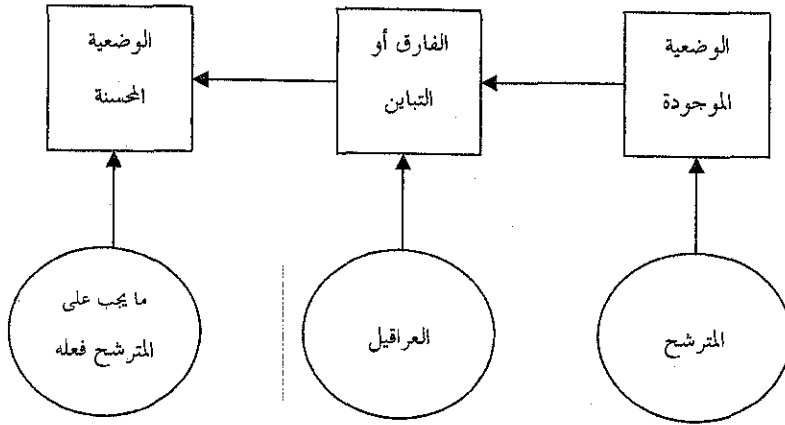
ب) النظام الثاني: حاجيات التدريب المهني يمكن تحديدها بالمصطلح:

- التباين بين وضعية موجودة ووضعية أفضل [مثالية] .
- العراقيل التي تمنع الوضعية من التحول إلى الأفضل تلقائياً [ بصفة طبيعية ] (انظر الشكل)

<sup>88</sup> - P. CASSE « L'enjeu de la formation en regard des nouvelles technologies » Le marché du travail vol. N° 2 , ( février 1988 ) :73-83.



الشكل رقم 05:



لهذا يمكن تحديد حاجيات التكوين ومعالجتها بناءً على ثلاث أسئلة دقيقة

- ما هي مهارات المرشح حالياً ؟ (حسب المعايير المطبقة، وحسب قدراته الذاتية).
  - ما هو مستوى المهارة المثلى ؟
  - ما هي أحسن الوسائل لتقليص الفارق ( بين مستوى مهارة المرشح ومستوى المهارة المثلى).
- فتحدد حاجيات التدريب المهني بناءً على:
- ضعف المهارات في الوضعية الحالية.
  - التحضير للمستقبل.
  - التحولات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية...
  - التغيير الذي يطرق على الأدوار والوظائف بالمنظمة ( المؤسسة ) .
  - إعادة التنظيم.
- سؤالان مكملان يجب أن يطرحهما المكون قبل الشروع في عملية التكوين:
- سؤال ذو طابع اقتصادي ومالي: كم يكلف التكوين وما الربح الذي يحققه [ تكاليف — أرباح ].
  - سؤال استراتيجي: هل التكوين حقيقة هو حل مناسب للمشاكل المطروح ؟

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

هذه الحاجيات يمكن تقديمها بالشكل التالي<sup>91</sup> .

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

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

ج) 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 .

د) حاجات التكوين الخاصة بأقسام و مصالح المؤسسة والتي تتمثل في:

- التكوين الذي ينتظر منه إعطاء فعالية للأجراء ( تكوين صيانة ) .
- التكوين الذي يؤهل الأجراء إلى التأقلم مع المتغيرات المستقبلية الهادفة إلى التطور والتقدم (تكوين صيانة ) و( تكوين تأهيلي) .

ه) تكوين في المجال الأمني، فهو مهم في المؤسسات الصناعية .

و) 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...

ز) الرغبات الشخصية للأجراء المرتبطة بالتكوين والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار في النقطتين 3 و4 تتعلق بموضوع العطل الفردية بالتكوين.

<sup>90</sup> – P. ROMELAER « gestion des ressources humaines » Armand COLIN édit. Paris 1993 (ch. 12 « formation et carrières » pp. 174-201).

<sup>91</sup> – Voir P. ROMELAER ( op. Cité p. 176-177).

فبعض حاجات التكوين تفرض من طرف المؤسسة، وبعضها ينشأ من خلال الحوار بين الأجير ومسؤوليه وقسم الموارد البشرية، لهذا فحاجات ورغبات الأجراء المتعلقة بالتكوين تحدد عموماً خلال حوار التقييم .

إن الحاجات المتعلقة بالنقطة ( 3 و 4) تدخل في إطار توظيف التكوين في خدمة المؤسسة عموماً .

وأمام المؤسسة ثلاثة خيارات للأخذ بهذه الحاجات :

- إذا كان للمؤسسة إستراتيجية: يمكنها انطلاقاً من هذه الإستراتيجية استخلاص نتائج التكون.
- إذا لم يكن لها إستراتيجية: يمكنها الاعتماد على — خطة التنمية، ميزانية الاستثمار — لبرنامج التسيير التقديري للموارد البشرية، وكل الوثائق التي تحدد المحاور العامة في تطور المؤسسة.
- إذا كانت المؤسسة لا تملك لا إستراتيجية ولا الوثائق المذكورة آنفاً، يمكنها تحديد محاور تنميتها بصفة رسمية والمهارات الأساسية التي تمنحها ميزة تنافسية دائمة. كما يمكنها استخلاص الأهداف العامة للتكوين والتي ترمي إلى تحسين التجهيزات واستعمالها لزمان أطول، وجعل الأفراد أكثر: تنوعاً، تأهيلاً، مسؤولية، استقلالية .

هذه النماذج السبعة الخاصة بالتكوين مرتبطة ببعضها البعض. الفصل بينها يحدد أهداف التكوين. فإذا كانت الحاجات المحددة تفوق إمكانيات المؤسسة، بإمكانها اختيار ما يوافق إمكانياتها أثناء وضع برنامج التكوين .

### 3. احتياجات التكوين حسب ( Belanger ) <sup>92</sup> .

حسب " Belanger " دراسة حاجات التكوين تجري على ضوء جمع وتنسيق المعلومات والتي 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 مثلاً )، يمكن للمكون أن يحدد هذه الحاجات بناء على تشخيصه الخاص، فأحياناً يكون الطلب غامضاً فيكون المطلوب من المكون أن يضع تشخيصاً عاماً يفوق حاجات التكوين.

ومن خلال هذا التشخيص يمكنه إبعاد حاجات التكوين التي تخلق مشاكل على مستوى المهارات بالمؤسسة أو المصلحة.

<sup>92</sup> -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).

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

### أ) تحليل طلب التكوين:

عندما يتلقى المكون طلب التكوين يعتمد إلى تقييمه قبل تحديد حاجات التكوين. هذا التقييم يستند إلى

ثلاثة معايير:

- ما يتعلق بالموضوع أساسا : ( La pertinence )
- ما هي الأسباب التي دفعت إلى هذا الطلب ؟ هل السبب يتعلق بالمهارة أو الإستراتيجية؟ هل تم تقييم التكاليف الخاصة بالتشخيص ؟
- ما يتعلق بالمحيط [ التوافق ] : ( La cohérence )
- هل مضمون الطلب يتماشى مع أهداف و سياسات المؤسسة ؟ هل محيط المؤسسة وجوها الثقافي يتوافق مع برنامج التكوين ؟
- ما يتعلق بالإمكانات المتوفرة : ( La faisabilité )
- ما هي الموارد البشرية والمادية المتوفرة ؟ ما هي المساعدات المنتظرة من طرف المتعاملين المساهمين في التكوين ؟

قائمة الأسئلة ليست شاملة، لهذا عند التطبيق، يطلب من المكون أن يكون حذرا متبها إلى ما توحى به الأسئلة السابقة.

### ب) تحديد مشكل المهارات:

يتعلق الأمر بحصر مشاكل المهارات بالمؤسسة وتقييم مدى اتساعها مع تحديد المهارات المنتظرة بالمؤسسة أو بإحدى مصالحها، وكذلك قياس مستوى المهارات الحالية، ويتم ذلك كالآتي:

#### • 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 إلى المكون في تشكيل عينة الأفراد التي يتم بها تحديد مشاكل المهارات.

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

• دراسة فرق (تباين مستوى) المهارات :

يتعلق الأمر بدراسة الفرق الذي يستهدفه التكوين وذلك بتحديد المهارات المحصل عليها بمصلحة أو لدى فوج عمل من جهة وضبط النقائص التي تظهر في التكوين<sup>93</sup>

دراسة هذا الفرق (الاختلاف) يبرر وضع برنامج التكوين .

إن تحديد هذه المهارات وقياس الفرق بينها ليس سهلا على المكون .

فمن أجل هذا سيعود إلى أهداف المؤسسة القريبة والبعيدة، إلى مخطط العمليات، إلى معيار المهارة، إلى السياسات والطرق والملفات والإحصائيات المتوفرة... الخ.

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

• مؤشرات حاجات التكوين المحتملة<sup>94</sup>

• 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) [نوعية	• عدد التظلمات
— كمية — وقت ]	• الجو العام للمؤسسة الغير مرضي

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

• تقييم أهمية المشكل:

<sup>93</sup> - 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.

<sup>94</sup> - L . BELANGER- A. PETIT- J.L. BERGERON « gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée » (op. cité).

يتعلق الأمر بتحديد ما إذا كان المشكل يتطلب تدخلاً سريعاً، أو يجب إهماله وهذا الحل الأخير يظهر أحياناً أكثر نفعاً.

فبعض المعايير تتطلب اهتماماً خاصاً:

تكلفة المشكل — عدد الوحدات المعنية — عدد العمال المعنيين — تكرار المشكل — إجبارية أو الاستعجال للجوء إلى التكوين — فحسب هذه المعايير يعتبر المشكل مهماً يستحق البحث عن أسبابه .

### ج) البحث عن الأسباب:

إن البحث عن أسباب المشكل يضعنا في صميم دراسة حاجات التكوين، بعد دراسة طلب التكوين وحصر المشكل وتحديد 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 السلوكيات المنتظرة منه على مستوى: المعارف — المهارات — المواقف، فحاجات التكوين يمكن أن توصف بالفرق ( الاختلاف ) بين السلوكيات المنتظرة لتأدية مهمة معينة بصفة فعالة والسلوكيات الملحوظة فعلياً. هذه المرحلة لا تسمح بتحديد حاجات التكوين فقط بل تقدم المعطيات التي يقوم عليها محتوى برنامج التكوين.

### • تحديد السلوكيات المنتظرة:

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

لنرى هذه العملية باختصار بشكل مبسط<sup>95</sup> .

إن المنصب يمكن أن يجرأ إلى أبعاده الأساسية، هذه الأبعاد تجمع المهام الأساسية والتي بدورها تنجز إلى مهام جزئية متتابعة تظهر على شكل سلوكيات ملحوظة:

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

D.1 - خدمة الزبون .

D.2 - التعامل مع البضاعة .

D.3 - صيانة المتجر ... الخ...

<sup>95</sup> - L . BELANGER « gestion des ressources humaines : une approche systématique » Gaétan Morin éditeur Québec - 1979.

D.1 = تشمل المهام الأساسية التالية:

D.1.1 = تقدم 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 والتقنيات المستعملة عموماً لاستخلاص المهارة المطلوبة تتمثل في: البحث عن مواصفات المناصب بالمراجع المختصة، تأسيس فريق من الخبراء في مجال خاص (يركز خصوصاً على السلوكيات الملحوظة)، الاستفسارات، المقابلات، ملاحظة العمال أثناء العمل. وفي الختام، يجب أن تكون هذه المهارة معتمدة أي مقبولة من طرف كل العمال والإطارات المعنية .

#### • السلوكيات المحققة أو تقييم حاجات التكوين :

بعدما انكشفت السلوكيات المنتظرة أمام المكون، يمكنه معرفة الأفراد المحتاجين إلى التكوين وتحديد نوع التكوين الضروري لهم، لهذا يجب مقارنة السلوكيات المنتظرة مع السلوكيات التي تصدر عن الأفراد أثناء العمل.

وعلى العموم فالإطارات هم الأقدر على تقييم مستوى المهارة لدى مرؤوسيههم. 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 Ellis<sup>96</sup> فإن الطريقة التقليدية في تحليل ودراسة مشاكل التكوين تتضمن استجواب المعني أو مسؤوله.

غير أنه من الواضح أن هذه الطريقة تقوم أساساً على التقييم الشخصي، لأنها تدفع إلى استجواب الأفراد عن حاجاتهم بالتكوين.

وهي تنطلق من فرضية أن الناس يجب أن يعرفوا ما يريدون، وهدف المنشط ما هو إلا منحهم الفرصة للتعبير عم يريدون. فعملية التكوين إذن، ينظر إليها من زاوية التوجيه الذي يجب أن ينفذ.

<sup>96</sup> - J. R. TALBOT & C. D. ELLIS « la formation dans l'entreprise : coûts et évaluation des résultats » Entreprise Moderne d'Édition. Paris 1972.

لا شك، أن الحافز الشخصي عامل جد مهم، لكن تقييم الفرد لحالته الشخصية يبقى طريقة لها سلبياها.

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 والعامّة. لكن، رغم هذه المخاوف، تظل هذه الطريقة شائعة الاستعمال، فهي تعتبر ذات أهمية في روتين عملية التكوين.

(استجواب المترشح للتكوين، ومسؤوله:

• استجواب المترشح :

يشير الكاتبان Ellis و Talbot إلى أنه عندما يتم استجواب المترشح، يبدي معارضته من خلال إجاباته « لميل أساسي نحو تطوير شخصيته، لكن ليس دائما في مجال تنظيم العمل. مؤسسته »<sup>97</sup> فبالنسبة للإجابات التي تتعلق بمجال العمل، يظهر انعدام التعمق، حيث نجد الأفق والإطار المرجعي جد محدود.

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 وحاجات الآخرين. حيث يذكر Ellis و Talbot مثلا 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 والدراسة 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 والتكوين.

<sup>97</sup> - Talbot & Ellis ( p. 23 ).



- 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، والأداء، 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 ومردوديته.

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 تحل بشكل آخر، لأنه بكل بساطة لم يتم التعرف عليها وتحديدتها خلال تحليل ودراسة 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 واقعيًا، إنما توفر له فرصة لملاحظة المشاكل الأساسية، والتي تظهر آثاره في أشكال مختلفة بمختلف مجالات المؤسسة.

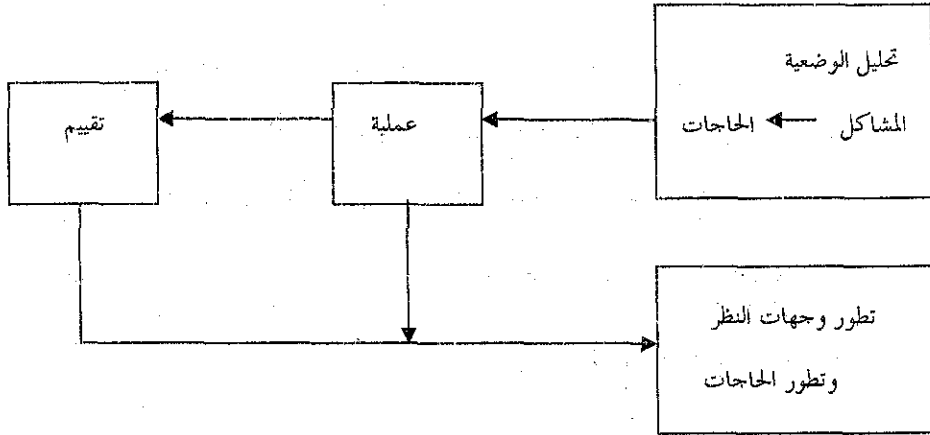
إن هذه العملية تتضمن تحليل وضعية أكثر منه تحليل وظيفة، لأن من الأسهل اكتشاف المُوطن الذي توجد به المشاكل الخاصة بتحصيل المعارف المرتبطة بالفوج عن تلك المرتبطة بالفرد، هذه إذن هي المشاكل الحقيقية، التي يهتم بها المعنيون ومسؤولوهم، والتي يجدون صعوبة في إدراكها وتحديدها.

##### 5. تحديد (معرفة) حاجات التكوين عند " Lebeau " :

أ) سير عملية تحليل حاجات التكوين:

في أي مخطط للتكوين نجد مرحلتين خاصتين : تحليل (دراسة) الحاجات وتقييم النتائج .

الشكل رقم 06:



98 هكذا يقدم (R.Lebeau) سير التحليل السوسولوجي :

##### المرحلة الأولى :

تخص أولاً الاستماع إلى طلب التكوين وفهم مضمونه في شكل محادثات مباشرة إلى حد ما. بعد ضبط إطار منهجي لتحصيل المعلومات.

##### المرحلة الثانية:

هي مرحلة جمع المعلومات في إطار محادثات بين الأفواج ويتم ذلك كالتالي:

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

• ضبط أهداف المحادثات: يجب الانطلاق من الواقع المهني لتحديد الحاجات خاصة تلك التي تهم التكوين.

• 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 وبين سير المؤسسة.

### المرحلة الثالثة:

هي مرحلة تحضير فرضيات الحلول. هذه الفرضيات مرتبطة بطبيعة طلب التكوين، بنوع المؤسسة، بهياكلها، ولكن غالباً ما يكون بيان هذا كما يلي:

الأصناف	القطاعات مثلاً
مثلاً	الإنتاج — التسويق — الإداري... الخ
الإدارة	
الإطارات	
رؤساء الفرق	
العمال	

الأجوبة المقدمة من مختلف أصناف الأفراد [ فئات العمال ] تعالج وفق المفاهيم التالية: المشاكل المطروحة، آثارها، الأسباب المذكورة، الاقتراحات المعلنة، قنوات توجيه العملية والتي قد اقترحها المعنيون أنفسهم.

### المرحلة الرابعة :

فيها يتم ضبط ما تم التوصل إليه نهائياً. فالحل يكمن في وضع الفرضيات أمام أفواج العمل والأفراد المستجوبين وتسجيل ردود فعلهم.

### المرحلة الخامسة:

في هذه المرحلة يضبط المشروع، تصبح الفرضيات مؤكدة ( قابلة للتطبيق )، وخططة العمل جاهزة.

## ب) الوسائل المكتملة لدراسة حاجات التكوين:

تماشياً مع هذا يمكن الشروع في تحليل حاجات التكوين:

فالتحليل السابق يقدم:

- استفسارات حول مشاكل المؤسسة وآثارها .
- استفسارات حول سياسة الموارد البشرية .
- توجهات العملية خاصة ما يتعلق بالتفكير الواجب إتباعه في هياكل وأساليب سير المؤسسة.
- تحديد الخطوط العريضة المتعلقة بعملية التكوين والإعلام .

غير أن هناك أسئلة كثيرة مطروحة حول العلاقة بين التقنيات الواجب توظيفها، والأدوار التي تلعبها الأطراف المعنية، وطبيعة المعلومات المتحصل عليها، والمحتوى الذي يتضمنه طلب التكوين الخ...

### • ما نوع المعلومات الواجب جمعها؟ :

كل المعلومات التي لها علاقة بحاجات الأفراد وحاجات المؤسسة، إذن من الضروري معرفة حجم التطور المفترض للمؤسسة خاصة:

- فرضيات حول التنمية، محدودية حجم المبيعات أو تناقصه.
- التقنيات، والوسائل المستقبلية.
- طرق العمل الجديدة المنتظرة، والوظائف الجديدة.
- الهياكل والإجراءات المستهدفة.

هذه العوامل تحدد الحاجات في المدى المتوسط والبعيد. عندما نضع هذه العوامل أمام عناصر التسيير التقديري للأفراد الموجودة يمكن تحديدها بدقة وإعلام المعنيين بذلك. لهذا يجب أن يتطرق التحقيق على مستوى الأفراد ( كل الأصناف ) إلى:

- إدراك الصعوبات المفترضة في التسيير الحالي .
- حاجات التكوين حسب الأصناف وحسب القطاعات.
- الاقتراحات الخاصة بالوسائل التي تلي 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 ومتطلبات المنصب الذي سوف يشغله ثم مقارنة هذا بمعارفه وتجربته.
- في نهاية فترة التجريب نستطيع وضع تقرير بحضور المعني ومسؤوله لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لطرح الاقتراحات خاصة تلك التي تتعلق بالتكوين .
- يمكن توظيف الدراسة المتعلقة بمناصب الشغل -- وما تتضمنه من تحليل لمتطلبات المنصب بالإضافة إلى تقييم مضمون التكوين للتحقق مع المعنيين ورؤسائهم إذا ما كان هذا التكوين قد تحقق أم يجب تمديده ( إكماله ) ؟

## • كيف توزع الأدوار (المهام) وتتكامل ؟

- إن كل الأفراد بالمؤسسة معينون بالتكوين. فمن المنطقي في هذه المرحلة الأولى أن يسمع لكل.
- يبدو أن المهام الأساسية يقوم بها ممثلو الإدارة (بالاتفاق مع مصلحة الموارد البشرية ومصلحة التكوين).
- ومع ممثلين عن مختلف أصناف الأفراد وممثلين عن مختلف قطاعات المؤسسة.

أما بالنسبة لتوزيع المهام يتم كالآتي :

- يجب على كل فرد أن يتصل بلجنة التكوين وبرئيسه 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 رؤوسهم حسب (السلم الإداري) ويكون ذلك بمساعدة مكون .
- وبالتالي ترجع مهمة تحديد الحاجات المعلنة ووضع طلبات التكوين إلى مصلحة التكوين ولجنة التكوين.

وفي الختام يرتكز هذا المخطط على ملاحظتين<sup>99</sup> :

- 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.

<sup>99</sup> - R. Lebeau , P.LEBEAU « la formation en entreprise » (op. Cité .143).

ومن هنا تظهر فائدة التحليل السوسولوجي. هذا التحليل الذي ينطلق من وضعيات مهنية تكشف عن الحاجات الحقيقية وتحدد 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 ) والحاجات المعلنة في مؤسسة ذات طابع خاص ومن 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.

ومن جهة أخرى: العلاقة بين حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد هذه العلاقة تجعل المشكل يفهم حسب وجهة النظر الإيديولوجية.

فمن ناحية: نستطيع القول أن فكرة تقليص صعوبات التسيير في المؤسسة لا يعود بالنفع على الأفراد، وبالتالي كل عملية ترمي إلى 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 إلى الترقية .

ومن 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 وفي مصلحة المؤسسة بصفة عامة.

## المطلب 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، وأهدافها 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. ويتعلق الأمر بـ:

. C.D Ellis & J.R Talbot و L.Bélangier, 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.

### 1. تقنيات لتحديد حاجات التكوين

يقترحها <sup>100</sup> Pierre\_Casse

إن المناهج المفضلة عند P. Casse لتحديد حاجات التكوين مستنبطة من التقنيات الأكثر شيوعا، فما يهم الكاتب هو إبراز إيجابيات وسلبيات كل تقنية من هذه التقنيات المقترحة. لنقف باختصار عند هذه التقنيات، والتي تلخص عند P. Casse في ثلاثة أنواع: — المقابلة — الاستفسار — الملاحظة المباشرة.

أ) الاستفسار: هذه التقنية تهدف إلى جمع المعلومات العامة التي تتعلق بنظرة المترشحين عن

التكوين، وعن الأشخاص الذين يعرفهم ( خاصة المسؤولين ) بالنسبة إلى حاجات التكوين

والتحسين — يحدد الكاتب في هذه التقنية الإيجابيات والسلبيات 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 والجواب أمر ذاتي، وهذا يطرح مشكل الثقة فيما يخص نتائج الاستفسار.

<sup>100</sup> P. CASSE « la formation performante » OPU 1994.

▪ وأخيراً، تكلفة استخدام الاستفسار (الوقت والمال) جد مرتفعة.

ب) المقابلة: هذه التقنية يحددها P. Casse بقوله: "إنها عملية تتيح للمكون جمع المعلومات التي تتعلق بحاجات التكوين انطلاقاً من اللقاء المباشر مع المتعلمين، والمشرفين عليهم وزملائهم" يرى الكاتب أن هذه التقنية مثلما لها إيجابيات لها سلبيات.

#### • إيجابيات المقابلة :

- تسمح هذه التقنية بجمع المعلومات بشكل مباشر.
- تتيح التوضيحات المباشرة، وهذا يحد من الغموض الذي يكتنف الأسئلة، وبالتالي يدعم الثقة بالنتائج.
- وأخيراً، تؤدي هذه التقنية إلى تحسيس المترشحين ووسطهم بقيمة التكوين.

#### • سلبيات المقابلة:

- إن المقابلة ذات طابع ذاتي، وتأخذ وقتاً طويلاً .
- استغلال نتائج المقابلات وتبنيها في شكل منسجم، ليس سهلاً دائماً.
- من الصعب معالجة التناقضات التي تطرأ عند المتغيين عن المقابلة.
- ج) الملاحظة المباشرة: تتمثل في العيش بميدان العمل مدة معينة من أجل:
- اكتشاف ما يحدث وما يجب أن يحدث بالداخل ( داخل ميدان العمل).
- مناقشة الأشخاص المعنيين في الفوارق الملحوظة للتحقق من مدى الجدوية .
- تحديد الإطار الذي يستطيع فيه التكوين المساعدة على تحسين الوضعية الموجودة.
- التفكير في عملية التكوين بالتعاون مع كل أعضاء الفوج الملاحظ.
- وأخيراً، تحديد معايير التقييم التي تستخدم لقياس درجة الفعالية في عملية التكوين.

#### • إيجابيات هذه الطريقة:

- إن الملاحظة المباشرة تقلل من الأخطاء الناجمة عن سوء الفهم موجود بالاستفسارات والمقابلات.
- 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 والمشاركة في تنفيذها .
- فحص النتائج المتحصل عليها ووضع التعديلات ( تصحيحات ) الضرورية .
- الملاحظة المباشرة تفرض على المكون بشكل مباشر أن يكون عنصرا فعالا في عملية التكوين.

#### • سليات هذه الطريقة:

- يمكن للملاحظ أن يغير من حقيقة ميدان العمل بدون وعي منه.
- الملاحظة المباشرة هي في الواقع عملية تهدف إلى تطوير الفوج وهذا 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 (فالكل منهم، يحتاج إلى السرعة) بالإضافة إلى هذه التقنيات الرئيسية الثلاث، يذكر P. Casse بعض النهج 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، وقياس فعالية التكوين المستهدف بشكل أحسن .

## 2. تقنيات تحليل حاجات التكوين

يوصى بها <sup>101</sup> Laurent Bélanger,

قدم L.Bélanger, عدة تقنيات لتحليل حاجات التكوين، سنصف مختلف هذه التقنيات حسب استخدامها: تحليل المهام، التقييم النوعي، دراسة الملفات والتقارير، مراكز تقييم القدرات.

### أ) التقنيات المبنية على تحليل المهام :

- تقوم مبدئيا على تقديم قائمة تحدد المهام، ويطلب من المعنيين الإشارة إلى طبيعة حاجة التكوين وأهميتها بالنسبة إلى كل مهمة على سلم مدرج.

<sup>101</sup> - 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).

- فالاستفسار وسلم 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.

#### ب) 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، وأحيانا 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 تترجم إلى تسجيل نظامي ( مثلا: سجل يومي ) للسلوكات غير الفعالة لدى العمال في عملهم.

المقابلة: وهي تقنية شائعة، تسمح بالبحث عن أسباب المشاكل والعراقيل 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 واستغلال المعطيات المحصل عليها تتطلب وقتا طويلا.

#### ج) التقنيات المبنية على دراسة الملفات والتقارير:

من خلال هذه التقنيات، يمكن لمسؤولي التكوين تحديد حاجات التكوين الخاصة بالأفراد، بفحص تقييم مردودهم، والانتقادات التي وجهت لهم. من أهم سلبيات هذه التقنية، هي أنها تركز على المهارات السابقة لا على التغيرات الحالية.

#### د) 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 تنقُط من طرف الملاحظين المتكونين بترتيب، قد تسمح مجموعة من السلوكات بظهور مهارة عفوية ( غير متحكم بها ) على سبيل المثال

(التخطيط والتنسيق) وهذا يفرض حاجات تكوين. هذه التقنية ثبت أنها جد فعالة، لكنها وللأسف جد مكلفة.

### 3. تقنيات لتحديد حاجات التكوين

حسب <sup>102</sup> Talbot et Ellis

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.

#### أ) 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، وهي جوانب هامة بالنسبة للتكوين.

فمن المهم التذكير بأن الأشخاص الذين تعودوا على وضعيات معينة، ظروفهم تسمح لهم بانتظار حدوث أشياء حسب وجهة نظرهم.

لذا 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.

#### ب) 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.

<sup>102</sup> - J. R. TALBOT & C. D. ELLIS « la formation dans l'entreprise : coûts et évaluation des résultats » Entreprise Moderne d'Édition, Paris 1972.

كذلك، من المهم تعميق علاقة شخصية مع المقابلة، فالحوادث الضعيفة أو الرسمية بشكل مبالغ، فيه تمنع وجود علاقة يسودها الانسجام والتوافق.

والأهم هو معرفة، ما هو ضروري فعلا في الأصناف الأساسية للتكوين. في هذا الإطار، وضع Talbot و Ellis مخططا تمثيلا بالنسبة للمحادثة المنتقاة، والتي تترجم في خمس نقاط تالية:

- الانطباع الأول: يوفر المؤشرات التي تدل على مستوى أداء المعنيين، وعلى 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، وذلك بطرح أسئلة عامة تتعلق بتنفيذ وتنظيم 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، وحول 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، ويمكن له قياسها بشكل عام.

أيضا، القياس العام، والذي تنقصه الدقة الكاملة، لا يكون مفيدا إلا إذا وفر الشكل العام للتنقيط قاعدة للمقارنة بين مختلف الأشخاص. الاختلافات المتعلقة بوجهة نظر المعني ووجهة نظر المنشط يمكن لها أن تقدم فائدة خاصة.

### ج) عمليات التقييم:

- إذا لم يكن هناك أية عملية للتقييم، فالتكوين ينطلق من فراغ على مستوى الإدارة. فالتقييم ضروري لتحديد الأهداف والمقاييس.
- فالمطلوب من المنشط أن يتكفل بتقييم كاف، لكن من الأحسن ألا يتدخل فيه بشكل مباشر، حتى لا يكون المنشط مشاركا في التنقيط الشخصي، وفي الإجراءات الخاصة بالمردود من ناحية الترقية.
- بالفعل، هناك تخوف من أن يكون الأشخاص المتكونون مجرد واجهة مقبولة عوض أن تكون لهم القاعدة التي بينوا عليها تطورهم وتكوينهم.

- ومن ناحية أخرى، المشاركة في التقييم يحول الأنظار عن مشاكل التكوين.

#### د) لجان التكوين:

- إن تحليل حاجات التكوين وتحضير عمليات التكوين نادرا ما يكونان كاملين بدون تقييم جماعي للوضعية.
- لهذا يعتبر إنشاء لجنة خاصة وسيلة جيدة في هذا التقييم الجماعي للوضعية. ومن أجل ذلك، لا بد أن يكون للجنة دورا واضحا في توفير الشروط الضرورية للتكوين، ويمكن للمنشط أن يستخدم هذه اللجنة وسيلة لتكييف اقتراحاته.
- إيجابيات هذه اللجنة عديدة، من ناحية، توفر نظرة جماعية عن حاجات التكوين. ومن ناحية أخرى، تساهم في تكوين إطارات الإدارة أنفسهم، بفضل الآثار الناجمة عن التكوين.
- إن اللجوء إلى اللجنة في هذه الحال يكتنفه الخطر، فالمعارف الجدد خاصة لهؤلاء الأعضاء بموضوع التكوين يؤدي أحيانا إلى إبعاد المنشط عن الوضعية الصحيحة للتدريب المهني .
- وهذا بالفعل، يمكن أن يؤدي بالمنشط إلى ترجمة بعض تطبيقات التكوين غير الصحيحة بناء على أحكام شخصية مسبقة، ومعرفة غير كافية بتطور التكوين .

#### هـ) تحقيقات حول المواقف (ردود الأفعال):

- غالبا ما تعتبر كوسائل أساسية في تحليل حاجات التكوين، بالفعل، يمكنها أن تضيف إلى التقنيات الأخرى عمقا في التحليل، وتوسعا في الأبعاد.
- لكن لا بد أن يكون عدد المنشطين في مثل هذه العملية كبيرا، كذلك، فالتحقيق حول المواقف يتأكد منذ الاتصال الأول.
- فتحقيق يدار بكفاءة، يكفي بشكل كبير لتوفير المعلومات. من بين المخاوف بالنسبة للتحقيق حول المواقف (ردود أفعال)، ذلك الذي يتمثل في الحصول على معلومات تنحرف بالمنشط عن موضوعه إلى مشاكل بعيدة عن التكوين.

#### و) 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، ويمكنه أن يشكل خطوة جادة في سبيل عملية تابعة للتكوين.

### ن التحليل السينمائي:

- إن استعمال الأفلام والأشرطة المسجلة بميدان تكوين أفراد التنفيذ على الخصوص، له اليوم مكانة هامة رغم الاختلافات بين هذين الوسيّتين (من الناحية التقنية والمالية) فإن مساهمتهما في تحليل حاجات التكوين جد مهمة. فمن مزاياهما السرعة والفعالية.
- بالفعل، إن الفيلم والشريط المسجل يسمح بالجمع والتخزين بشكل سريع كما كبيرا من أدوات التحليل، تسمح بربح الوقت خاصة في إطار ملاحظة العمل.
- هتان الوسيّتان تساهم كذلك في تحسين العمل، بطريقة 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 آرائهم الخاصة عن المسألة.
- بالنسبة للمنفذين، فهم بطبيعة الحال، معنيون، فهم يلاحظون عملياتهم نفسها، ويعبرون عما يحدث أمامهم، وبالطبع عن الأمور التي ليست على ما يرام. وهذا يؤدي إلى خلق موقف جد إيجابي بالنسبة للتغيير.
- أما رؤساء الأعمال، يمكنهم أن يقدموا مساهمة كاملة وأكثر واقعية إلى مجمل الطرق. وهذا 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، وهذا يساعدهم على أداء مهامهم في مجال المراقبة المباشرة.

## خاتمة:

يمكننا القول أننا أعطينا أهمية خاصة لمرحلة تحليل وتحديد حاجات التكوين، لأن هذه المرحلة طويلة ومعقدة. 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، والتي تتمثل في تصور نشاطات التكوين ووضع خطة لها وكذا تقييم النتائج.

نستخلص أن التكوين عنصر هام في مناهج 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، وفي بعض وجوه تنفيذها أحد المميزات الهامة لمناهج التكوين.

بصفة أوضح، ما يمكن التركيز عليه مما سبق، أن من بين أهداف التكوين: بالنسبة للفرد يعد فرصة لتطوير معارفه وتحسين سلوكه، وبالنسبة للمؤسسة، تحسين فعالية التنظيم في اتخاذ القرار وحل المشاكل. بصفة عامة، أدركنا أن سياسة التكوين الناجحة يجب أن تحقق ثلاث غايات: تثبيت الموجود — تسهيل التغيرات — تحضير المستقبل.

لقد رأينا أن عملية إعداد برنامج تكوين الأفراد من الضروري أن يسبق بعملية تقييم الأهداف، والحاجات والشروط الضرورية لوضع برنامج تكوين.

لتحقيق مثل هذا العمل هناك تقنيتان للتقييم الفعال مختلفتان في المحتوى وفي الطريقة ألا وهما: — استشارة التكوين — وتقييم الأفراد.

بالنسبة لاستشارة التكوين، ذكرنا أنها تُمكن من دراسة مطابقة عملية التكوين لمشاريع المؤسسة، وكذلك 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.

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

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

الكثير من المسؤولين اليوم يميلون إلى وضع نخطط للتكوين فردية وجماعية 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، وعبر كشف التغيرات التكنولوجية والتنظيمية المنتظرة.

كما رأينا أن أهم الاختيارات في مجال سياسة التكوين تقوم على أهداف التكوين ومضمونه، كما لاحظنا أن الهدف يختلف عند المستفيدين من التكوين بين أن يكونوا أفرادا مؤهلين وأن يكونوا أقل تأهيل. بالنسبة للأتماط، 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.



# الفصل الثاني

## مبادرات وظيفية التكوين في المؤسسة

- المبحث الأول: طرق وسياسات التكوين
- المبحث الثاني: مصلحة التكوين ومسؤول التكوين
- المبحث الثالث ميزانية وتكاليف التكوين
- المبحث الرابع: تقييم ومراقبة ومتابعة التكوين.

## الفصل الثاني: مبادرات وظيفة التكوين في المؤسسة

### مقدمة:

حتى بعد أن يتم فرز العمال وتوجيههم إلى المناصب المخصصة لهم غالبا من تنقصهم المهارة والمعرفة والمواقف الضرورية لإنجاز مهامهم بالفاعلية المنتظرة، بعبارة أوضح عدد كبير من العمال على مستوى المؤسسة بحاجة ماسة إلى تكوين يصل بهم إلى مستوى المردود 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 والمكونين، تشكل نشاطات التدريب تكويننا وتطويرا في آن واحد. عندئذ، حتى وإن 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 وتقنيات التكوين.

وقبل 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 ". وهذا يصل بنا إلى التذكير باختصار بالمدارس الأساسية والأشكال المختلفة للتكوين .

وسوف نتفحص من خلال المبحث الأول: طرق وسياسات التكوين، ومن خلال المبحث الثاني: مصلحة التكوين ومسؤول التكوين، ثم المبحث الثالث: ميزانية وتكاليف التكوين، وأخيرا المبحث الرابع: تقييم ومراقبة ومتابعة التكوين.

المطلب 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<sup>1</sup>. وقبل الكشف عن " أسلوب ترتيب طرق التكوين حسب مختلف مظاهر التكوين " (C). وعن " مختلف المدارس التي ضمنها فلسفتها " (B). نحاول أولاً الكشف عن " العلاقة بين المكون والمرشح للتكوين " (A). كما تظهر في مختلف أوضاع التدريب وهذا تحت تأثير عاملين أساسيين<sup>2</sup>.

- العوامل التنظيمية: كالنوع ودرجة تماسكه (انسجامه). المنشط والصورة التي يعطيها لدوره.
- العوامل التأسيسية: والتي تؤثر على الأهداف، وعلى محتوى برنامج التكوين، وعلى الطرق والوسائل البيداغوجية والمادية.

1. حالة التدريب المهني<sup>3</sup>

حتى يمكن، في شكل بياني، تصوير العلاقة بين المكون والمرشح للتكوين بصفة مجردة. يمكن تمثيل ذلك كالآتي<sup>4</sup>:

- يبدأ المكون بتقديم المعلومات حسب نموذج للمعرفة، أو نموذج للتصرف يمكنه.
- يتلقى المرشح هذه المعلومات، فيحاول أن يصوغ معرفة معينة بنفسه وهذا ما يسمى " عملية تمكك".
- ثم، يطلب المكون من المرشح أن يقدم بدوره ما استطاع أن يتحصل عليه من معلومات، وهذا يسمى " مرحلة التقييم".
- يقيس المكون عندئذ الفرق مع المعيار " النموذج"، يعدّ تصحيحاً يرجعه إلى المرشح.
- يبذل المرشح جهداً جديداً للتقرب من النموذج... الخ...
- إن هذا البيان البسيط الذي قدمناه هو تعبير عن عمليتين مزدوجتين، بينه P.CASPAR<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> - SARROUY G., Méthode de formation des cadres, Paris, Ed. Economie, 1979.

<sup>2</sup> - SARROUY G. Méthode de formation des cadres, op. cité p.121

<sup>3</sup> - 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

<sup>4</sup> - voir BIRIEN, J.L.. ESCANDE. Y et J.P. MIGNOT, op. cité p. 135 .

<sup>5</sup> - P. CASPAR, « Pratique de la formation des adultes », pp. 107-119.

أولا، عملية تنظيم، يمكنها التمدد عبر الزمن، إذا يمكن جعلها تقتصر على تقديم معلومة واحدة، ويمكن 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 .

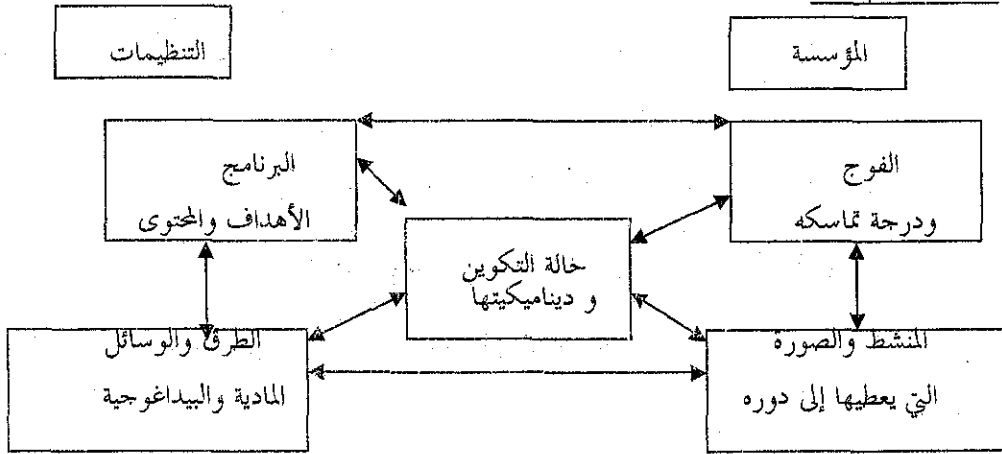
ثانيا: ثم إنها عملية تحفيز، لأن المترشح يجد نفسه في مجموعة من الظروف ملائمة إلى حد ما لفعل التدريب، ظروف تجعله إلى حد ما متنبها لهذا الفعل. فإما أن يكون محفزا أولا، إما يشعر بروح المنافسة أو لا. إما أنه يضع في حسابه اكتساب هذه المعلومة، أو أنه ينتظر تحفيزات... الخ.

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 وهو مأخوذ عن P.CASPAR<sup>6</sup>

الشكل رقم 01:



بصفة عامة إن علاقة ( المكوّن - المتكوّن ) والتي ارتكزت عليها مختلف الطرق البيداغوجية هي ناتجة عن الحالة العامة للمؤسسة حيث توجد.

أولا: لأنها تصوغ ضمنا علاقة تعدد 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

<sup>6</sup>-P. CASPAR, « Pratique de la formation des adultes », p. 109.

ثم يمكن أن يعطى لهذه العلاقة ( المكون — المُتكوّن ) طابعا خاصا حسب الشخصية الاجتماعية للمتعاملين الشركاء وحسب 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 والقيود 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، وفي توجيهه إلى ما يجب أن يعرفه، وفي الكيفية التي يجب أن تكون عليه علاقته بغيره، وبالمؤسسة.

على هذا الأساس اختلفت طرق التكوين وتنوعت، فكل طريقة جديدة تعمل أساسا على تصحيح بعض العيوب التي ظهرت بالطريقة السابقة .

وهذا ما يشرح تتابع ظهور مدارس مختلفة تركزت على عملية التملك أو بالأحرى على تحليل الظروف الملائمة لطرق التكوين كما سنعرض له فيما يلي:

## 2. نظرة مختصرة عن الطرق الأساسية 7 :

بدون الدخول في تفاصيل هذه المدارس والطرق المعنية، نحاول بكل إيجاز أن نعرض على المناهج المختلفة لعملية التكوين. مع التذكير دوما بالتعليمية التالية: أن هناك إجماع يقول بأنه لا يوجد طرق جيدة مطلقا، وأن اختيار طريقة ما يتم وفق وضع معين وأهداف محددة. فلقد تعرضنا أعلاه أنظر " حالة التدريب " إلى أن العلاقات بالفعل محدودة بين الطرق، أماط التقييم والإيديولوجيات. فنحن مثلا اليوم نميل إلى التحلي عن مبدأ الدروس التعليمية كطرق تقليدية لحساب الطرق المسماة بالفاعلة أو النشطة. لكن يجب مقارنة الأشياء القابلة للمقارنة، ولا تفضل الطرق المسماة بالحديثة إلا بمقابلتها بالتطبيقات السيئة للمناهج التقليدية.

سنستطرق عندئذ بالتالي إلى بعض المميزات الأساسية الخاصة بالتيارات الآتية:

• الطرق التقليدية

• الطرق الفاعلة

<sup>7</sup> -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.

• تيار علم النفس الاجتماعي

• تيار المسار الذاتي

• تيار البيداغوجيا التأسيسية .

أ) الطرق التقليدية :

إنها الطرق الأكثر شيوعا، تنطلق بالفعل من جملة من المسلمات، وعلى الخصوص من الثلاث التالية<sup>8</sup>:

• للمعرفة نموذج لا يمكن تغييره .

• من يمتلك السلطة يمتلك قوة الجراء .

• الحقيقة هي الأساس، لها علاقة بمن يمتلك السلطة .

إن الطريقة الأكثر شيوعا هي طريقة العرض: إنها بالفعل الدروس التعليمية، فهذه الطريقة تعتمد على الذاكرة، وعلى التكرار، وعلى نوع من الانعزال لدى المتكون في نظام جماعي لا يأخذ بعين الاعتبار الفوارق الفردية، خاصة إذا تجاوز عند الفوج حدا معيناً.

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 مسبقاً، فالاختلاف الوحيد بين هذه الطريقة وطريقة العرض يكمن ببساطة في طبيعة المعلومة المنقولة ذاتها.

طريقة الاستجواب: هي طريقة تحاول أن تكشف للمرشح عبر مجموعة من الأسئلة المهيأة مسبقاً عن المعرفة التي يقاد إلى تحصيلها. هذه الطريقة أكثر جاذبية من الطرق السابقة . فسير التعلم عند المتكون مماثل لأنه محدد بالبرنامج الذي نخصه لهذه الأسئلة. في هذا المضممار تبتق طريقة الاستجواب من النموذج التقليدي والذي يبقى دائما كثير الاستعمال وذلك لسهولة إيصال معرفة محددة في فترة قصيرة نسبيا إلى عدد كبير من الأفراد في آن واحد.

ب) الطرق الفاعلة:

إن الميزة الأساسية لمختلف المدارس الصادرة عن هذا التيار، هي أن الطرق الفاعلة يبدو أنها تنظم بصورة مدروسة على الخصوص موضوع علاقة المرشح بما سيتعلمه وبالصفة التي يمكنه أن يتعلم بها.

<sup>8</sup> -G. PALMADE "contraintes et objectifs des plans de formation des cadres"op. cité p. 282.

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، ويملك المعلومات، بقدرته طرح الأسئلة الضرورية للحل، أن يكون مسؤولا عن هذه العملية وعن الحلول المؤقتة، أن يستطيع اقتراح أفكار قابلة للتطبيق لتحديد أهميتها واكتشاف صحتها بذاته<sup>9</sup>."

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.

يبدو عندئذ، أن الكلمة " فاعل " قد ترجمت من طرف البعض بمعان مختلفة، غالبا لا تمثل المعنى الحقيقي لهذه الكلمة. كما نستطيع أن نسجل تبعا لـ<sup>10</sup> G.PALMADE 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 حديد 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 وتنتظر منهم الحل. بعد أن يتوصلوا إلى الحل ( إن استطاعوا ) يطرح عليهم المشكل الثاني، حيث يعود الأمر إلى المترشحين في ابتكار الطريقة المناسبة، واستخلاص نتائج عملهم، لجعلهم فاعلين أكثر، حيث يجب أن تتركهم يقومون بتنظيم ما قاموا به، متى شاؤوا وبالطريقة التي يريدون.

**الفكرة الخاطئة الثالثة:** بالنسبة لاتجاه آخر، تعتبر الطرق الفاعلة كلها طرق جديدة، فهذا الاتجاه يميل إلى " التعليم المبرمج " بواسطة الطرق الفاعلة. فهناك مراكز للتدريب على اللغات تستخدم هذه الطريقة. بفضل مخابر السمعي البصري، حيث يعتمد هذا التدريب على تكرار مختلف المراحل الواجب تعلمها<sup>11</sup> .

يذكر G.PALMADE أيضا أمثلة أخرى لأفكار غير صحيحة تجعل القائمة طويلة: لنلاحظ إذا ما يتفق عليه في هذا الموضوع، أنهم لا يعترفون " أن الطريقة الفاعلة حقيقة، لا تنبثق بصفة ارتجالية، إنما بعد دراسة

<sup>9</sup> -P. CASPAR, « Pratique de la formation des adultes », p. 127.

<sup>10</sup> - G. PALMADE "contraintes et objectifs des plans de formation des cadres"op. cité p. 285.

<sup>11</sup> -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 ».

خصوصا لفعل التعلم، ومجموعة العملية التطبيقية للمساعدة في هذا التدريب وتسهيله<sup>12</sup> كما يذكر الكاتب G.PALMADE يمكن القول بهذا الصدد أن الطرق الفاعلة قد قدمت بالفعل تجديدا حقيقيا 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 "، ويظهر أيضا أن هذه الطرق قد واجهت العديد من المشاكل خاصة عند الأخذ بعين الاعتبار أبعاد عمل الجماعات.

ومن الآن يمكننا تصور الآثار الناجمة عن المقاومات الاجتماعية والثقافية ضد تعميم مثل هذه الطرق والتي 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:

### ج) تيار علم النفس الاجتماعي<sup>13</sup> :

إنه موجه أساسا إلى تكوين الراشدين، إن المنهج النفسي الاجتماعي لمشاكل التكوين، منذ البداية كان تحت تأثير الباحثين الأمريكيين<sup>14</sup>. هذا التأثير خلق نوع من العمل الجماعي، كما يعتبر اليوم جد حديث، ويمكن تقديمه بيانيا في الشكل التالي:

- إن هيكله الوضعية البيداغوجية تميل إلى التقليل، لأننا في آن واحد نكلف المتكون بمهام قليلة، ونهيكل أقل هذه المهام .
- نمي القدرة على الإبداع لدى الأفراد، وهذا يفرض علينا أن نحدد فعلا وبكل صرامة النماذج المفروضة.
- وأخيرا، هناك دراسة للفوج والنشاط الذي يفضلته 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 بالمتكوّن. فبالنسبة لأنصار هذه الطرق: " يكفي الارتكاز على أذواق ومحفزات المترشح وكل شيء سيكون على أحسن ما يرام:

<sup>12</sup> - G. PALMADE "contraintes et objectifs des plans de formation des cadres"op. cité p. 287.

<sup>13</sup> -Voir sur cette école C. De MONLIBERT & M. MORIN « l'enseignement de la psychologie sociale et de la sociologie aux cadres des entreprises ».

<sup>14</sup> -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.



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، وفي بعض الحالات من العدوانية<sup>15</sup>."

لهذا يختلف تيار علم النفس الاجتماعي عن التيار السابق في أخذه بعين الاعتبار النزاعات، وبالتالي تحليل مختلف الأحاسيس التي تمس الفوج.

إذا كانت الطرق الفاعلة تحدث تغييرا أساسيا لدى المتكُون 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، ويجد نفسه في مواجهة خطر الإحساس بالقلق والعدوانية بسبب ضياع هذه السلطة.

منهج آخر يتعلق بتيار المسير الذاتي، سيذهب بعيدا في فرض مضمون شامل على مستوى عملية التكوين.

#### د) تيار المسير الذاتي<sup>16</sup>.

من بين الانتقادات الأساسية الموجهة غالبا إلى الطرق الفاعلة، أنها تفتقد الواقعية الاجتماعية والثقافية في عملياتها، خاصة في فرض أي قرار تربوي بصفته جزءا اجتماعيا، هيكل سلطوي.

فالتطرق 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.

في هذا الإطار يؤكد هذا التيار، أن هناك تنظيما اجتماعيا لعملية التدريب، وهذا العمل لا يجب إهماله ضمن ظواهر التكوين. بفرنسا على الخصوص قد تطور تيار مسير ذاتي مهم، ميزته الأساسية، أنه يمنح للمتكونين اتخاذ مجموع القرارات التي تتعلق بتصوير وتسيير 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، وهو تيار البيداغوجية التأسيسية، فكرته أن كل نظام تكوين يخضع لتأثير المؤسسات، سواء تواجد بمؤسسة أو بمركز جهوي أو وطني، فإنه يخضع للمؤسسة المعنية.

<sup>15</sup> - C. De MONLIBERT & M. MORIN - op. cité p. 384.

<sup>16</sup> - 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 Editions Ouvrières- Paris 1977.

هذا يدعونا إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار هذا البعد التأسيسي المعبر كجزء مكمل للتكوين في عملية التكوين نفسها.

وهكذا نكون قد انتهينا من هذه التيارات البيداغوجية المختلفة بهذا التحليل الموجز الذي مكنتنا من ملاحظة كيف يمكن أن نلم بوضعية بيداغوجية ذات أوجه مختلفة، وما هي إلا اختيارات ممكنة تفرضها الأهداف التي تحددها .

### 3. نمط ترتيب طرق التكوين

#### حسب مختلف مظاهر التكوين<sup>17</sup>

غالبا ما تؤخذ كلمة تكوين بعدا تقنيا للتدريب الذي يجريه العامل فقط. وهذا يتم إما بمبادرة العامل أو بمبادرة صاحب العمل. سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها، ويتم غالبا خارج توقيت العمل، وأحيانا أثناءه.

لكن، أشكال التكوين مختلفة، كثيرا يمكننا بالفعل أن نميز بين أربع مجموعات من أشكال التكوين<sup>18</sup>:

- التكوين التقني.
  - التكوين الاقتصادي.
  - التكوين الإنساني.
  - التكوين في مجال الأمن.
- أ) 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 تطرُح، 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، وتربصات تطبيقية بالمؤسسة نفسها إن كان ذلك ممكنا، أو بمؤسسات أخرى عندما تكون التغيرات

<sup>17</sup>—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.

<sup>18</sup> – SUET « choisir et former des hommes »op. cité p. 36.

التقنية والتنظيمية حد 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 بتحديدتها بكل سهولة.

### ب) التكوين الاقتصادي:

إن المعارف الاقتصادية لدى العمال والإطارات، 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 إجماع المؤسسة ومن ناحية أخرى لها آثار مباشرة على الفرد نفسه. 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، وخاصة بمناسبة الحصول على معلومات تتضمن وقائع وأرقام 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 يقدم بطرق مماثلة إلى كل الأشخاص الذين هم بحاجة إليه سواء من الإدارة أو من الإطارات، أو من أفراد التنفيذ. وبالفعل، في الحالة المعاكسة فإن طرق التكوين في هذا المجال حد مختلفة، قد يشوبها الإهمام، لأن التعابير تختلف من شخص إلى آخر.

### ج) التكوين الإنساني:

إن التكوين المخصص لمعرفة الآخرين، وللارتباط داخل المؤسسة غالبا ما يُهمل، رغم أنه من العناصر الأساسية في كل سياسة لتسيير الموارد البشرية، ودور 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، وهو 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 وفرض احترامه، هذان الأمران التاليان يتمان بطرق مختلفة لهذا فكل رجل تأطير مدعو إلى الحصول على تكوين إنساني مهما كان مستوى مسؤولياته.

#### د) التكوين في مجال الأمن :

إن الأمن بالعمل يعتبر عنصرا جديا هام في حياة المؤسسة، وهو 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 وإن تم تحقيق نتائج هامة بفضل التكوين بمجال الأمن، فإن هذا التكوين يجب أن يظل دائما من أجل التقليل إلى أقصى حد من المخاطر التي يتسبب فيها الأشخاص أثناء العمل.

فالاستقصاءات والدراسات التي تجرى غالبا في مجال الأمن بالعمل، لها انعكاسات مباشرة أما على الإدارة في القيام بعمليات تكوين في هذا المجال ( تكييف الإنسان مع العمل ) وإما على المنصب الذي يمكن أن يتغير ( تكييف المنصب مع الإنسان).

#### المطلب الثاني: أنواع ومميزات 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 " <sup>19</sup>

هذه التقنيات تنوع حسب تعقيدها وحسب فعاليتها، فهذه الفعالية قد تحدد مجموعة من المتغيرات، من بينها يمكن أن نذكر:

- سبب التدريب.
- الوقت المخصص لهذا التدريب.
- أهمية العدد الواجب تكوينه.
- المحيط التنظيمي والقانوني للتكوين.
- حاجات وأهداف التكوين.

<sup>19</sup> -P. CASSE « La formation performante » OPU 1994.

في هذا القسم، سنتعرض أولا إلى خمس تقنيات للتكوين، مع عرض مختصر عن أسبابها، طرق استخدامها، ثم مزاياها وسلبياتها على التوالي<sup>20</sup>.

بعدها، سنقدم جردا سريعا لمجموعة من التقنيات البيداغوجية الأقل استخداما، لكن ذات فعالية كسابقتها.

### 1. الخمس تقنيات الرئيسية في التكوين الأكثر استخداما.

هذه الخمس تقنيات هي: — العرض التعليمي — التكوين بالأفواج الصغيرة — تمارين التقييم الذاتي — دراسات الحالة — لعبة الدور<sup>21</sup>.

أ) العرض التعليمي .

#### 1) 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. والعرض يتطلب أساسا تطبيق ثلاثة مبادئ وهي:

- تحديد الأهداف البيداغوجية منذ بداية العرض، حتى يتمكن المترشحون معرفة إطار التدنجل وبالتالي تمكينهم من التفاعل مع مضمون العرض وإلمام به .
- الإعلان عما سيتم الحديث عنه، ثم التحدث بكل وضوح ممكن وأخيرا تلخيص النقاط الأساسية في الموضوع.
- تطبيق لغة تتسم بجمل قصيرة، سهولة الأسلوب، اللجوء إلى التوضيحات وأحيانا بعض التكرار لإبراز النقاط الرئيسية في الخطاب.

#### 2) 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 ).

<sup>20</sup> -nous-nous sommes Largement inspirés dans cette section des travaux de Mucchielli R. « Méthodes directives et formation des adultes ». Paris :Editions ESF. 1989.

<sup>21</sup> —voir la présentation qui est faite de ces techniques notamment par Mucchielli R. « Méthodes directives et formation des adultes ».p. 177-179.

هذا العرض، يقدم لفوج ويمكن أن يدعم بالوسائل التالية:

- استخدام سبورة سوداء، ومن 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 والسلوكات، عدم فعاليته تظهر كذلك في عدم استيعاب المترشحين للمفاهيم الجديدة .

### ب) الأفواج الصغيرة .

#### 1) خصائص هذه التقنية :

تُطبَّقُ 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 يكلفُ 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 وتحمل 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 تفادي 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.

### • 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، وهذا يسمح للمكون بمراقبة ديناميكية الفوج، إعادة تشكيل الأفواج إلى أفواج أكبر تلي عادة أعمال الأفواج الصغيرة.

### • 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 الأشغال قد تتراوح بين ساعة أو عدة أيام. يفضل المقررون بعض الأحيان تقديم النتائج التي توصل إليها الأفواج بشكل دوري.

### • تقنية الفوج الاسمي:

إنه منهاج منظم يستوعب تجارب ومعارف وأحاسيس أعضاء الفوج، هدفه هو دراسة آراء كل عضو وإدماجها ضمن ترتيب عقلائي على أساسه تتخذ القرارات الفعالة. فعكس الفوج المتفاعل، إن أعضاء الفوج الاسمي يعملون في صمت واستقلالية كل عضو عن الآخر، السياق العام لهذه التقنية يفرض أربع مراحل:

المرحلة الأولى: بعد شرح موجز لهدف الدورة، يحصل كل مترشح على بطاقة قد دُون عليها سؤال، ويطلب منه أن يسجل أفكاره وإجاباته منعزلا عن غيره، وبدون أي اتصال بينه وبين أعضاء الفوج الآخر (15د).

المرحلة الثانية: يطلب المنشط من كل عضو، كل حسب دوره، أن يذكر فكرته عن القائمة التي يراها أكثر أهمية، الاقتراحات التي يتم جمعها تسجل مرقمة على سبورة، يستمر الدور إلى آخر مترشح، ولا يقبل أي رد فعل اتجاه الاقتراحات المطروحة خلال هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يمكن للمترشحين طرح الأسئلة بهدف توضيح بعض الأفكار والتعبير 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 وهكذا 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 والتي تتم مناقشتها بكل عمق من طرف الفوج.

#### مزايا هذه التقنية:

إن هذه التقنية التي تبدو جد فعالة في التعرف على عناصر مشكل معقد وتحديد الحلول له، تساعد قبول الجميع بالنتيجة النهائية، ويمكن 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 والاختلافات: لكن المنع هنا يكون عن طريق التصويت لبعض الأفكار بدون ردود أفعال.
- تنمو الروح الجماعية خلال الترتيب النهائي والقرارات الناتجة لأن النتيجة المتحصل عليها هي منتوج الجماعة كلها.

#### عيوب هذه التقنية:

تمثل في: — يصعب تطبيقها مع الأفواج التي يتجاوز عدد أعضاؤها (15 عضوا) . — تتطلب وقتا أطول. — وأخيرا، تحدث أحيانا ردود معارضة لدى بعض المترشحين.



## ج) تمارين التقييم الذاتي :

### 1) التعريف:

إن التقييم الذاتي هو تقنية ترمي إلى توفير المعلومات للمرشحين فيما يتعلق: مواقفهم، قيمهم العقائدية — سلوكياتهم. نذكر أن تمارين التقييم الذاتي نوعان:

- سريعة: هي تمارين تنفذ عموماً خلال (20 دقيقة — أو 30 دقيقة).
- ذاتية: حيث أن المرشح هو الحكم الوحيد فيما يتعلق بصلاحيته المعلومة وملاءمتها في نهاية التمرين.
- محفزة: يكون المرشح 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 المرشحين القدرة على التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف خلال المشاركة في العمل الجماعي.
- حمل المرشحين على حسن استغلال قدراتهم بالعمل الجماعي، ومعالجة مواطن ضعفهم المحتملة.

#### طريقة الإدارة:

يختار المشارك من بين الاقتراحات المدونة على " جدول الاقتراحات " أدناه، والتي قدمت في أفواج زوجية — الاقتراحات التي تبدو له أكثر تمثيلاً له عندما يقوم بعمل جماعي، كل واحد يجب أن يختار اقتراحاً زوجياً، فالاختيار (1) أو (2). (3) أو (4) .

تضبط كتابياً على الفور مع إحاطة الأرقام المناسبة على جدول النتائج بدائرة والتي تتبع الاقتراحات.

#### جدول الاقتراحات<sup>22</sup>

1. خلال المناقشات اقترح أفكاراً جديدة .
2. أبين الأخطاء وما غاب عن انتباه الآخرين.

<sup>22</sup> — ce tableau est emprunté à P.CASSE « la formation performante » OPU 1994.

3. لي موهبة في تنظيم الأفراد.
4. أوسع من الأفكار والتي تتجاوز أحيانا إطار المهمة الآتية.
5. أحكامي على العموم صحيحة.
6. أحب ممارسة تأثير قوي على قرارات الفوج.
7. قد يثقون بي في أداء أحسن لمهمة.
8. أستطيع العمل مع أناس تختلف شخصياتهم وأفكارهم.
9. يحدث غالبا أن يكون تصوري سابقا لتحليل الفوج.
10. يمكنني أن أعمل مع الجميع بشرط أن يأتوا بشيء صالح.
11. أقيم علاقات شخصية وأحافظ 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 ومواطن ضعفهم.
18. أعالج غالبا المشاكل القديمة بوجهة نظر جديدة.
19. أستطيع أن أنسق بصورة بناءة بين قدرات ومواهب الآخرين.
20. أهتم كثيرا على إنهاء كل ما بدأت القيام به.
21. أحب دراسة الأفكار والتقنيات 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 والانتباه.
32. إذا لم أبدل طاقتي باجتماع الفوج، أحس أنني حرمت مما كنت آمل فيه.
33. أتفق جيدا مع الآخرين، وأقدر العمل بالفوج.
34. أرى معظم الحالات من وجهة نظر مستقلة وذاتية.
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 والأحداث الأخيرة.
39. أحب أن أزن وأقيمُ 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 والمشاريع المهمة .
45. لدي ميل إلى اعتبار كل ما أقوم به ذا طبيعة استعجالية.
46. مبدئيا، أعمق الأفكار الصالحة وأحافظ على الاتصالات بالناس.
47. أفضل معالجة المشاكل بشكل تحليلي دقيق.
48. أعرف كيف أستخلص الإجراءات الواقعية الواجب اتخاذها انطلاقا من التعليمات العامة.

49. إني قادر على إقناع أشخاص آخرين بتبني فكرة ثميني.
50. أميل إلى الربط بين الوقائع التي يراها آخرون متباعدة.
51. لا أتردد إذا كان ذلك ضرورياً — في التعبير عن أفكارتي بكل قوة.
52. أستطيع أن أرى جوانب كثيرة للمشكلة، وأتخذ القرار المقبول من طرف الجميع.
53. أبحث دائما 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 الحالة<sup>23</sup> :

#### 1) التعريف:

الحالة، هي أولا وقبل كل شيء وسيلة بيداغوجية، ويمكن تعريفها بأنها وصف دقيق نوعا ما لحالة واقعية مستنبطة من واقع الحياة المهنية، حالة تتضمن مشكلة تتطلب تشخيصا أو قرارا إستراتيجيا، وحتى تعالج لا بد من تكوين في مجال خاص بالمعرفة أو بالنشاط العملي ويكون البحث عن المعلومة الضرورية لمعالجة الحالة عندئذ أحد أهداف التدريب.

إن دراسة الحالة ومناقشتها تشكل طريقة تضع بين أيدي مجموعة من المشاركين عرضا عن حالة واقعية لكنها معيشة من طرف مشاركين آخرين، الهدف من ذلك، تمكين هذه المجموعة من تحديد طبيعة المشكلة، والكشف عن الأسباب، أو الأحداث التي تفسرها، وأخيرا اكتشاف حجم الحلول الممكنة.

إن النقاش خلال حصص كاملة يحاول استخلاص العناصر الحقيقية للمشكلة، واستنباط الحلول المناسبة. بهذه المناسبة، إن المسؤول عن عملية التكوين مدعو إلى أن يلعب الدور الأساسي وذلك من خلال تقديمه لمذكرة موجزة أو ملخص عن المعارف الأساسية الضرورية.

إن دراسة حالة يمكن أن يكلف بها مشاركون في التكوين أيضا، فالطريقة التي سيعالج بها الحالة تسمح بالحكم على أي مستوى يمكنه استخدام معارفه بفعالية.

<sup>23</sup> – 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.

## 2) المخادير التي يجب تفاديها عند تحرير الحالة

- التصور المبالغ فيه عند إعداد الحالة والذي قد يفقدها خصوصيتها.
- الطبيعة العادية للحالة فلا يجد المترشحون الحافز على التفكير.
- عدم تكيف الحالة، حيث تطرح مشكلا غريبا عن اهتمامات الأفراد المهنية.

## 3) الأنماط العامة للحالة

### ■ النمط الأول:

إن هذا النمط يمكننا من ملاحظة . انطلاقا من نفس الحالة — ثلاثة أنواع مختلفة من الحالات:

- النوع الأول: تقدم الوضعية بكثير من التفاصيل، حتى يستطيع القيام بتشخيص الوضعية أو تحديد المشكل وأسبابه، فالأسئلة المطروحة بنهاية الحالة هي على العموم:
  - ما هو المشكل ؟
  - ما هي أسباب المشكل ؟
- النوع الثاني: ليست الوضعية وحدها غير محددة إنما كذلك المشكل وأسبابه، لهذا المطلوب من الحجج تحديد الحلول الممكنة وتحليل الإيجابيات والسلبيات.

الأسئلة المطروحة هي:

- ما هي حلول المشكل المطروح ؟
- ما هو أفضل حل ؟ ولماذا ؟
- النوع الثالث: الوضعية هنا موصوفة بدقة، المشكل مطروح بوضوح، الحلول مقدمة ومصنفة مع التبرير، لكن مع الأسف، تطبيق الحل يبدو صعبا أو أحيانا غير فعال، والمترشحون 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 ؟

## ❖ النمط الثاني :

يتم بهذا النمط جرد الحالات حسب طبيعتها الذاتية، أي:

الحالة الكمية: تتطلب استعمال الأساليب الرياضية، الاقتصادية المالية وغيرها لحل المشكل المطروح.

الحالة النوعية: تتميز بأن الوضعية تتطلب تحليل علم النفس الاجتماعي أو تحليلا يتعلق بالتسيير

التظاهر: يطلب من المترشحين أن يتفاعلوا مع بعض الوضعيات: يطلب منهم أن يفعلوا " كما لو

أن...."

الحادث الخطر: يختلف عن الحالات الأخرى بإيجازه وبكونه ينتهي عموما بحادث مأساوي يتطلب رد

فعل فوري ( البعد الانفعالي لدى المترشحين).

الحالة المتصاعدة: تتركز على عدة مراحل تسمح للمترشحين بمقارنة نتائج تحليلاتهم مع وقائع العالم

الحقيقي

## 4) مزايا وعيوب طريقة الحالات :

### ❖ المزايا:

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 وتوقع 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. والحالات لا تقوم إلا على فرضيات العمل لهذا عمليا نحاول تطبيق وتجريب كل شيء بدون مخاطر.

### ❖ العيوب:

بما أن الحالة لا تشتمل على حل وحيد، لكن بالعكس، ترمي إلى إثارة التفكير والحكم على النتائج التي

تم التوصل إليها خلال مناقشة الفوج، قد يثير ذلك بعض ردود الفعل من نوع: ضغط، تصرف عدواني، إحباط، قلق.

1) تعريف لعبة الدور :

إن لعبة الدور تقنية خاصة بالتكوين في مجال العلاقات الإنسانية، ميزتها، أن المترشحين يفترض أن لهم سمة خاصة بهدف معالجة مشاكل مرتبطة بالعلاقات الإنسانية على وجه العموم.

هؤلاء المترشحون لهم القدرة على:

- رصد سلوكياتهم ( في إطار الحالة ) وتحليلها
- تجريب سلوكيات أخرى
- 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 يصدرها المكون.

2) توضيح لعبة الدور :

§ الوضعية:

بعض المترشحين معينين ( أو متطوعين)، للقيام بلعبة دور، يأخذون تعليمات فردية وسرية 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 والفوج وتقييم نوعية العلاقات بينهما.

تتوقف هذه اللعبة بعد عشرة دقائق، ويوجه المكون النقاش الذي يتركز على الأسلوب الذي عايش به الممثلون النزاع، أما التعليمات المقدمة إلى المسؤول وإلى أعضاء الفوج تكون حينئذ قد اتضحت.

<sup>24</sup> - 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.

### التعليمات المقدمة إلى المسؤول (حسب السلم الإداري) على الفوج :

إن المسؤول قد أعلم أنه منذ مدة أصبح الفوج الذي يديره يفقد الفعالية، وأن جو العمل بالفوج أخذ يتدهور.

لهذا لا بد من تنظيم اجتماع عمل، هدفه مناقشة الوسائل العملية الواجب تطبيقها لتحسين ظروف وطرق وإجراءات 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، وفيما يتعلق بسلطته كقائد ( ليس لديه السلطة ).
- بالنسبة للعضو الثاني: خلال المناقشة كلها، يعبر عن دعمه للرئيس، ويحاول أن يقنع 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 وعن انتقاداته للرئيس الذي حسب رأيه يركز كثيرا على مهمته.
- بالنسبة للعضو السادس: عليه أن يشير إلى الاستغلال الجيد لموارد الفوج (الجميع يشاركون) وإلى فعالية الاتصالات داخل الفوج.

### 3) استغلال لعبة الدور:

- يجب أن يركز 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، وفيما 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 وسلبيات لعبة الدور :

- الإيجابيات: إن لعبة الدور تسمح بمراقبة وتحليل وضعية ذات أبعاد إنسانية في إطارها الذاتي. هذه التقنية مطلوبة لتحقيق الأهداف التالية:
- توعية المترشحين بما يقومون به، وبالطريقة، وبتنتائج تصرفاتهم.
- هذه اللعبة تسمح للمترشحين بتجريب سلوكيات جديدة في إطار حيث الأخطار محدودة، لأن الوضعية ليست حقيقية .
- تعلم ملاحظة الأشخاص في الوضعية، والتفكير في تصرفاتهم.
- التعرف على مختلف أشكال التصرف اتجاه وضعيات انتقائية.

الحاذر التي يجب أخذها بعين الاعتبار للقيام بلعبة الدور:

- يجب السهر على أن تظل لعبة الدور مجرد " لعبة " وألا تتخذ بعدا جديا .
- يجب مراقبة ديناميكية لعبة الدور حتى لا تتحول إلى تهريج.

#### المطلب الثالث: التقنيات الأخرى للتكوين<sup>25</sup>

لإتمام العمل، سنعدد باختصار بعض التقنيات الأخرى، والتي 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 وحل المشاكل التي يصادفها هؤلاء خلال القيام بمهام عملهم . هذه الطريقة صالحة في الحالة التي يكون فيها المسؤول يعرف جيدا عمل مساعديه. وأن يكون هو كذلك متفرغا، ويملك بعض الاستعدادات في التواصل، حتى يستطيع أن يقيم علاقة ثقة مع مساعديه.

<sup>25</sup> – P. CASSE (op. Cité) présente un grand nombre d'autre techniques de formation. Nous en présentons ici les plus représentatives.

## 2. التنقل بين المناصب :

تخص هذه التقنية الإطار الذي يشغل على التوالي وخلال فترة قصيرة مناصب مختلفة بمصالح مختلفة، فتسمح له بتوسيع حجم معارفه وتعميق تجربته حتى تكون له نظرة شاملة عن هيكل وسير المؤسسة. وحتى يكون هذا التنقل الداخلي عبر المصالح فعالا، يجب أن يدون قدر الإمكان في سجل الحياة المهنية للفرد، وإلا سيكون للإطار الشاب الانطباع بأنه يتحرك في دائرة. وعلى الأخص فقدان المعارف والمهارات المكتسبة خلال التكوين المختص بالمؤسسات التعليمية.

## 3. التربصات بمعاهد أخرى بالمؤسسة:

يقيم المترشح فترات قصيرة بمعاهد تابعة للمؤسسة، تسمح هذه التقنية للإطار بالعودة على طرق التسيير وعلى أساليب مختلفة في التصنيع، أو كذلك الإطلاع على ثقافة مختلفة إذا كان التربص بالخارج.

## 4. ألعاب المؤسسة:

باعتبارها طرق نشطة، تعني مجموعة من تقنيات التكوين والتي 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: تقدم 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 نفوسهم مسبقا انطلاقا من موضوع قد تم نقاشه في إطار التكوين .

#### 7. البراهين :

تتمثل هذه التقنية في تبيان كيف يمكن القيام بمهمة أو ممارسة نشاط، وهي 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 والبرهان عليه.

• مساعدة المترشحين خلال التمرين التطبيقي.

• ربط البرهان بالواقع الميداني.

#### 8. الزيارات الميدانية:

يتم تنظيم هذه الزيارات إما: لتقدم موضوع تدريب مهني وذلك بالاتصال المسبق مع الواقع الميداني (الجوانب النظرية تأتي بعد الزيارة)، وإما للتحقق من فرضيات العمل المناقشة بالملتقى 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 والميدانيين، حيث يطلب من كل مترشح للتكوين أن يقدم إلى الفوج حالات معاشة، ويطلب 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.

## المبحث الثاني: مصلحة التكوين و مسؤول التكوين

لقد ذكرنا عندما تطرقنا في الفصل الثالث إلى المراحل الأساسية للتكوين، بأنه من الضروري وجود مسؤول بالمؤسسة يتكلف بكل مسائل التكوين، وكذلك هيكل تنظيمي يتكفل بمجموع النشاطات المرتبطة بوظيفة التكوين وتدعى بصفة عامة مصلحة التكوين.

إذا في القسم الأول سنهتم بهذه الوظيفة الهامة، ووظيفة مسؤول التكوين.

إن وظيفة مسؤول التكوين في المؤسسة تعدّ وظيفة حديثة نسبياً، غير أنه اليوم بعدة مؤسسات عبر العالم أصبحت وظيفة مسؤول التكوين معترفاً 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 مشكلاً في المؤسسة اليوم

في القسم الثاني سنولي اهتمامنا بطبيعة وتنظيم الهيكل المسير من طرف مسؤول التكوين: ألا وهو مصلحة التكوين. فعلاً، هنا كذلك حسب حجم المؤسسة وأهمية المشاكل الواجب حلها، وظيفة التكوين متكفل بها في مستويات مختلفة: يمكن أن تمثل بمديرية، أو بقسم — أو بمصلحة، كما يمكن أن تمثل ولو بشخص واحد يتكلف بهذه المسائل بوقت كامل أو مكملًا لنشاطاته الأخرى.

إن الأهمية التي نعطيها للفرد المسؤول عن وظيفة التكوين، وإلى الهيكل المتكلف بها وإلى العمليات المرتبطة بهذه الوظيفة، لها علاقة بقسم كبير من مهارة هذه الوظيفة ومن نجاح المؤسسة نفسها.

### المطلب الأول: مسؤول التكوين

فهذا المنصب كان موجوداً بالمؤسسات، لكنه لم يكن رسمياً ولا معمماً مثلما هو اليوم. فإنشاؤه مرتبط دوماً رسمياً بإرادة المؤسسة. فإذا كان هذا الأمر سابقاً من المتطلبات غير المهمة، فاليوم وصاعداً مادامت المؤسسات الكبيرة تخصص ميزانية معتبرة لتكوين أفرادها فمن الضروري تعيين مسؤول لتسيير هذه الميزانية.

بعدما رأينا في الفقرة الأولى أهمية هذه الوظيفة، وطبيعة المنصب المنصوص لها، نحاول في الفقرة الثانية إعداد تحليل عن هذه الوظيفة، حسب ثلاثة أنواع من المؤسسات تم تحديدها مسبقاً.

## 1. الفقرة الأولى: وظيفة مسؤول التكوين

أ) أهمية هذه الوظيفة والصعوبات المرتبطة بها

لقد حدث تطور سريع بوظيفة مسؤول التكوين خلال العشريتين 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، ومنصب شغله مثله مثل رئيس الأفراد (العمال) مثلا.

رغم التطور السريع لهذه الوظيفة لما تلقاه من اهتمام من طرف رؤساء المؤسسات، إلا أنها بسبب حداثتها تطرح عددا من المشاكل.

كذلك، ظهور (ميلاد) هذه الوظيفة كان منتظرا بشكل متفاوت<sup>26</sup>.

بعض المؤسسات اعتبرتها تكلفة اجتماعية يجب تحملها، فهي مصدر إزعاج جديد. فهي لا ترى في هذه الوظيفة إلا مصاريف يفرضها التكوين وبذلك 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 والمتوسطة أين يتم التكوين بالمؤسسة حيث يعاني من سوء التنظيم وتخصص 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 تربيصات تتعلق بمجال العلاقات الإنسانية وقيادة الأفراد، فيعتبر مسؤول التكوين قانونيا المساعد لإدارة الأفراد.

صنف آخر من المؤسسات ترى هذه الوظيفة أداة لتسيير الأفراد وهي مؤسسات تستعين بتقنيات دقيقة أو مؤسسات ذات مهارة رفيعة، فالتكوين بهذه المؤسسات ضروري إذا أرادت الحفاظ على وضعيتها بالسوق.

<sup>26</sup> -M. SONNTAG « développer et intégrer la formation en entreprise » Les éditions LIAISONS-1994-voir pp.104-111

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، وما توفره من إمكانيات لتنمية المؤسسة. فمسؤول التكوين يكون إذا مختصا يكشف لمسؤولي المؤسسات وللعمال أنفسهم عن الإمكانيات التي يقدمها التكوين لنمو المؤسسة وتطوير أفرادها .

يمكن لمسؤول التكوين بفضل مهارته في بيداغوجية التكوين أن يجنب المؤسسة الاستثمارات الأقل مردودية، عندها تظهر الفعالية الكبرى لتكوين منظم و مسير تسييرا جيدا. ولكن لن يكون هذا صحيحا إلا إذا كان مسؤول التكوين ذا خبرة بيداغوجية بهذا الموضوع، هذه الخبرة تمكنه من التفاوض الفعال مع هياكل المؤسسة، ويكون لهذا التفاوض المصادقية أمام هياكل المؤسسة وأفرادها، وهذا 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 .
- ومن ناحية أخرى ينظر إليه مسؤولو المؤسسة برية، ولا يعطون لافضال التكوين إلا قليلا من المصادقية.

بالنسبة للمتعاملين الاجتماعيين، نستطيع القول أن نقدهم صحيح في بعض الأحيان، خاصة عندما تعطي الهياكل الرسمية للمؤسسة مصطلح " تنمية " معنى ضيقا ( تقييدا )، وهو غالبا المعنى السائد. غير أن التنمية إذا كانت تخص بالفعل المؤسسة، فهي تخص كذلك أفرادها، بل والتنمية تحدث داخل المؤسسة أو خارجها.

فالتكوين يعتبر أداة هامة في التسيير المهني، من خلالها يضبط الأفراد والمؤسسات حساباتهم. وهو كذلك بالنسبة للمؤسسة، يخفف الكثير من المضايقات والتوترات الاجتماعية الناتجة عن بعض العمال الذين ظلوا مدة طويلة بمهام متعبة وأقل تحفيز.

<sup>27</sup> -I. FEUILLETTE « le nouveau formateur » DUNOD Paris 1999.

وبالعكس نجد الحاجز الصادر عن هياكل المؤسسة نفسها من الصعب تجاوزه، فهو يتعلق بالمعارضة التي يلقاها مسؤول التكوين من مسؤولي المؤسسة. حيث لهم نظرة ضيقة وسيئة عن التكوين، فهم يرون التكوين ( لا يصلح لشيء )، ( يكلف كثيرا )، ( مضیعة للوقت ).

لهذا يرجع الأمر إلى مسؤولي التكوين أنفسهم لوضع إستراتيجية على المدى الطويل للتغلب على هذه المعارضة، والتأكيد على أن التكوين يعمل بشكل مباشر على حل المشاكل المطروحة بالمؤسسة، ويساهم بفعالية في تمتيتها. 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 ) والمؤسسة في عدة بلدان غير مرضية. وبالنسبة لحاجات المؤسسة، في هذا المجال يقوم مسؤول التكوين بمهمة إستراتيجية، فهو الوسيط بين التكوين وموارده من جهة والمؤسسة وحاجاتها ومشاكلها من جهة أخرى، والقليل 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 وإنشغالاتهم ) وبين مسؤول التكوين الذي يعرف مضمون التكوين. وهذا هو الدور الذي يتميز به مسؤول التكوين.

فهو من المفروض يملك:

- معرفة جيدة بمضمون التكوين، والذي يلي حاجات الأفراد وحاجات المؤسسة.
- القدرة على الفهم واختيار العمليات المناسبة للتكوين .
- المهارة في وضع الترتيبات الضرورية.

إن مسؤول التكوين، والنتائج المحققة هي الدليل على أن وظيفته مفيدة وإن التكوين نشاط ذو طابع عملي، وهو 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.

والإستراتيجية 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، والإنتاجية بعد تكوين العمال بالورشات.
  - اكتشاف وتصنيع منتج جديد في السنة التي تلت ملتقى في مجال الإبداع... الخ .
- هذه العلامات والأمثلة المختلفة التي وضحنا تأخذنا إلى موضوع التقييم والذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من مهام مسؤول التكوين كما سنرى:

#### ب) مواصفات منصب مسؤول التكوين:

هذه الفقرة مستنبطة من كتاب M. SONNTAG وهي تمكننا من تسليط الضوء على موضوع مواصفات منصب مسؤول التكوين للكشف عن مسؤولياته المختلفة بالمؤسسة<sup>28</sup>.

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 وتقديمها إلى الإدارة العامة.

- بعدما تتم الموافقة على سياسة التكوين، يحدد الأهداف ويوزع المسؤوليات على المصلحة لضمان نجاح سياسة التكوين والتواصل الاجتماعي حيث يكون هو سيد الموقف.
- يحدد سياسة الميزانية ويديرها في حدود الغلاف المالي الذي توصل إليه بعد المفاوضات.

حتى يحسن أداء وظيفته يجب أن يقوم بالمهام التالية<sup>29</sup>.

- يحدد حاجات التكوين بالمؤسسة على مستوى: الوحدة — المنتج — المصلحة ...
- يرتب هذه الحاجات وفق خطة تكوين متجانسة.
- يحضر وسائل التكوين من أفراد وأدوات ليدير ويراقب نشاطات التكوين على كل المستويات.
- يعد ميزانية التكوين.
- يختار ويراقب المتدخلين في عملية التكوين (داخليين وخارجيين) وكذلك أجهزة التكوين.

<sup>28</sup> -M. SONNTAG « développer et intégrer la formation en entreprise »

<sup>29</sup> - M. SONNTAG op. Cité. pp 93-95

- يسير ملفات التربصات والمتربصين.
- يشارك في توظيف المنشطين ومساعدتهم .
- يقوم بالإعلان عن مضمون ميزانية الأفراد وتوجهاتها الكبرى .
- ينسق بين برامج التكوين وبين اللجان الممثلة لأفراد المؤسسة.
- يشارك في تنظيم المحادثات السنوية التقييمية، خاصة لتحديد حاجات التكوين وتطوير 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 وجيز للتأطير — دفتر الاستقبال...).
- ينشط ويراقب نشاطات التكوين (الداخلية والخارجية) .
- يقيم نتائج نشاطات التكوين.
- على اتصال دائم مع مقر المؤسسة لاستغلال الموارد الموجودة لتطوير التكوين والاتصال الاجتماعي.
- على علم بالقوانين الجديدة المرتبطة بالتكوين.
- ينصح المسؤولين (على السلم الإداري) بضرورة تطوير الأفراد المعنيين بالتكوين.
- يطور ويدير برامج التكوين.
- يحضر الإحصاءات والمعلومات الخاصة بنشاطه (مؤشرات — إشارات) ويقدمها إلى المديرية العامة.
- هو المشرف على سياسة التربصات بالمؤسسة.

## 2. الفقرة الثانية: تحليل وتشخيص وظيفة مسؤول التكوين

بعد دراسة أهمية مسؤولية وظيفة التكوين، وبعد الكشف عن بعض الصعوبات المرتبطة بهذه الوظيفة، نحاول أن نستخلص من أعمال<sup>30</sup> ANNICK SAUVEUR ما يساعدنا في وضع تشخيص.

<sup>30</sup> A. SAINT-SAUVEUR & J.P. LAPRA « la fonction formation dans l'entreprise » T.1 éditions Garnier Entreprise. Paris 1981.

إن هذا التشخيص يتم وفق ثلاثة أنواع كبيرة من المؤسسات عرفناها سابقا:

- المؤسسات من نوع A: والتي تعتبر فيها وظيفة مسؤول التكوين تكلفة اجتماعية يجب تحملها.
- المؤسسات من نوع B: والتي تعتبر فيها هذه الوظيفة أداة لمعالجة التوترات الاجتماعية.
- المؤسسات من نوع C: وتعتبر فيها أداة لتسيير الأفراد وتطورهم.

#### أ) المؤسسات من نوع A<sup>31</sup>

في هذه المؤسسات، التكوين لا نفع فيه، إنه مشكلة، ببساطة تكلفة اجتماعية جديدة، تكلفة إضافية، بالنسبة للإطارات مضيعة للوقت — وبالنسبة للعمال مقياس ديماغوجي بسيط.

إذن، هذه المؤسسات ترى وظيفة مسؤول التكوين منصبا بسيطا للتسيير الإداري يجب أن يشغله محاسب أو (رجل قانون) مكلف بتسيير الميزانية وصرفها خلال السنة من خلال خطة للتكوين.

#### 1) وضعية مسؤول التكوين بالهيكل التنظيمي:

إن وظيفة مسؤول التكوين بالهيكل التنظيمي غالبا ما تكون وظيفة ملحقه بالمحاسبة أو مصلحة إدارية أو قانونية.

في هذه الظروف، هذه هي وضعيته غالبا، فإما يسند له منصب مدير الأفراد (العمال) أو منصب بهذه الإدارة.

ومن جهة أخرى لا توجد خطة للتكوين إنما مبادرات فردية تحت المؤطرين أو المعنيين .  
والخلاصة إنها وظيفة:

- تنفيذية ( معرضة للتصور ) والتطبيق .
- 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 وتطورها .

<sup>31</sup> -A. SAINT-SAUVEUR & J.P. LAPRA « la fonction formation dans l'entreprise » PP.113-114

## 2) الإستراتيجية التي يجب وضعها لتقييم هذه الوظيفة :

لتقييم هذه الوظيفة مقارنة بمختلف مكونات المؤسسة، يجب من ناحية إيجاد الدليل على جدوى التكوين ومن ناحية أخرى، وضع نظام تقييم يمكنه إظهار الدليل على نتائجه العملية، وأخيرا 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 بتقاسم الدليل على النتائج العملية، ويكون 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 وبعده.

تحسيس المسؤولين (على السلم الإداري)، والمديرية يعني:

• استشارة المديرية إذا أمكن ذلك.

• أن يكون داعما ومستشارا في الاستراتيجية الاجتماعية التي تخص التكوين.

• استشارة المسؤولين (على السلم الإداري) لوضع خطة التكوين: قبل، وأثناء وبعد تحضيرها .

- اقتراح التربصات والمواضيع الخاصة بالتكوين لتحسيس المسؤولين (على السلم الإداري) بأهمية التكوين وتسيير الأفراد.
- وضع دراسات والقيام بتحقيقات عن الجو الاجتماعي بالمؤسسة لمناقشتها مع المسؤولين (على السلم الإداري) والمدير 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 .
- تجنّب التكوين من أن يكون مصدر احتجاج لدى ممثلي العمال.
- اختيار العمليات والمنشطين الذين نالوا الاستحسان من طرف الأفراد ومن طرف المؤسسة بكاملها .

(ب) فيما يتعلق بالمؤسسة من نوع " B " <sup>32</sup>

في هذا النوع من المؤسسات، يعتبر التكوين مصدرا للمصاريف الضرورية، لكنه كذلك أداة لتسيير الأفراد والحد 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 وتسيير 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 والمستشار لمدير الموارد البشرية ومدير المستخدمين.
- ليس هو المتحدث المباشر للإدارة في مجال التكوين .
- مبادرة وتصور برنامج التكوين التقني من صلاحيات ( السلم الإداري ) ويكون مسؤول التكوين غالبا مستشارا مكلفا بتقديم الخدمات ( البحث عن التنظيمات — تنظيم التربصات).

<sup>32</sup> - A. SAINT-SAUVEUR & J.P. LAPRA « la fonction formation dans l'entreprise » PP.119-121

الخلاصة: إن وظيفة التكوين تبدو مهمة كلما كان مسؤول التكوين يشارك في تسيير الأفراد وتكون له اتصالات كثيرة بمجموع المؤسسة .

غير أن مسؤول التكوين يحس بخيبة الأمل . حيث:

- لا مصداقية له ولا يجد التفهم 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.

## 2) الإستراتيجية التي يجب إتباعها:

لتكون لوظيفة مسؤول التكوين المصداقية بالمؤسسة، يجب أن تتوفر له مجموعة من الشروط:

- يجب ألا يقتصر اهتمامه على المشاكل الإنسانية بالمؤسسة بل عليه إن 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 وتطوير تنميتها .
- يجب وضع خطة للتكوين توفر حلولاً للمشاكل وتعمل على تحقيق الأهداف، ووضع نظام تقييم يبين الترابط بين الأمرين.
- يجب أن يحسن استعمال لجنة التكوين وخطة التكوين ليكون المتحدث الرسمي المفضل لدى الإدارة العامة عن مجال التكوين.
- من ناحية أخرى بفضل الفهم ( الوعي ) والتنظيم والتقييم 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 والتنشيط بالمجتمع الإنساني.
- وأخيراً يجب أن يفضل التكوين العملي أي: التكوين حسب قطاع الإنتاج، حسب المهنة، حسب فوج العمل الميداني — حسب المشكل.

### ج) المؤسسات من نوع 33 C:

لقد قلنا أن هذا النوع من المؤسسات يعتبر التكوين أداة تسيير، وسيلة تهدف إلى التكيف والتنمية، فهي ليست مجرد مصاريف إنما تعتبر استثمارا له مردود.

#### وظيفة مسؤول التكوين معترف بها :

- ترى فيها المؤسسة من نوع (C) منصبا هاما وضروريا لإنجاز بعض العمليات.
- وظيفة مسؤول التكوين عامة، فهو يعين في هذا المنصب ليكون منفتحا على المشاكل الإنسانية ومشاكل 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.
- وعلى مستوى الهيكل التنظيمي، فهو غير مرتبط بمديرية المستخدمين انه يمثل إدارة مستقلة تعمل بتعاون واسع مع مديرية المستخدمين.

#### المطلب 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 .

#### 1. الفقرة الأولى: مهمات مصلحة التكوين 34

ماذا يمكن أن نتظر من مصلحة التكوين بالمؤسسة أو بعبارة أخرى ما فائدتها ؟ إن هذا السؤال يجب عليه J. LANFER أن يفتح الباب أمام عدد من المهام التي تقوم بها هذه المصلحة منها : — المناجمت — المفاوضات — التحاليل — الدراسات — شراء المواد الخاصة بالتكوين — المراقبة — الإعلام — تكوين المكونين، وأخيرا تقوم بوظيفة إدارية في خدمة كل الوظائف السابقة 35

#### أ) وظيفة ( مهمة ) المناجمت:

هذه المهمة تترجم عدة نشاطات مختلفة خاصة النشاطات التالية:

33 - A. SAINT-SAUVEUR & J.P. LAPRA « la fonction formation dans l'entreprise » PP.124

34 - Pour réaliser cette section, nous nous sommes inspirés principalement de deux ouvrages : le 1<sup>er</sup>, celui de J.C. Plessis : « concevoir et gérer la formation dans l'entreprise ». Ed. d'organisation 1984 ; le 2<sup>ème</sup> ouvrage, est celui de J.Lanfer : « Monsieur personnel et le développement des hommes », Paris Flammarion 1978.

35 - J.Lanfer : « Monsieur personnel et le développement des hommes », pp. 208-224

- المساهمة في وضع تحليل (فحص) للمؤسسة.
- 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 وتحليل:
- تحديد هياكل وتنظيم التكوين.
- التنسيق بين الوظائف.
- التسيير (النوعي والكمي) لأفراد التكوين.
- تحديد أهداف وأولويات خطة التكوين.
- توجيه المتربصين.
- وضع ميزانية التكوين ومراقبتها.
- دراسة واقتراح الاستثمارات.
- ب) وظيفة ( مهمة ) المفاوضات :

إن هذه الوظيفة تتمثل في إنجاز بعض العمليات:

- إعلام ممثلي العمال بعمليات التكوين بصفة منتظمة.
- تقديم أو بيع خطة التكون إلى الإدارة أو لجنة التكوين.
- تبرير الأولويات المحققة والأموال المنفقة للإدارة والمتعاملين الاجتماعيين.
- تحفيز المسؤولين (على السلم الإداري) بأهمية تكوين الأفراد.

ج) وظيفة ( مهمة ) التحليل:

من خلال هذه المهمة ينجز مسؤول التكوين بعض العمليات:

- إحصاء الإمكانيات البشرية بالمؤسسة.
- تحليل طبيعة المناصب وتحديد المهارات والمؤهلات الضرورية وتطورها المحتمل لإعداد المرشحين.
- تصنيف الحاجات الفردية والجماعية بعملية التكوين، وتحليلها لوضع خطة متجانسة.
- تحليل التحفيز الخاصة بالمتربصين وغير المتربصين .



## د) وظيفة الدراسة:

هناك نوعان من الدراسة يجب أن يأخذ بهما مسؤول التكوين:

- دراسات على مستوى الطرق
- دراسات بيداغوجية، يمكن تحديدها كالتالي:

### 1) دراسات الطرق:

الهدف منها تحقيق التوافق بين الحاجات والوسائل بالنسبة لكل تكوين، ويكون بتحديد:

- أهداف التربص والسياسة الواجب تطبيقها.
- الطرق البيداغوجية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.
- المعايير الواجب احترامها في تطبيق هذه الطرق.
- التكلفة الناتجة عن مصلحة أو مركز التكوين.

### 2) الدراسة البيداغوجية:

تتعلق بالسير البيداغوجي لعملية التكوين استنادا إلى الأهداف المحددة: يعني ذلك:

- أدوات ووسائل مساعدة لتطبيق الطريقة البيداغوجية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.
- تمارين نظرية وتطبيقية.
- دراسة حالات.
- وسائل مراقبة تمكن من التثبت من تحقق الأهداف.
- سعر التكلفة لتحرير الفاتورة .

### ه) وظيفة ( مهمة ) شراء مواد التكوين من السوق الخارجي:

إذا كانت مصلحة التكوين تريد استخدام تنظيمات أخرى لتقدم بعض الدروس في مجال التكوين يجب

عليها:

- أن تكون لها معرفة عن طابع هذه التنظيمات وبرامجها .
- اختيار التنظيمات الخاصة بالتكوين والتي تكون أكثر ملائمة للأهداف المحددة حسب المعايير الخاصة بالطريقة التي تعتمدها المؤسسة .

• التفاوض حول ملائمة البرامج للحاجات المميزة للمؤسسة.

#### و) 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 والتمارين التطبيقية مع وظيفة الدراسة البيداغوجية، وهذا يمكن 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 تمكننا من إعادة تكييف حصص التكوين، ومن المحتمل إعادة الاعتبار للأهداف المسطرة منذ البداية.

#### ز) 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، وإلى إصدار نشرية إعلامية . بالإضافة إلى هذا يسعى إلى التعريف بمؤسسته بالخارج، وذلك بالمشاركة في الملتقيات الخاصة بمسؤولي التكوين.

#### ح) وظيفة ( مهمة ) تكوين المنشطين الداخليين:

من بين المهام الموكلة إلى مسؤول التكوين اختيار المنشطين ( الدائمين أو الموقتين) لأداء مهنتهم، كما يساعدهم على تحصيل المعارف الضرورية عن طريق تكوين بيداغوجي وتقني.

#### ط) الوظيفة ( المهمة ) الإدارية:

هذه 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... ) وإقامة علاقات فعالة مع هذه الأطراف.

## 2. الفقرة الثانية: مكانة مصلحة التكوين ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

بمذه الفقرة يجب أن نأخذ بعين الاعتبار منظورين اثنين:

- نقدم أولاً بعض الأمثلة عن أنواع من الهياكل، كل واحد يعطي لمصلحة التكوين مكانة تختلف عن الأخرى في المؤسسة، وكذلك 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.
- موقع مصلحة التكوين بالهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>36</sup>.

إن مكانة مصلحة التكوين بالمؤسسة، والموقع الذي تحتله بالهيكل التنظيمي ترتبط:

من ناحية بالمعايير التالية :

- حجم المؤسسة — طبيعة التكوين — حجم التكوين .
- عدد الوحدات التي تتشكل منها المؤسسة — طبيعة نشاطات المؤسسة .
- ومن 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.

في حالة إذا ما كانت المؤسسة تمتلك هيكلًا تنظيميًا قديمًا، فمن الصعب تغييره جذريًا من أجل إدماج مصلحة التكوين. إلا أنه إذا كانت هناك فرصة لإعادة تنظيم هذا الهيكل، يمكن لمسؤول التكوين إن يقترح ربطًا جديدًا لنشاطه بهذا الهيكل حتى يكون أكثر فعالية.

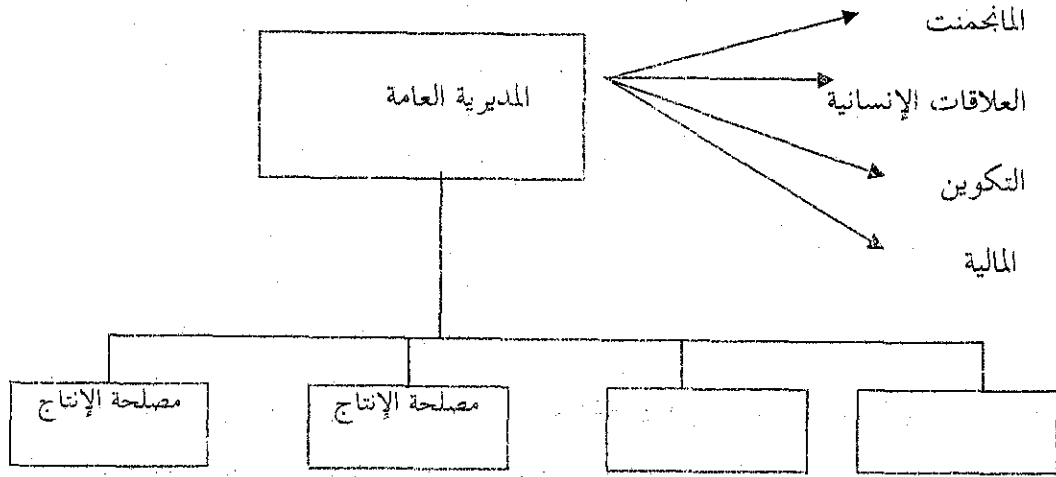
على كل حال، فمكانة مصلحة التكوين ليست حيادية، يمكن أن تكون في مصلحة المسؤول عنها، ويمكن أن تكون على حسابه.

لنتفحص الآن بعض الهياكل المثلى قصد بيان تنوع هياكل استقبال التكوين:

<sup>36</sup> -Les différentes organigrammes figurants dans ce paragraphe sont empruntés à J.C. Plessis : « concevoir et gérer la formation dans l'entreprise » op. cité.

## الشكل رقم 02:

نلاحظ بهذا الهيكل وظيفة التكوين غير محددة، فهي من اختصاص المدير العام. هذه الوضعية حديثة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( من 10 إلى 300 فرد )، فالمدير هو الذي يتكلف بنفسه بحل المشاكل المرتبطة بالتكوين حين تطرح.

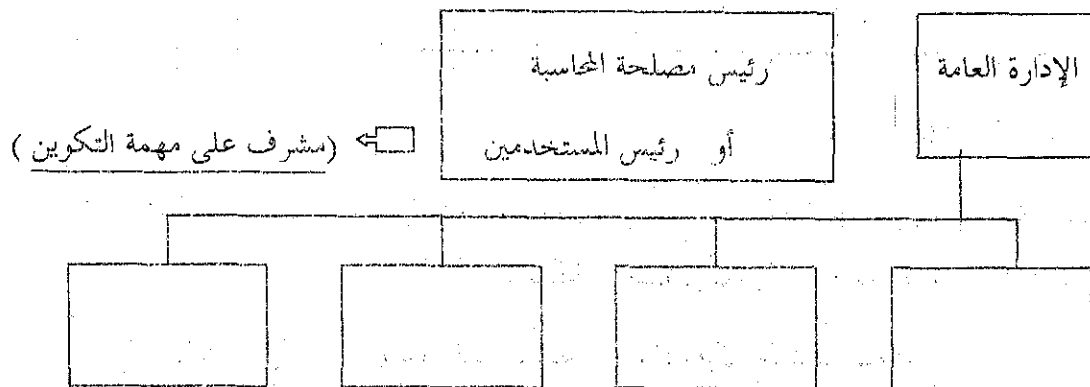


## الشكل رقم 03:

هناك وظيفة تكوين كمهمة مكتملة تسند إلى " رجل ثقة عند الإدارة " حيث يمكن للمدير أن يسندها إلى مدير الأفراد، إلى الأمانة العامة أو إلى رئيس مصلحة المحاسبة.

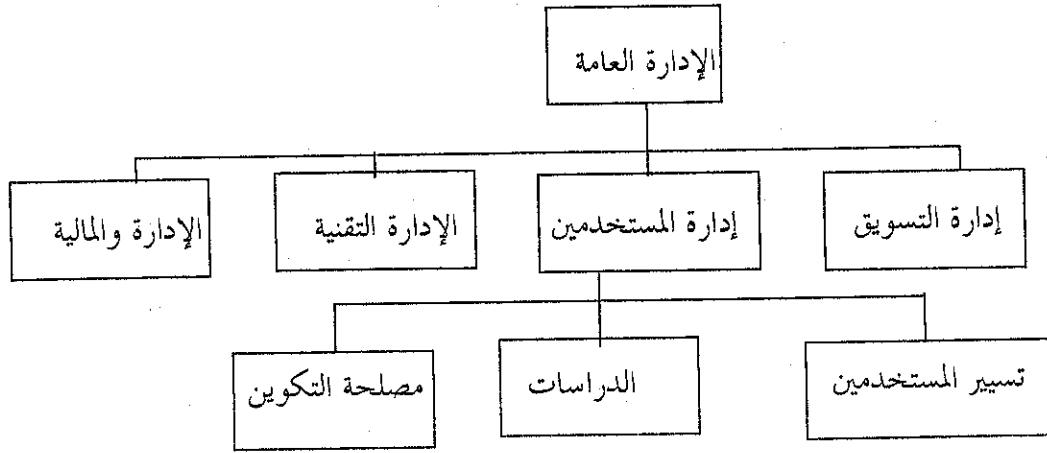
إذا كان التكوين ملحقاً بمصلحة المالية، فالهدف أساساً ضمان تسيير جيد لميزانية التكوين.

أما إذا كان مسؤول المستخدمين هو الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة فالتكوين يكون مرتبطاً بتوظيف الأفراد والتحويلات التي تحدث بالمؤسسة.



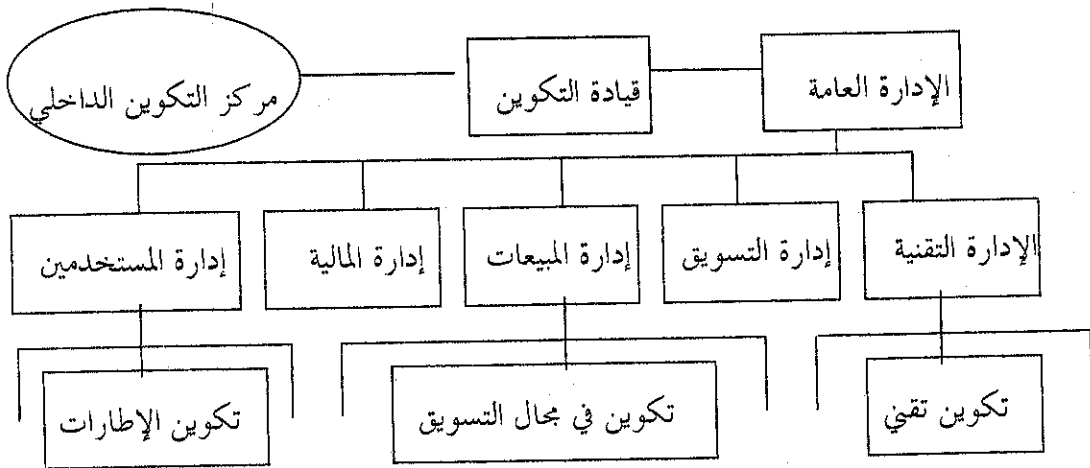
## الشكل رقم 04:

هذا النوع يوجد غالبا بالمؤسسات التي يفوق عدد أفرادها 500 فردا. حيث التكوين ملحق بمديرية المستخدمين، يتكلف به شخص غير رئيس المستخدمين. ومن مزايا هذه القاعدة الانسجام بين سياسة تسيير الأفراد ( التسيير التقديري للأفراد ) وبين التكوين.

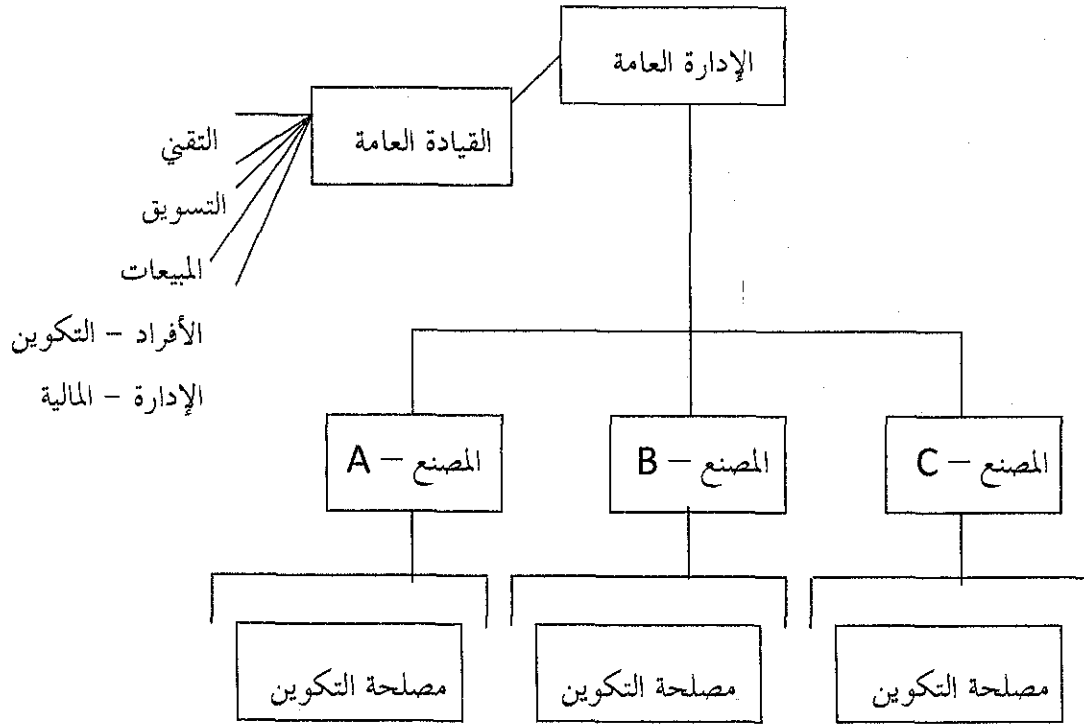


## الشكل رقم 05:

إن التكوين يمد بقنواته إلى كل مستويات المؤسسة في هذا النوع من الهياكل، حيث للإدارة المركزية للتكوين مهمة تحديد المحاور الكبرى، وتساهم بفوج التفكير الخاص بالإدارة. كما أن مسؤولي التكوين التقني ملحقون بمختلف إدارات المؤسسة، وينقلون المعلومات إلى مسؤولي التكوين الذي يقومون بمهمة التنسيق والاستشارة .

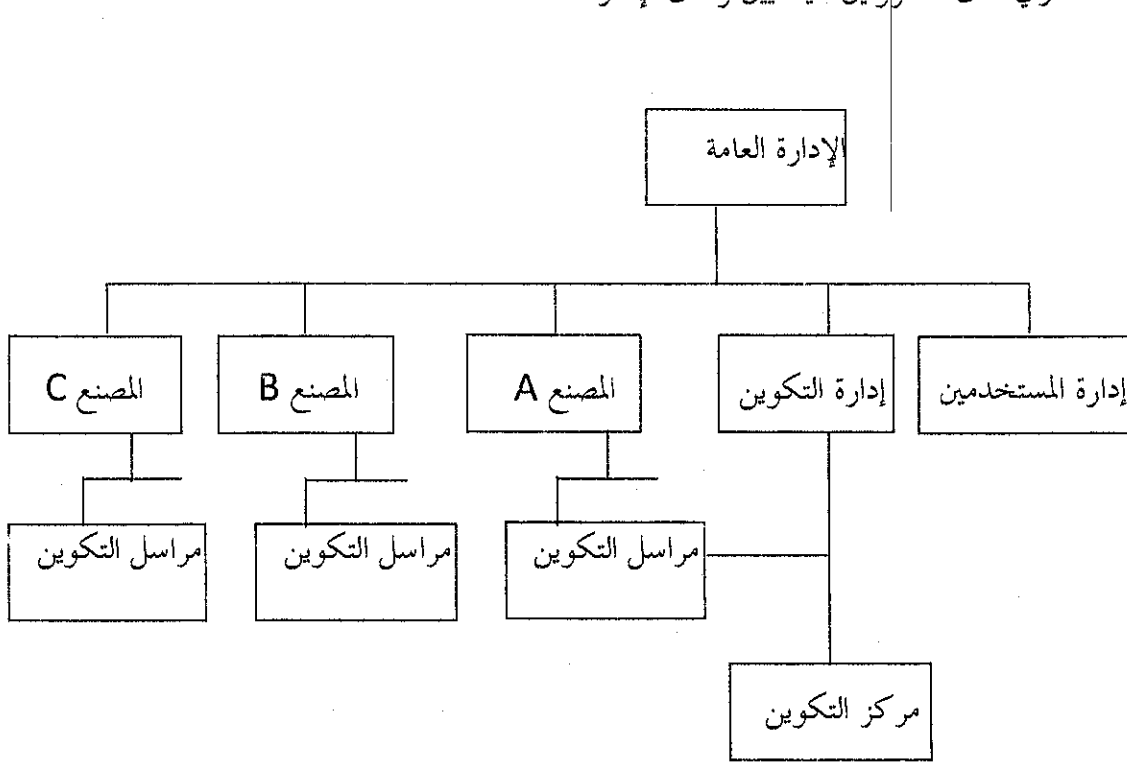


الفكرة السائدة في هذا النوع هي أن التكوين يجب أن يكون قريبا من الميدان، فالمسؤولون ( على السلم الإداري ) بمساعدة رئيس المستخدمين يعرفون الأفضل لمساعدتهم وتصور المناصب التي يشرفون عليها. أما على مستوى القيادة العامة، فمشاكل التكوين تدرس غالبا على مستوى الميزانية، ومن مزايا هذه القاعدة: استجابة التكوين السريعة والمضبوطة لحل المشاكل الآنية، بينما من مساوئها انعدام التنسيق والسياسة العامة للتكوين.



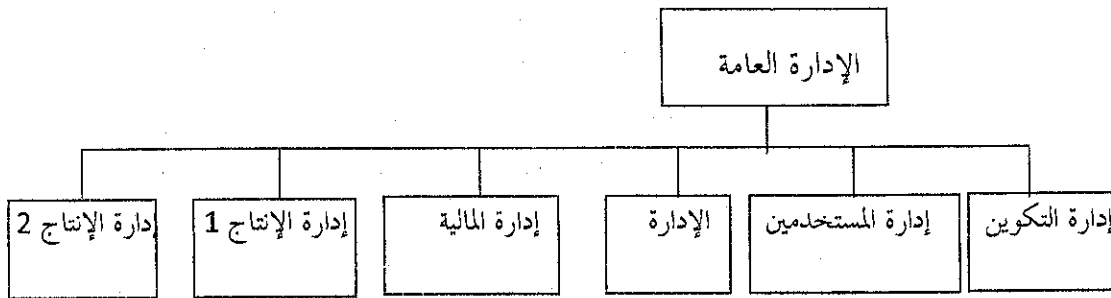
الشكل رقم 07:

في هذا النوع من التكوين تكون مصلحة التكوين هي المسؤولة عن التكوين بالمؤسسة ذات منفعة عامة. مفوضة لتحقيق خطة التكوين على مستوى كل فرع مهني ومراسل عن كل مؤسسة، ومسؤول التكوين يقوم بدور استشاري لدى المسؤولين الميدانيين ولدى الإدارة العامة .



الشكل رقم 08:

إن التكوين بهذا النوع إدارة بكاملها، تشارك في مشاريع تنمية المؤسسة، فهي الوسيلة التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها:



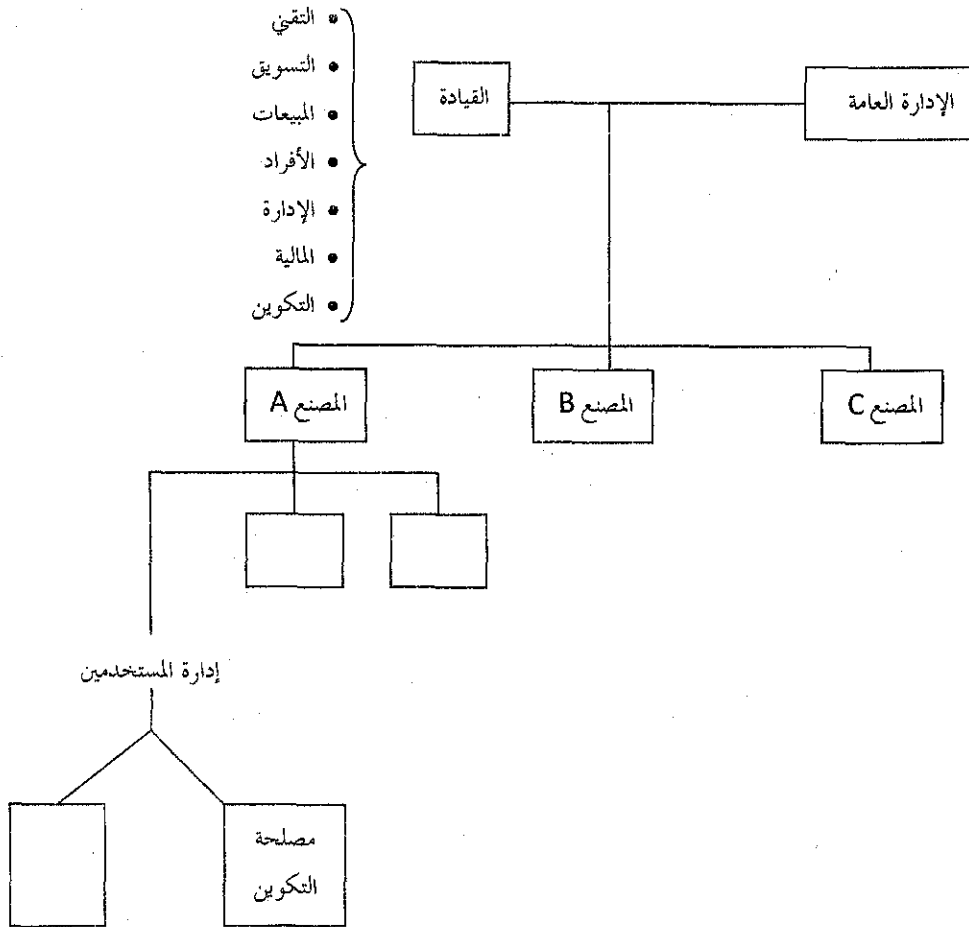
بعض الأمثلة:

سندرس حالتين مختلفتين تعطينانا فكرة دقيقة عن أثر المكانة التي تحتلها مصلحة التكوين ضمن الهيكل على عملية التكوين، بعبارة أخرى أثر الهيكل التنظيمي على التكوين.

1 المثال الأول.

هذا المثال يخص المؤسسة الكبيرة (أكثر من 10.000 عامل) المهيكلة بصفة لا مركزية، حيث كل مصنع متخصص في منتج واحد أو منتوجين. فخطة التكوين تتم على مستوى كل مصنع، فليس هناك مصلحة تكوين مركزية. إنما اختصاصي في التكوين (خبير مستشار لدى قيادة الإدارة).

الشكل رقم 09:



<sup>37</sup> -J. C. Plessis : « concevoir et gérer la formation dans l'entreprise ».



في هذا النوع من المؤسسات ذات الهيكل اللامركزي نسجل ثلاثة جوانب.

• أهداف سياسة التكوين: تتمثل في ثلاثة أصناف:

• مضاعفة مردودية المؤسسة.

• تحسين فرص النجاح لدى كل فرد بالمؤسسة.

• الاستجابة إلى طموحات كل فرد في التطور.

• وضع خطة التكوين: في هذا النوع من الهيكل لا يؤخذ بعين الاعتبار في التكوين إلا ما له علاقة مع الوظيفة المهنية.

• على مستوى المركزية: تحضير خطة التكوين يتم من طرف المسؤول عن التكوين والقيادة. حيث يتم إعلام المؤسسات بأهداف المردودية على المدى المتوسط، وتحدد عمليات التكوين ما بين المؤسسات.

• على مستوى كل مؤسسة: يتم تحضير خطة التكوين على ثلاث مراحل:

▪ تحديد حاجات التكوين على مستوى المصالح من طرف مسؤول التكوين والمسؤولين (على السلم الإداري).

▪ تقديم الحاجات الفردية عن طريق (السلم الإداري) إلى كل من مصلحة التكوين ومصلحة المستخدمين.

▪ تسليم مشروع التكوين الخاص بالسنة المقبلة عن طريق رئيس الوحدة إلى مقر القيادة.

• سير التكوين: حوالي  $\frac{2}{3}$  من عمليات التكوين عمليات داخلية هذا يجعل التقنيين والمسؤولين (على السلم الإداري) يشاركون في تنشيط هذه العمليات جنباً إلى جنب مع المتدخلين الخارجيين.

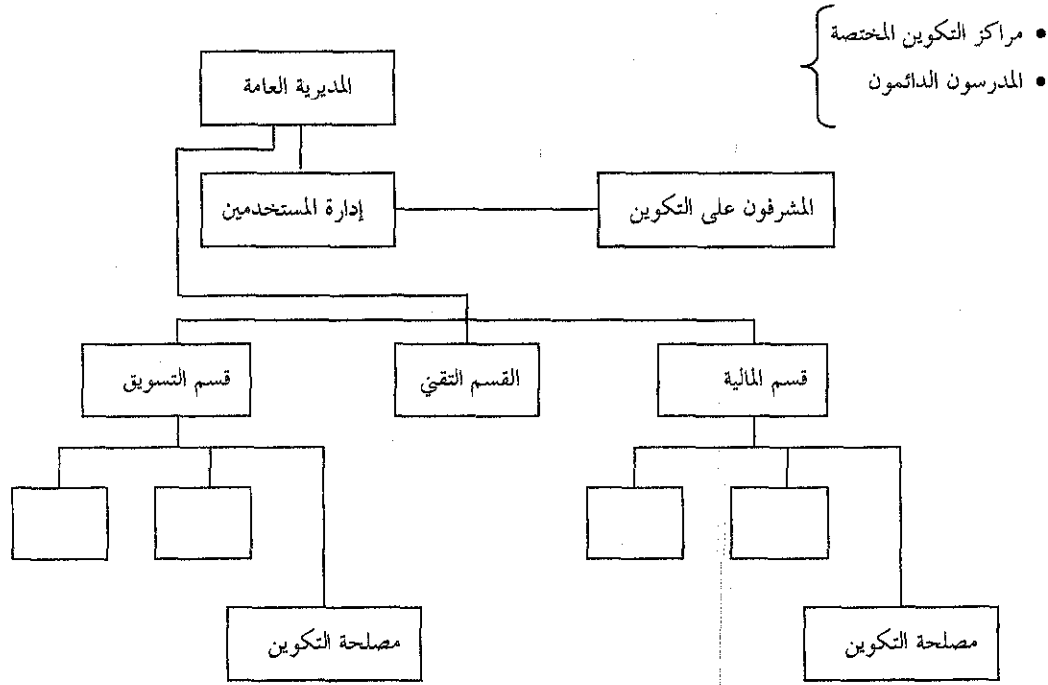
أما بالنسبة الباقية  $\frac{1}{3}$  تمثل التكوين الخارجي، حيث تكون مهمة مسؤول التكوين على المستوى المركزي، التنسيق والمساعدة على وضع المحتوى التقني لبعض برامج التكوين والتربصات.

• التسيير الإداري للتكوين: حيث يراقب مسؤول مركزي خطة التكوين ويتكفل بالمسائل الإدارية. وكل مسؤول محلي للتكوين يقدم آخر السنة إلى المقر المركزي المعلومات المرقمة، والتي تهدف إلى الكشف بدقة عن مصاريف الهياكل الدائمة وتكلفة عملية التكوين.

## 2) المثال الثاني:

يخص هذا المثال كذلك المؤسسة الكبيرة ( حوالي 10.000 عامل )، فالتكوين هنا جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، حيث أن جزءا كبيرا من كتلة الأجر مخصصة للتكوين.

الشكل رقم 10:



في هذا النوع من المؤسسات ذات الثقافة المتطورة يمكن أن نسجل النقاط التالية:

• هدف التكوين: يندمج التكوين في السياسة العامة للمستخدمين، فهو استثمار معتبر وضروري لتنمية المؤسسة وتطوير أفرادها .

• تحضير خطة التكوين: إن تحضير هذه الخطة يتم على مرحلتين:

يبدأ بتحقيق شامل لتحليل حاجات التكوين كل 3 سنوات، تحدد الحاجات الفردية خلال محادثات سنوية تجري بين الفرد (العامل) ومسؤوليه على السلم الإداري. في هذه المرحلة تقوم مصلحة التكوين بتنظيم تربية بمراكز التكوين.

ثم توزع رزنامة مشاريع التكوين على الأفراد، فيقوم كل فرد بعمل استمارة فردية تملأ من طرف مسؤوليه (على السلم الإداري) تحول إلى مسؤول التكوين. لتحديد الإدارة حصة كل قسم من مشاريع التكوين.

- ❖ سير التكوين: اغلب عمليات التكوين التقني الداخلية يقوم بها منشطون دائمون ومختصون متطوعون. بينما المصلحة المركزية تتكلف بالتكوين المشترك بين الوحدات العديدة.
- ❖ التنظيم الإداري: بعد التكوين تضاف شهادة المشاركة في التكوين إلى ملف المتربص وتؤخذ بعين الاعتبار في أجره.

إن حساب تكاليف التكوين وتقييم نتائجه بالمؤسسة أمر مهم بالنسبة إلى الفاعلين المعنيين بهذه المسألة. أولاً: بالنسبة للمسيرين الذين هم في حاجة إلى أفراد أكفاء، ثم بالنسبة للمصلحة المالية للمؤسسة التي تتكفل بتقييم ورصد ميزانية خاصة بمصاريف التكوين، وأخيراً بالنسبة لمسؤولي التكوين أنفسهم الذين يحاولون أن يؤديوا وظائفه بصفة تساهم بشكل أفضل في مردودية المؤسسة.

إن حساب تكاليف التكوين وتقييم مردوده ليس مهمة سهلة في الحالة التي لا يفصل فيها سياق التكوين عن مضمون المؤسسة وفعاليتها التي ترتبط بمساهمة عدد كبير من الفاعلين بالمؤسسة.

في القسم الأول: نقدم الشروط التي تحيط بعملية ضبط تكاليف التكوين. وهذا يدعو إلى الاهتمام بعدة تساؤلات منها: — إشكالية تكاليف التدريب — مسألة العلاقة بين التكاليف ونوعية التكوين — أو كذلك اللجوء إلى تقييم مردودية التكوين.

في القسم الثاني: سوف نطرح مسألة معرفة ما هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب غياب التكوين مع التركيز على نوع من أنواع هذه التكاليف والمتمثل في تنقل الأفراد.

في القسم الثالث: سنتساءل عن تكاليف التكوين وسنطرح في هذا المجال عدة أسئلة مثل: — ما هي تكاليف التكوين؟ — كيف تشكلت؟ — كيف يمكن قياس كل نوع من تكاليف التكوين؟

القسم الرابع والأخير: نبين أنه من غير المجدي الحديث عن تكاليف التكوين إذا لم تتم مسبقاً خطة حقيقية للتكوين، أي إذا لم تكن هناك أهداف قد حددت بدقة من قبل.

#### المطلب الأول: الشروط المسبقة لتحضير تكاليف التكوين :

إن حساب تكاليف التكوين بمؤسسة وتقييم نتائجه مهم بالنسبة لمختلف الأطراف المعنية بهذه القضية. سواء بالنسبة إلى المسيرين الذين هم في حاجة إلى أفراد أكفاء، أو بالنسبة للمشرفين على التكوين والذين مهمتهم المساهمة في تحسين فعالية المؤسسة. فحساب التكاليف وتقييم مردودية التكوين ليست بالمهمة السهلة إذا كان سياق التكوين يدخل في إطار مضمون المؤسسة، وإذا كانت الفعالية تتوقف على تعاون أطراف عديدة بالمؤسسة. صعوبة أخرى تأتي من كون فعالية التكوين مهمة تتم في نطاق أوسع، إذ تفرض على جميع الأطراف أن يقتنعوا بأنهم جميعاً معنيون بهذه الفعالية. هذه القناعة تخلق حماساً وسلوكات تدفع بالفرد إلى الإحساس بأن جميع الأطراف المشاركة في عمليات التكوين (مكونين، رؤساء العمال، إدارات...) يريدون بالفعل أن يوفروا له أحسن الفرص للتعليم بفعالية وسرعة.

إن أية قوة تحفيز يمكنها أحيانا أن تجعل عملية التكوين أكثر فعالية رغم بساطة الوسائل التقنية عكس بعض العمليات التي توفر مهارات تقنية عالية لكنها لا تتوفر على أي تحفيز حقيقي، كما بعض العوامل من هذا النوع يمكنها التأثير على تكاليف ومردودية التكوين.

### 1. تكاليف التدريب المهني :

كما قد ذكرنا بأن من العوامل التي تساعد على نجاح مؤسسة الاستعمال الفعال للموارد البشرية والذي يرتبط بمستوى التأهيل ومعارف الأفراد والذي له صلة بأهداف المؤسسة. بهذا تتحمل كل مؤسسة تكاليف التمهين .

فالمؤسسة تجدها نفسها مضطرة إلى التكفل بتكلفة التمهين التي تتمثل في مجموع المصاريف الضرورية التي تنفق على بعض أعضائها لتحصيل المهارة والمعارف الضرورية في تأدية مهامهم — فالمنطق الاقتصادي يفرض على كل مؤسسة أن يكون لها أفراد يمتلكون معارف ومهارات تمكنهم من الإجابة على الحاجيات العادية والمخطط لها من قبل المؤسسة.

بالفعل، أحد الخيارات الممكنة يتمثل في توظيف أفراد يملكون بعض المعارف والمهارات الضرورية في تأدية مهامهم، لكن من غير الممكن أن نجد جميع الأفراد جاهزين لتأدية هذه المهام. فهم لا شك في حاجة إلى تحصيل معرفة معمقة عن تنظيم المؤسسة، عن طريق تسييرها... الخ .

من بين الخيارات كذلك في التوظيف الأمثل، ذلك الذي يتمثل في تمكين الأفراد من تحصيل المهارات والمعارف الضرورية.

بوضوح هذا يفرض، كما يؤكد CARRIOU & JEGER بأنه " مطلوب من الفرد أن يتعلم، عندما

يتوظف بالمؤسسة، عندما يغير عمله، عندما تظهر معارف جديدة ضرورية (مثل التغيرات التكنولوجية...) " <sup>39</sup> أو كذلك عند الترقية.

إنّ هذا التدريب المهني جدّ مكلف بالمعنى المالي، ويظهر ذلك فيما يلي:

- أجور المتكونين ( فعلى الأقل يدفع الحد الأدنى )
- تبذير المواد خلال التمهين التطبيقي.
- القرارات غير الفعالة التي تسبب للمؤسسة خسائر مالية.
- مصاريف أخرى.

<sup>39</sup> -Y CRRIOU et F. JEGER « la formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement »Revue Economie et Statistique N° 303. 1997 pp. 45-58.

عادة، الطرق المستخدمة في تقييم النتائج المالية تخفي هذه المصاريف لهذا من الصعب تحديد كل المصاريف، " فالمسيرون والمسؤولين الماليون بالمؤسسة غالبا ما يأخذون هذا الأمر الهام بعين الاعتبار. كما يجب أن نعرف أن تكاليف التدريب المهني تختلف عن تكاليف التكوين. ولا يكون للتكوين مردودية إذا لم نقلص مصاريف التدريب المهني ونرفع من المستوى العام للمردودية"<sup>40</sup>

## 2. العلاقة بين التكلفة والتنوعية<sup>41</sup>.

بعدها تم تحديد حاجات التكوين، من السهل بيان كيف يكون الجمع بين طرق التكوين الأكثر فعالية. ففي أي مصلحة يجب أن تدرس نشاطات التكوين بعناية. إذ بعض أنواع التكوين تتطلب استثمار رؤوس أموال هامة، مثل إنشاء مركز تكوين، أو وضع برنامج تكوين يتطلب معدات وأجهزة ثقيلة، بعد تنفيذ هذه الاستثمارات لا بد أن ندخل في الحساب كلفة الصيانة.

في حالة ما إذا كانت حاجات التكوين تؤدي بنا إلى اعتماد طريقة تكوين تكلف مصاريف على (مستوى رأس المال وعلى مستوى الاستثمار) جد مرتفعة بالنسبة لعدد الأفراد الواجب تكوينهم والذي يجعل تكلفة التكوين مرتفعة مقارنة بمردوديته. من الأفضل اعتماد طريقة تكوين أقل تطابقا مع عملية التمهين، لنقتصد في مصاريف الوسائل ويكون التكوين أقل كلفة.

لكن وللأسف كما يؤكد G. HAUSER & Cie يظهر بأنه، " في السنوات الأخيرة ظهرت سلسلة من تقنيات التكوين (على المودة) تخضع إلى امتحان شديد في موضوع — العلاقة بين التكلفة — المردودية والأرباح التي نتجت عن ذلك، هذه التقنيات أقل فعالية "<sup>42</sup>

يجب فعلا اعتبار نشاط التكوين كبقية النشاطات الأخرى بالمؤسسة، مثل عمليات البحث، العمليات الإشهارية، عمليات الاتصال، يستدعي تحليل تكاليف التكوين :

مراقبة في أي اتجاه تتغير نسبة تكاليف الاستثمار في إطار التدريب المهني يترتب عن ذلك توقيف التكوين في المرحلة التي ترتفع النسبة بسبب التبذير في هذا الإطار يمكننا اعتبار أن لكل من التكوين والعمليات الإشهارية خصائص مشتركة لن تكون هناك مردودية لكل منهما إلا إذا وصلا إلى مستوى معين .

وبالتالي إذا قبلنا بان التكوين جزء لا يتجزأ من حياة المؤسسة وأن استمرار سياق التمهين ضروري فلا بد أن نصل إلى نتيجة هامة كما يراها G. HAUSER & Cie والتي تتمثل في: " أن مسؤولية التكوين وكذا مسؤولية تقييم التكاليف ومجال استخدامه يتركز كلياً على الإطار المشرفة على عمليات المؤسسة"<sup>43</sup>.

<sup>40</sup> Y CRRIOU et F. JEGER op. cité p. 48.

<sup>41</sup> -Sur les rapports entre coûts et qualité, voir le livre de G. HAUSER-F. MAITRE-B. MASINGUE-F. VIDAL « l'investissement formation » Les Editions d'Organisation Paris. 1985.

<sup>42</sup> -G. HAUSER-F. MAITRE-B. MASINGUE-F. VIDAL « l'investissement formation » op. cité p. 111.

<sup>43</sup> -G. HAUSER & Cie op. cité p. 117.

لهذا من الضروري العناية بميزانية نشاطات المختصين بالتكوين لمراقبة مشاريعهم لكن بدون تحميلهم المسؤولية وحدهم في ارتفاع تكلفة التكوين.

### 3. تقييم المردودية :

إن عددا من الكتاب يعتبرون أن التقييم أصبح موضوعا هاما بالنسبة إلى عدد هام من المعارضين لتطوير التكوين هؤلاء يطالبون بضرورة تقديم أدلة على أن التكوين يأتي بالمقابل، إلا أننا لا نستطيع ذلك. لكن ما يمكن إثباته هو ما يمكن الحصول عليه بتغيير طرق التدريب من نتائج قابلة للقياس، والأمثلة عن ذلك كثيرة سجلت في وضعيات استخدمت بها طرق فعالة في التكوين تستهدف تقليص التكلفة المباشرة، لرفع الإنتاج، للوصول إلى أعلى مستوى من الربح ...

لكن يجب التأكيد على أننا لا نستطيع تقييم نتائج عملية التكوين إلا اعتمادا على المعايير التالية:

- المدة المخصصة للتدريب.
  - المردود المحقق قبل ثم بعد التدريب.
  - بعض المعايير المتعلقة بالتحسين الناتج عن التكوين لتحسين نوعية المنتج، إرضاء الزبون..
- لكن، قسم كبير من عمليات التكوين بالصناعة والتجارة لا يمكن قياسه بهذه الكيفية حيث يجب إن يخضع إلى معايير جد مختلفة والتي تفرض مقاييس نوعية مثل أحكام القيم، لا يمكن ضبطها بمقاييس كمية.
- بهذا الصدد، أهم مشكل مطروح خاصة في تكوين الإطارات ورؤساء العمال تتمثل في أن النتيجة المحصل عليها بالتكوين تتناسب مع الأهمية التي نعطيها لهذا التكوين، أولا من طرف المعنيين أنفسهم، وثانيا من طرف الإدارة.

من الصعب وضع الإطارات، والمسؤولين الماليين والمختصين بالتكوين على أرضية مشتركة لمناقشة كيفية حساب مصاريف عملية التكوين وتقييم نتائجها في المؤسسة. لهذا من المهم بالنسبة للمؤسسة اعتبار التكوين قضية موضوعية. بمعنى تطبيق تقنيات مناسبة لحساب التكاليف. كأن نتبنى تطبيقات التحقيق الذي يجعلنا نتأكد من قيمة الإنتاج المحصل عليها مقارنة مع التكاليف: الوقت، المال، الجهد.

بعض المؤسسات تؤكد أحيانا أنها ليست بحاجة إلى التكوين وحتى تتأكد من هذا يجب كما يلاحظه HACCOUN, R.R & Cie. يجب أن تخلو المؤسسة من الوضعيات التالية<sup>45</sup>

• لم يتم أي توظيف بالمؤسسة خلال السنة الماضية، وليس هناك أي توظيف بمخطط السنتين القادمتين.

• يتمتع كل فرد من المستخدمين والإطارات بالكفاءة المطلوبة في مهامه ولا يحتاج إلى تحسين الاستجابة لحاجات المؤسسة اليوم وبالنسبة لفترة النشاط المخطط.

• وصلت المؤسسة إلى قمة الفعالية وستظل كذلك خلال المستقبل القريب، فهي تتوفر على أفراد مكونين، مهيين لشغل أي منصب يصبح شاغرا بالمستقبل القريب (سواء بسبب التقاعد المسبق، أو لأسباب صحية).

لا أحد من أفراد المؤسسة:

• ينفذ عملا يحتاج إلى علم ( معرفة) ومهارة هامة.

• غير مرتبط ببنود تعاقدية تفرض عليه الحصول على تكوين مهني خلال مهنته.

• توسع المؤسسة يرفض كل تغيير في طرق التسيير في الهياكل التنظيمية أو تطوير التقنيات (تجارية أو إدارية).

• كل فرد من أفراد المؤسسة المستنفذ لكل طاقاته متنوع المهام يتمكن من مواجهة العطل، الأمراض وأسباب أخرى للغيابات.

• العلاقات بين الإطارات، رؤساء العمال والأفراد جيدة لا تسبب أي نزاع يعيق سير المؤسسة.

يجدر القول أن هذه الوضعية التي لا ترى التكوين نافعا وهمية، حيث تدعي أن المؤسسة لا تشعر بأية حاجة إلى التكوين، وحتى وإن اعتبرنا هذا صحيحا، فعلى صاحب العمل مسؤولية اجتماعية اتجاه عمله فهو مطالب بتنظيم عمليات تكوين للأفراد والإطارات، فان كان لا يلي حاجات المؤسسة فهو يلي حاجات الأفراد. ومن جهة أخرى كل مؤسسة في حاجة إلى تكوين إطاراتها وأفرادها لضمان استمرار تطورها

<sup>44</sup> -deux auteurs ont notamment soulignés les conséquences, en terme de coûts, de l'absence de formation, il s'agit, notamment, de :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 ;ainsi que J.R. TALBOT & C.D. ELLIS « la formation dans l'entreprise :coûts et évaluation des résultats. »Entreprise Moderne d'Édition. Paris 1972.

<sup>45</sup> - HACCOUN,R.R., GARWOOD, J.B. et OELTJEN, P.D. « La rentabilisation de la formation pour les années 80 »op. cité p. 110.



وازدهارها. لهذا ثبت أن تكاليف غياب التكوين تترجم بعدم فعالية المؤسسة. هذا يتفق مع ما نراه في ضياع للأفراد، معنويات منخفضة، عدم القدرة على مواجهة التغيرات بالمحيط.

### 1. مثال عن: غياب التكوين:

#### تنقل الأفراد<sup>46</sup>

يمكن للمؤسسة أن تشغل أفرادا من كل المستويات، لكن يجب عليها أن تختار ما بين:

- تشغيل أفراد لهم تكوين سابق على نطاق واسع .
- أو لهم تكوين بسيط لا يلي حاجات المؤسسة .

في الحالتين يكون التكوين ضروريا لتمكين هؤلاء الأفراد من التحكم بعناصر النوعية المرتبطة بمحيط هذه المؤسسة وذلك بفضل سياق التمهين (الطرق، القوانين، أسلوب التفكير والتصرف بالمؤسسة...)

لهذا ليس من المقنع تشغيل أفراد مكونين وجاهزين لأن رسكلة الأفراد الجدد ضرورية حتى وإن كانت متواضعة فقد ثبت أن التكوين الجيد يمكن أن يكون فعالا في هذا الميدان للتخفيض من معدل التنقل.

لأهما :

- تكشف بوضوح عما توفره من راحة نفسية للأفراد الجدد.
- تمكن من التغلب على عدم الإحساس بالتأقلم الذي يشعر به كل مبتدئ، والذي يشل في المراحل الأولى كليا قدرة تحصيل المعارف، والاندماج في حياة المؤسسة.

#### أ) لرى 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. ويحدث هذا في بعض الأيام أو الأسابيع التي يعاني فيها المصنع ( المؤسسة ) من نقص في العاملين فلا يشتغل بطاقته العادية.

<sup>46</sup> -L'exemple de la rotation du personnel nous est directement inspirée d'une étude de TALBOT & ELLIS, rapportée dans leur ouvrage :J.R.TALBOT&ELLIS « la formation dans l'entreprise :coûts et évaluation des résultats. »op. cité p. 109-113.

- 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 تشتمل على: مصاريف الإعلان عن التشغيل، مدة المكالمات الهاتفية، إعلانات عروض العمل بالجرائد، زيارات للمدارس والمؤسسات، 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 بالمرشحين، تكاليف رواتر 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 والتكاليف الناجمة عن ذلك.
- شكاوي الزبائن المتعلقة بنوعية المنتج.
- انخفاض درجة الوعي عند فريق العمل مما يؤدي إلى عدم تحقيق معايير العمل المطلوبة وما 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 ومعنويات الأفراد تنحط حتى وإن لم تتأثر أجورهم و هذا يحدث أكثر لدى الأفراد الذين يقدمون تضحيات أكبر للمحافظة على المستوى العادي للإنتاج بتغطية عدم فعالية الأعضاء المبتدئين. لذا يشعر هؤلاء المبتدئون بأنهم غير مرغوبين بالفريق فيحسون بالعجز وعدم الأمان فيتركون مناصب عملهم. وهذا سيحدث تماما مع من سيخلفهم من أعضاء جدد وهكذا دواليك.

التكاليف الناتجة عن تدهور المعنويات يصعب حسابها، لكن بحملها 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 يحتاجهم.

- المؤسسة التي تعرف بنسبة تنقل مرتفعة تعطي صورة لعدم الاستقرار مما يؤثر على: العقود، الديون، الزبائن، القروض البنكية، الاستثمار....
- لحو 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 والوفاء بالتزاماتها. لا تقدر على التخطيط. تفقد الأمل في شغل أفرادها، في رأس مالها، في أجهزتها، ودون 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، ويحدث هذا بالقطاعات التي تعاني من انخفاض في نسبة

المردودية غالبا ما تكشف عنها التحقيقات. في هذه الحالة تكمن أهمية التكوين في إزالة هذه المضايقات والرفع من مستوى المردودية. ويمكن حل هذه المشكلة بعدة أساليب منها: مكنته 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 وأحيانا بأقل المصاريف كمشراء أجهزة مكلفة، أو وضع نماذج جديدة بالورشة"<sup>47</sup> 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<sup>48</sup> -

إن المؤسسة مسؤولة عن ضمان فرص التطور الشخصي والحصول على المعارف والمهارات 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. ولكن لهم الحق في أن يفهموا لماذا ينفذون هذه المهام ؟ ولماذا ينفذونها بهذه الكيفية ؟ وكيف 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، وإعطائهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم في تنمية المؤسسة.

كما يؤكد HACCOUN, R.R & Cie " ولن يتحقق ذلك إلا إذا شعر العامل أن هذه الطاقة المبدعة التي يملكها تعود عليه بالنفع ليس ماديا فقط إنما معنويا كذلك كالاقتدار والتقييم من طرف فوجه"<sup>49</sup>

### د) أهمية التكاليف الناجمة عن المحيط في حالة غياب المؤسسة :

TALBOT-ELLIS قد أظهرنا بأن المؤسسات تواجه المحيط وتتماشى معه وإلا حكمت على نفسها بالموت. حيث أن سوق منتجاتها هو الذي يشكل العامل السائد الذي يحدد طرقا جديدة في التسيير، هياكل جديدة للتنظيم، تقنيات جديدة في التسويق، حاجات جديدة للبحث في مجال الإنتاج والتنمية.

<sup>47</sup> - J.R.TALBOT&C.D. ELLIS « la formation dans l'entreprise : coûts et évaluation des résultats. » op. cité p. 127.

<sup>48</sup> -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.

<sup>49</sup> - R.R HACCOUN & Cie, op. cité p. 110.

فالأفراد والمؤطرون الذين نجحوا في الماضي قد يجدون نفوسهم عاجزين على مواجهة وضعية جديدة، خاصة إذا طلب منهم ترك طريقة العمل التي كانت فعالة في الماضي والتأقلم 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 عمالاً جدد مؤهلين، تقنيين تقوم بتعليمهم طرقاً جديدة، وفي 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. وكذلك توسيع المؤسسة في حاجة كبيرة إلى تكوين تأهيلات جديدة ورسكلة أفرادها السابقين".

وأخيراً مثلاً: " في حالة ظرفية نشاطات المؤسسة، يجب عليها أن تتحمل تغيرات هامة بتكاليف نشاطاتها، وذلك يعود إلى أسباب خارجية، ولتضمن الاستمرار يجب أن تملك تغطية كافية من تأهيلات ومعارف لدى أفرادها بكيفية تضمن السير الفعال للمؤسسة" <sup>50</sup>

#### هـ نتائج غياب التكوين على هياكل القوى العاملة بالمؤسسة

إن كل مؤسسة تشكل فوجاً اجتماعياً مهيكلًا مكوناً من أفواج صغيرة مستقلة خاضعة لتغيرات مستمرة.

لذلك من الضروري وضع نظام اتصال فعال، وإقامة علاقة جيدة للتعامل بين الأفراد أي: "علاقات إنسانية حسنة". لإقامة هذه العلاقات الفعالة بالمؤسسة من المهم أن يكون الفرد قادراً على الاتصال بزمامته باستعمال التقنيات الملائمة لهذا الغرض بكفاءة، لهذا "فالتكوين بمجال الاتصالات والعلاقات الفعالة يعد المرحلة الأولى في التنمية" <sup>51</sup> ، وله أهمية كبيرة في كل مؤسسة .

#### المطلب الثالث: طبيعة تكاليف التكوين

لقد رأينا أن تكاليف التكوين تعني مجموع التضحيات المالية للمؤسسات الناتجة عن وظيفة التكوين. M. BORDET يعرفها كما يلي: " ويمكن القول كذلك أنها مجموع كل زيادة في المصاريف ونقص في المداحيل بسبب قرارات تتخذها الإدارة تخص عملية التكوين" <sup>52</sup>

لهذا لا يمكن وضع جدول يحصر بدقة تكاليف التكوين، إذ هناك عناصر وأسباب تتداخل بكيفية أو أخرى تجعل من غير الممكن الحكم في أي نطاق كان للتكوين تأثير على التكاليف.

والأسئلة التي يمكن طرحها في موضوع التكوين تكون كالتالي:

<sup>50</sup> -Remarques empruntées à J.R.TALBOT&C.D. ELLIS « la formation dans l'entreprise :coûts et évaluation des résultats. »op. cité p. 129.

<sup>51</sup> - J.R.TALBOT&C.D. ELLIS op. cité p. 131.

<sup>52</sup> -BORDET, MICHEL, "Prévision et programme de la formation :les plans de formation",Management France, oct. 1971.pp. 28-36.

- ما هي تكاليف التكوين ؟
- كيف نشأت ؟
- كيف يمكن تقييم كل نوع من أنواع تكاليف التكوين ؟

في إطار تقييم التكاليف M. BORDET يميز عادة <sup>53</sup>

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 والتي يجب أن تظل سارية إذا أردنا الاستمرار في هذه العملية. وإذا توقفت عملية التكوين على المدى القصير على الأمد القصير توقفت عملية التكوين وظلت 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 ولا تنظم نشاطاتها وتوفر موارد ووسائل ثمانيا مع مردودها.

مصاريف المناسبات والتي تتمثل في تلك النفقات الناتجة عن توظيف رساميل بعملية التكوين، ورساميل 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.

### 1. تكلفة تشغيل فرد بعملية التكوين

أثناء جرد التكاليف المباشرة للتشغيل M. BORDET يميز بين <sup>54</sup>

- الأجر أو الرواتب المدفوعة.
  - المصاريف الاجتماعية لصاحب العمل.
  - مصاريف المطعم والمزايا الاجتماعية الأخرى .
  - المصاريف الإدارية (التسيير: الوثائق، الأفراد، التكوين).
- هذه المصاريف تترتب عن قرار تكوين الفرد بالمؤسسة، لا توظيفه مكونا سابقا.

<sup>53</sup> - BORDET, MICHEL, "Prévision et programme de la formation : les plans de formation", op. cité p.34.

<sup>54</sup> - BORDET, MICHEL, op. Cité p. 35-36.

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 إلى مستوى المردود المرغوب، إذا عرفنا التنظيمات الخاصة بأجور الأفراد أثناء التكوين، وإذا 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 ) .

إذا مهما تكن الطريقة المعتمدة فان هذه التكاليف لها علاقة هامة بالمدة التي قطعت للحصول على التأهيلات والمعارف الخاصة بالعمل.

## 2. 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 وخارج المؤسسة <sup>55</sup>

### أ) تكاليف التكوين خارج المؤسسة:

يمكن تحديدها وحصرها، وتشمل العناصر التالية:

- الأتعاب المدفوعة إلى الجهاز المكلف بالتكوين.
- مصاريف السفر والإقامة.
- 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 تعطي 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.

<sup>55</sup>-G. LE BOTERE, Gomme investir en formation, Edition d'Organisation, 1990.

## ب) تكاليف التكوين داخل المؤسسة:

هذه التكاليف يصعب كثيرا تحديدها وحصرها 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 يلي<sup>56</sup>

- مصاريف مركز التكوين: تشمل: 1) المصاريف العامة — 2) التدفئة، الإضاءة، التنظيف، الصيانة... الخ — 3) حصة الإيجار أو فوائد الرساميل المستثمرة بالمحلات. — 4) المستهلكات.
- هذه المصاريف تقلص إذا ساهم المتربص في الإنتاج: إذا كان الإطارات وأعضاء آخرون من أفراد المؤسسة يشغلون بوقت جزئي كمدرسين فان نفقات الاستعمال يجب أن تنصف 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. ومن الصعب توقع حجم المصاريف، لكن نحاول أن نحدد في إطار الأقسام التي يشتغل بها المتربصون، من خلال التحليل 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 ومصاريف مساعديه.

### 3. 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

ويظل هذا الحساب بالغ الأهمية في مراقبة المصاريف، والتمكين من اخذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالنشاطات المستقبلية للمؤسسة. ونستطيع مراقبة المصاريف بشرط:

- معرفة الأسباب. أي مصدر قرار الدفع.
- تحديد طبيعتها بصفته عملية دقيقة.

<sup>56</sup> - G. LE BOTERE, Gomme investir en formation, (op. cité p. 86-88).



- تأثيرها على عوامل أخرى لها علاقة بتكاليف المؤسسة.

### المطلب الرابع: تخطيط ومراقبة تكاليف التكوين

من الواضح بالنسبة للتكوين ككل نشاط بالمؤسسة إذا لم تتحقق الأهداف المحددة، وإذا كانت العمليات الفعالة تفتقد إلى تخطيط يؤدي إلى تحقيقها، فإن تكاليف هذه العمليات تكون مرتفعة ويمكنها أن ترتفع أكثر بدون ضرورة، مما يعمل على تقليص القيمة المضافة للمؤسسة لهذا فميزانية المصاريف تعتبر هدفا هاما من أهداف خطة مهمة التكوين، وهذا يفرض مسبقا<sup>57</sup>.

- أن نشاط التكوين يدمج في المخططات ككل نشاط هام بالمؤسسة، وأن التقديرات الأولية للتكوين تركز على تحليل الاحتياجات:

- مصاريف التكوين الموضوعة بالمخططات قد حددت .

- تم ترتيبها حسب مصدرها وطبيعتها.

- مسؤولية الصرف قد حسمت.

- تم وضع أجهزة التسيير الخاصة بأصحاب القرارات: الحالات، المراقبة، العمليات التصحيحية، بشكل يمكنهم من المقارنة بين التقديرات والنتائج المحصل عليها، وتقدير المصاريف الفردية للوصول هائيا 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 وتحقيقها. هذان المؤلفان يعتبران بأنه " في بعض المؤسسات ذات حجم معين، التكوين يجب أن يكون له التفويض في تحمل مسؤولية تكوين الأفراد وتحسين مستواهم " .

### 1. تخطيط عمليات التكوين<sup>58</sup>

إن خطة التكوين على قاعدة الوقت تسطر مسار النشاط التقديري وتعبّر عن المصاريف والنتائج بلغة القياس. والنقود 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.

<sup>57</sup>-C. Bapst. G. Closier :Formation nouvelles, repères pour l'action. Ed. Entente 1990.pp.85-89.

<sup>58</sup>-Ces développements sont directement inspirés de C. Bapst. G. Closier :Formation nouvelles, repères pour l'action. Ed. Entente 1990.pp.85-89.

مراقبة عمليات التخطيط تكون بفضل مقارنة دورية بين المخطط والتحقيقات والتحليل الموضوعي لأسباب الاختلالات، وإذا ما كانت التغيرات إيجابية أو سلبية.

هذه المقارنة والتحليل تدخل في سياق تسيير ميزانية التكوين والتي 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 والعملية مما يسمح لها (الإطارات) بأخذ الاحتياطات التصحيحية قبل فوات الأوان وذلك بمراجعة الخطة وجعل 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. والفعالية التامة لعملية التكوين تعود إلى هذين الشخصين كل واحد منهما يساهم بمحصته في هذه النتائج .

والخلاصة المنطقية هي أن تكاليف بعض القطاعات في خطة التكوين تعود إلى المسؤولية المشتركة بين السلم الإداري والمختص بالتكوين.

## 2. تخطيط مشروع نوعي للتكوين

ننجز جدولاً وتحليلاً، عندما يقترح مشروع نوعي، وعندما يكون من المفيد توقع التأثيرات على تطور الدخل وارتفاع المصاريف خلال مدة تحقيقه. مثلاً: تستطيع مؤسسة أن تقرر وضع نظام علاوات ترتبط بعقد خاص بالإنتاجية، من خلاله تستطيع اقتراح تكوين للإطارات ومختلف فئات الأفراد على الطرق التي تتبع بالمستقبل، هذا المشروع يهم المؤسسة بكاملها، يتضمن موضوع المصاريف، الميزانية الخاصة بالمشروع، تخضع للمحاسبة على حدى ومراقبة من يوم لآخر.

إذا لابد من ذكر أهمية المساعدة التي يقدمها هذا النوع من التكوين لتنفيذ عقد الإنتاجية بكل فعالية والذي من الصعب تنفيذه.

إن الفترات العادية للميزانية معروفة عادة في المؤسسة، لهذا لا بد لميزانية التكوين أن تتماشى والهيكلي المالي للمؤسسة، يعني:

يجب أن توضع التقديرات السنوية، التعديلات الفصلية، التحليل الشهري للاختصاصات

فيما يخص أنواع الميزانيات المرتبطة بنشاط التكوين تنقسم إلى قسمين:

- ميزانية التكوين على مستوى الأقسام حيث (السلمية العملية والقسمية) لها المسؤولية المباشرة. مثلا: بمدرسة تدريب مهني في فرع الميكانيك يبلغ المدرسون رئيس الفرع بتقرير، وهو المسؤول على الصرف حيث يدخل هذا " الصرف " ضمن ميزانيته ويكون تحت مراقبته .
- ميزانية تكاليف التكوين التي تفرض وجود إدارة للتكوين مهمتها: التخطيط، الإدارة، الوسائل الخاصة.

فالتكاليف التي يستطيع مسؤول التكوين مراقبتها بشكل مباشر يجب أن تكون جزءا من ميزانية قسم التكوين، أو ميزانية هذا النشاط بالمؤسسة .

وميزانية مسؤول التكوين يجب أن تشمل كل المناصب التي يشرف عليها، هذه الميزانية يجب أن تتميز بالمرونة حتى تسمح له بمراقبة نشاطه المتذبذب.

بالمؤسسة ذات التنظيم الجيد، يجب على مسؤول التكوين أن يكون قادرا — 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 التغيرات التي تحدث بحاجيات التكوين والآتية عن بعض التغيرات الطارئة بالمحيط الذي لا يخضع لمراقبته. كما هي الحال بالنسبة لأغلب الميزانيات. فميزانية التكوين توضع بناء على السجلات السابقة وفي إطار تقييم التغيرات التي تطرأ على الميزانية السابقة .

### 3. 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 كالاتي<sup>59</sup>
- أجور العاملين بالتكوين والأفراد الملحقين .
- كراء الفضاء المستعمل.
- وسائل: التدفئة — الإضاءة — ماء — هاتف.
- لوازم مكتبة.
- تنظيف وصيانة .

<sup>59</sup> - C. Bapst, G. Closier :Formation nouvelles, repères pour l'action. Ed. Entente 1990.pp. 89-90.

- من الممكن أن نلاحظ كيف يتغير كل منصب من هذه المناصب إذا أخذنا الأفراد كمثال تكون هذه المعلومة ضرورية<sup>60</sup>
- 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 كفؤاً؟
- 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؟ وعلى أي أساس يتم تسجيل هؤلاء الأفراد خارج المؤسسة أو داخلها؟

<sup>60</sup> - C. Bapst. G. Closier (op. cité. P. 90).

## المبحث الرابع: تقييم ومراقبة ومتابعة التكوين

من المهم التذكير بأنه من الصعب حساب قيمة التكوين بدقة. من خلال هذه الملاحظة لا نعي أن نشاط التكوين لا يمكن أن يخضع للتقييم، فعلا هناك الكثير من النشاطات الأخرى بالمؤسسة يصعب تقييمها مثل: — البحث والتنمية — ظروف العمل — نشاط العلاقات العامة — ومجالات 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 يقبل التكوين كنشاط طبيعي وضروري للمؤسسة، لا بد أن يدخل ضمن عملية استثمارية دقيقة، حتى وإن تطلب ذلك عملية معقدة.

فعلا، فالتقييم يهدف خاصة إلى حساب أثر التكوين على معارف وسلوكات الأفراد ومهاراتهم في إطار التدريب وفي ميدان العمل كذلك.

إن هذا التقييم ضروري حيث يسمح بـ :

- التحقق من فعالية التكوين.
- استخلاص الدروس من النشاط البيداغوجي لعملية التكوين.
- وأخيرا التحضير الجيد لمتابعة عملية التكوين.

والتقييم يتم في مرحلتين مختلفتين:

- إعادة النظر دوريا في سير عملية التكوين، لتحديد نقاط الضعف، لمعالجتها أثناء تنفيذ العملية.
- متابعة سير عملية التكوين، والذي يعتبر أهم مظاهر التكوين وأكثرها إلحاحا. حيث يفضلته يتم تحضير المترشحين لتطبيق دروس التكوين مباشرة عند عودتهم إلى ميدان العمل، وكذلك لتكييف نشاطاتهم مع واقع محيطهم.

### المطلب الأول: تقييم ومراقبة التكوين

#### 1. ماذا يعني التقييم؟

إن التقييم سياق يحدد قيمة الآثار الإيجابية (الاجتماعية والمالية) الناجمة عن التكوين، كما يؤكد (Gilles Hauser) هدف التقييم هو تحديد<sup>61</sup>.

- ما إذا كان مضمون التكوين وأهدافه يلي حاجات المؤسسة أم لا.

<sup>61</sup>- G. HAUSER- F. MAITRE- B. MASINGUE- F. VIDAL « l'investissement formation » les éditions d'organisation Paris. 1985.(p.128)

• إذا كانت الأهداف قد تحققت بشكل أكثر فعالية وبنجاعة اقتصادية وإلا ما التعديلات الواجب القيام بها؟

فالتقييم الفعال يكون نتيجة المقارنة بين مهارة العامل قبل تكوينه وبعده. 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 يرمى إليها التقييم، بصفة عامة نستطيع القول أن التقييم الشامل يجب أن يُمكن من الحكم على:

- مصداقية سياسة التكوين، وعلى طريقة تطبيق هذه السياسة والتي تستجيب إلى حاجات التكوين التي تم تحديدها.
- الوضعية التي يزاول فيها المترشحون عملية التكوين: أي طرق التكوين، الوسائل، مكان التكوين، مستوى المكونين.
- النتيجة النهائية، بمعنى: المردودية، التغير الذي يظهر على سلوك الذين تم تكوينهم.

## 2. لماذا يتم تقييم التكوين؟

أ) سياق التقييم ومستوياته<sup>62</sup>.

قبل كل شيء، يعتبر نشاط التقييم نشاطا يداغوجيا. فالتقييم يساعد على التطور، يمكننا من تحديد النقائص قصد تجاوزها لنأخذ مثلا بسيطا حتى نفهم أكثر أهمية التقييم: لحام يقوم بعمله اليومي بكل سهولة، في بعض الأحيان يجد صعوبات في بعض أنواع التلحيم المعقدة فتتخفف نسبة مردوديته.

إذا لم يطرح هذه المسألة، مسألة المشاكل التي تعترضه لا يستطيع أبدا معالجة مشاكله وتحسين مهاراته. ولكن إذا طرح أسئلة من نوع: "هل أعمل بصفة سيئة؟ كيف يعمل الآخرون؟ يمكنه الاستعانة بأداة تقنية أو استشارة لحامين آخرين فيستطيع تحليل التقنيات التي يعتمد عليها، وبالتالي تقييم مهاراته المهنية ليكتشف المعارف التي تنقصه في عمله.

بأسلوب آخر: بين الواقع والتجربة يوجد سياق التقييم ومنه التدريب المهني.

لكن التقييم يهتم بنتائج التكوين وانعكاساتها في الميدان مثلا، مؤسسة مصدرة وضعت تكويننا لعمالها التجاريين يوفر لها القدرات التي تمكنها من تسويق منتوجها. إن السياق الكامل للتقييم يهتم بمختلف المستويات خاصة الحالات التالية:

<sup>62</sup> G. HAUSER (op. cité p. 134)

### 1) أولا تقييم التدريب المهني:

- ما المدة التي استغرقها التكوين ؟
- ما هي الصعوبات التي اعترضت المترشحين والمكون ؟
- كيف كان تصرف المترشحين ؟ — هل بعضهم عمل على تأخير الفوج ؟
- هل كانت الطرق ملائمة ؟ وهل هناك طرق أحر أفضل ؟

### 2) ثانيا: تقييم نتائج التكوين:

- — عندما يكون البائعون يفاوضون المستهلكين، هل هم قادرين على إقناعهم بالشراء ؟
- — هل يحاولون التكيف ؟ هل يفعلون هذا برغبة ؟ وإذا كان العكس، لماذا ؟

### 3) أخيرا تقييم آثار التكوين بالميدان :

- هل استطاعت المؤسسة تنمية رأس مال الأعمال ؟ — بفضل المكلفين بالتسويق ؟ — بفضل تكوينهم ؟ — بفضل جودة المنتوجات ؟
- والعكس، إذا لم ينم رأس مال الأعمال، هل السبب: المكلفون بالتسويق ؟ — المسؤولون على السلم الإداري ؟ — بسبب التكوين ؟ — بسبب رداءة المنتوجات ؟

### ب) نظرة تقييمية لمختلف الفاعلين<sup>63</sup>

حسب ( DONNADIEU ) فإن كل الأطراف الفاعلة في عملية التكوين لها دور في السياق من أصحاب القرار (الإدارات)، المنفذين (حسب السلم الإداري) — المستفيدين (المتكونين). المسيرين (مسؤولي التكوين) — المنظرين (الداخلين أو الخارجيين) — المطبقين (المنشطين).

فيكون لكل منهم وجهة نظر وبالتالي حكم على التكوين. والأخذ بوجهات نظرهم يمكن من متابعة الجهاز البيداغوجي خلال تنفيذ هذا التكوين والعمل المستمر على تحسين نوعيته.

<sup>63</sup>- DONNADIEU (G). De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences, Editions Liaisons, Paris, 1993.(pp. 117-123)

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 إلى التكوين، وما الفكرة التي يحملونها عنه ؟
- ما الذي عند المترشحين يقولونه إلى أصحاب القرار حول اختيار الأهداف، وتقييم الجهود؟... الخ

### 3. تقييم ومراقبة التكوين

أ) التمييز بين المراقبة، النجاعة والتقييم:

#### 1) التمييز بين النجاعة والتقييم:

يجب ألا يقع الخلط بين مفهوم التقييم ومفهوم النجاعة.

فالنجاعة كما يعرفها Gilles. HAUSER هي " سياق يكشف ما إذا كان التكوين الذي قدم قد نجح في الوصول إلى هدفه " 64

هذا الهدف حسب الكاتب يكون قد حدد بناءً على تحديد سبب الحاجات التدريب المهني، وهذا لا يمنع التكوين من النجاح في تحقيق الأهداف التي حددت له.

وللربط بين النجاعة والتقييم يجب أولاً من التحقق إذا ما كانت الأهداف المحددة خلال سياق التكوين توافق أساساً الحاجات الحقيقية للتكوين.

حسب ( G. HAUSER ) في بعض الأحيان نرجع إلى " النجاعة على المستوى الخارجي " والتي تتعلق بالحكم على مدى صحة تحقيق الأهداف المحددة، وإلى " النجاعة على المستوى الداخلي " والتي تهدف إلى

<sup>64</sup>-Gilles HAUSER (op. cité p. 144)



لحكم على ما إذا كان التكوين الذي خصص للمرشح قد تحقق فعلا. أو بعبارة أخرى, يجب أن نعرف إذا كان المرشح قادرا على تطبيق المعارف المحصل عليها بشكل صحيح يمكن من تحقيق الأهداف المحددة.

## 2) التمييز بين المراقبة والتقييم :

تتميز ثان يجب أن يكون بين مفهوم التقييم ومفهوم المراقبة. فحسب (M.MAURICE) و(F.SELLIER) يجب أن نميز بين هذين المفهومين<sup>65</sup>

فالمراقبة حسب هذين الكاتين هي " عملية آلية تسمح بالتحقق من مدى مطابقة ( التكوين ) للمعيار المرجعي " بعبارة أخرى "هي طريقة دقيقة تتم بالنتائج المتحققة بالنسبة إلى نظام قيم موضوع مسبقا". فالمراقبة تعمل على التحقق من:

فإذا كان التقييم كما أسلفنا موجهها إلى التحقيق في قيمة ومعنى التكوين، فالمراقبة موجهة إلى التحقيق في معنى ما أنجز، هو سياق مستمر يرجع إلى الجدوية ( pertinence ).

من الأهم التمييز بين هذين المفهومين وتطبيقهما 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 ويجب أخيرا أن يهتم كذلك بمختلف المتعاملين الذين ينتظرون هذا المشروع ويفكرون به .

لهذا يجب أن يطرح على نفسه مثل هذه الأسئلة<sup>66</sup>

- 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 يقدررون هذه المبادرات ؟
- وإذا كانت عملية التكوين مطابقة للمخطط المسطر :
- هل تم دعم قدرات المؤسسة ؟
- هل تحققت النتائج المنتظرة ؟

<sup>65</sup> MAURICE M., SEILLER F., évaluer les actions de formation, Paris, les éditions d'organisation, 1992, 135 p .

<sup>66</sup> - MAURICE M., SEILLER F., (op. cité p. 94)

• هل الوسائل التي وضعت تحت تصرف المترشحين كانت الأفضل ؟

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.

#### ب) مستويات المراقبة<sup>67</sup>

إن خطوات المراقبة يمكنها بسهولة من خلال تشكيل محدد لأهداف التطور أن تكشف عن أهداف التكوين والأهداف 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، وهدف 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 والتكيف مع الذهنية المحلية؟ وسيلة المراقبة: رائز.

أهداف التكوين. هل للتجارين القدرة على التفاوض بالإنجليزية عندما يكونون في هذه الوضعية؟ وسيلة المراقبة: ملاحظة عملية التطبيق قبل التكوين وبعده .

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 والنتائج المحققة.

<sup>67</sup>-DONNADIEU G., « De l'évaluation des emplois de la gestion des compétences »(op. cité p. 125).

#### 4. الصعوبات وأشكال المعارضة التي تواجه تقييم التكوين<sup>68</sup>

أ) ماذا نُقيم؟ — 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، وعادة ما تم الخلط بين التكوين والتعليم.

بالفعل، فالفشل الكبير في امتحان البكالوريا تفسره واضح، فالسبب يعود بشكل مباشر إلى التلاميذ.

لا نفكر إطلاقاً في مسألة تقييم مهارات المدرسين، أو النظام التربوي أو تأثير الوسط العائلي.

أما مجال التكوين المتواصل فلا نستطيع بسهولة الحكم على المترشح بالضعف لأن الروايات التي قدمها لم تكن مرضية؟ فهنا مجال المسؤولية واسع حيث يتقاسمها المترشح والمكون والمؤسسة.

لهذا فالتقييم من الصعب القيام به لأنه يبحث في العلاقة بين آثار بسيطة نسبياً وأسباب مختلفة ضمنية وأحياناً 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 أتوماتيكي، لا بد من فحص دقيق ذي طابع بيداغوجي محض، فلقد قلنا أن نتائج أي سياسة في التطور مرتبطة بمنظومة متغيرات مستقلة وأن نجاح عملية التكوين يرتبط كذلك بمجموعة من الاحتياطات تفرضها عملية التكوين وموقف 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 وآثار ثانوية (غير منتظرة).

• إذا، فالإعلان عن عملية التكوين يمكنه أن يحدث تغييراً عند الفرد المعني، فتكثر تساؤلاته ويعدّ نفسه.

• في بداية التكوين تحدث عدة تغيرات مرتبطة بـ : تغير المواقف — الزملاء — المسؤوليات — أشكال جديدة من العلاقات والاتصال.

<sup>68</sup> -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.

- في نهاية التكوين يسمح للمرشحين بالترشيح، فيصبحون جد مستقلين، فيمس التغيير العلاقات الجماعية، فالتكوين إذا قد غير علاقات العمل والسلطة .

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، وكما هو الشأن في حكم القيمة تطغى الصفة السلبية، وإعادة 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 يحقق 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 فعملية تقييم التكوين تظل ضرورية لأنها شرط للتحسين والتطوير.

### 5. تقييم وقياس التكوين<sup>69</sup>

#### أ) تحديد تقدم الفرد المتكون:

إن القياس هو الصعوبة الأولى في مجال التقييم. فالتقنية الأكثر استخداما هي تلك التي تتعلق باختبار المترشح بأية طريقة من طرق الامتحان.

#### 1) 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.

<sup>69</sup> — 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).

ومن ناحية أخرى، فهذه الامتحانات قد تكون عامل تحفيز للتعليم 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" وذلك حتى يكون التنقيط إجباريا.

في مجالات أخرى تتطلب تطبيق بعض المهارات اليدوية (مثلا: صنع قطعة حسب معايير معينة) فالاختبار يستخدم لقياس دقة مضبوطة.

### 2) إحصاء لأراء مختلفة :

في الكثير من الحالات، خاصة في تكوين الإطارات، فالحكم يبني على عدد من الآراء:

#### • آراء المترشحين:

من خلال الأسئلة والتعليقات بالحصة 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.

#### • آراء المكونين :

بإمكان المكون أو المحاضر الحكم على مدى نجاح دروسه، وإذا تحققت من خلال الأهداف المسطرة وتم تلبية حاجات المترشحين.

#### • آراء المؤطرين :

إذا كان المؤطرون قد اطلعوا على محتوى البرنامج وقد تعرفوا على مستوى المترشحين، فتعليقاتهم بعد مناقشتهم لمروسيهم 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 والعمال المكلفين بمراقبة التكوين المحصل بعد ذلك.

### 3) الحكم بعد التكوين :

للحكم على مستوى ونوعية المردود في مدة معينة بعد التكوين لا بد من الرجوع إلى 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 منحني التمهين لكل مترشح، فشكل هذا المنحني يبين معدل التقدم ( التحسن ) عند المترشح.

#### 4 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 والأهداف التي يجب أن يبلغها يجب أن يكون على علم بها حتى يمكنه أن يعمل على تطوير هذه المهارات خلال فترة التكوين ويرغب في إظهار قدراته. وهذه الأهداف يجب ألا تكون صعبة التحقيق ولا سهلة التحقيق حتى لا ينخفض حافز التعلم.

#### ب) حساب مزايا التكوين 70

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.

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 وقابلة للقياس يمكنها حساب فعالية التكوين، ومع هذا رغم توفر هذه الشروط من الصعب وضع قيمة مالية للكثير من الأهداف المحددة .

لهذا لا يبقى إلا أن نعطي قدر المستطاع للأهداف طابعا " كميًا " 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.

وفي حالة ما إذا كان التكوين ينظر إليه كمساهمة إيجابية في المؤسسة، فهو يحدث تغيرات مستمرة على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة.

70 - BIRIEN, J.L..ESCANDE. Y et J.P.MIGNOT, gestion pratique de la formation continue dans l'entreprise, (op. cité p. 59-61)

لهذا يخلق فرص التعلم، يعتبر التكوين سياقاً متواصلاً حتى وإن ظل الفرد بمنصب عمله.

فالتكوين إذاً سياق يتأثر بكل النظام ويؤثر 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 وبعده، يجب معرفة أثر هذه الطريقة (الاستفسارات) على هذه السلوكيات التي يهدف إلى تغييرها.

### المطلب الثاني: تقييم وتحليل القيمة<sup>71</sup>

بالمعنى الواسع، يمكن تحديد تحليل القيمة كما يلي:

هو "نظرة دقيقة لتحديد حاجات حقيقية للمؤسسة وتلبيتها بأقل سعر مع المحافظة على النوعية والمردودية والمصدقية الضرورية"<sup>72</sup>

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، ومصدقية أكثر. أو على الأقل كما يحدث عادة: نوعية، مردودية، ومصدقية أقل يمكن أن تكفي بمقارنة المستويات المسجلة.

### الفكرة الأساسية بهذه النظرة تقوم على ثلاثة مبادئ<sup>73</sup>

- ما تحقق يمكن أن يتطور.
- إن تحليل عوامل المشكلة والتحقق 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.

### 1. المبادئ التي يقوم عليها تحليل قيمة التكوين:

من الواضح أن طريقة تنظيم عملية تحليل قيمة التكوين لها علاقة هيكل المؤسسة.  
إن النظرة التي تركز على الفريق أو الفوج تبدو على الخصوص فعالة في هذا المجال.

<sup>71</sup> - 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.

<sup>72</sup> -TALBOT / ELLIS (op. cité p. 17) .

<sup>73</sup> - TALBOT / ELLIS (op. cité p. 25 à 29).

بكل واقعية، إطار سام، مهامه لها علاقة بالتكوين، يشكل فريقا من الاختصاصيين في التكوين وبعض الإطارات الذين لهم صلة مباشرة بأفراد التكوين يجب على هذا الفريق أن يجتمع بصورة عادية لدراسة وضعية التكوين.

74 . المبادئ الأساسية التي يقوم عليها تحليل قيمة التكوين يمكن أن تقدم كما يلي .

- يجب أن يكون الاتصال بين أفراد الفوج فعالا، تبادل الأفكار يجب أن يكون بشكل حر، وبدرجة عالية من التصور، وبصفة 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 والمدة الضرورية للجمع بين هذه الأمور.
- الخطة النهائية للتكوين المزمع تنفيذها يجب أن تكون متوافقة مع أهداف المرادودية الجد مرتفعة، والرضى الكامل بالعمل والمدة الأقصر لعملية التدريب المهني.
- التحليل يجب أن يكون موضوعيا إلى أقصى حد، بينما التكوين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ردود أفعالهم ومشاعرهم.
- وأخيرا، يجب أن ننفذ التعقيد في الدراسة، فالإجابات البسيطة الارتجالية أقرب إلى الحقيقة.

## 2. الأسئلة التي يجب أن تطرح من طرف محلي قيمة التكوين

75 . هذه الأسئلة كثيرة ومتنوعة، نذكر منها على الخصوص

- 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 وعلى المدى الطويل بفضل هذه التغييرات؟
- ما هي الآثار الناجمة عن وضع التكوين أو تطويره بالمؤسسة على جو المؤسسة؟ وعلى الصورة التي يرسمها العاملون الجدد على المؤسسة؟

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

75 - P. CASSE « la formation performante » (op. cité)



- 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 وعلى مستوى النوعية بسبب اللجوء إلى تكوين عادي؟
- 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 للمترشحين) ... 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 وبعده.
- هل الطرق المستعملة تم وضعها على ضوء المعارف التكنولوجية الجديدة بالتكوين، وعلى ضوء البحوث البيداغوجية والمعارف البيكولوجية الخاصة بسياق التدريب المهني؟
- ما هي الأعمال والبحوث 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 وتقنياته؟
- 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 والمنشطين والمدرسين الذين يقومون بالعمل؟ هل هناك صلة بين المسؤولين على السلم الإداري بمجال التكوين والنشطين بمصلحة التكوين؟ ما الذي يمكن تعديله ليكون للتكوين قيمة أكبر؟

### المطلب الثالث: طرق التقييم ومتابعة التكوين

#### 1. طرق التقييم<sup>76</sup>

عمليا، كل الناس متفقون على ضرورة تقييم برامج التكوين، حتى وإن كان يلفه بعض الغموض خصوصا موضوعه (ماذا نقيم؟) وطريقته (كيف نقيم؟).

#### أ) موضوع التقييم:

لا بد من التمييز بين التقييم في نهاية برنامج التكوين والتقييم خلال العمل.

#### ب) التقييم في نهاية البرنامج له هدف:

- إتاحة الفرصة للمتشحين لوضع خلاصة لما درس خلال التكوين.
- التعبير عن آرائهم حول جدية عملية التكوين وفعاليتها.
- جمع الاقتراحات المتعلقة بتحسين الأهداف، المحتوى، الهيكل وطرق التكوين.
- مراجعة برنامج التكوين على ضوء آراء وملاحظات المترشحين.
- تحديد حاجات جديدة وتحضير إجراءات جديدة بعملية التكوين.

#### ج) التقييم بميدان العمل هو الأجدى (الأنفع):

إن هذا النوع من التقييم هو الأقل تطبيقا بسبب صعوبة تنظيمه، وهو ضروري (بمفهوم المهارة) لقياس الأثر الحقيقي لإنتاجية التكوين.

تنظيم وتطبيق التقييم بميدان العمل يمكن أن يصبح سهلا بفضل الوسائل التالية:

<sup>76</sup>-Sur les voies de l'évaluation L. FEUILLETTE « le nouveau formateur » DUNO Paris 1999.

- يجب على المسؤولين المشرفين على المترشحين أن يكونوا معينين بتحديد حاجات التكوين، وبوضع برنامج التكوين، وبالوصول 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.

## 2. كيفية التقييم<sup>17</sup>:

إن طرق التقييم تقوم على العموم على التوفيق بين ثلاث تقنيات: — الاستفسار — استجواب الفوج — الملاحظة المباشرة.

أ) 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 مغفلاً، يجرى بناءً على برنامج التكوين، أهدافه، طرقه، الوسائل البيداغوجية، الإدارة، المتدخلين بعملية التكوين.

- يجب أن يكون قصيراً (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؟

- 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 .

<sup>77</sup> -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'AFCT - DUNOD 1972.

## ب) استجواب الفوج:

إن الاستجواب يلي مباشرة تطبيق الاستفسار، غايته إعطاء فرصة للمرشحين 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 والتعليق حول متابعة التكوين.

إن استجواب الفوج الفعال يجب أن يحتوي عموماً على أسئلة لها علاقة بـ :

▪ أهداف برنامج التكوين.

▪ محتواه

▪ هيكله التنظيمي

▪ بطرقه المستخدمة

▪ تبادل الآراء بين المشاركين

▪ بالوسائل البيداغوجية

▪ بالوسائل السمعية البصرية

▪ بالوقت

▪ بالمتدخلين... الخ

## ج) الملاحظة المباشرة:

تكون بميدان العمل، حيث يطلب مترشح أو عدة مترشحين من المكون أن يحضر لملاحظاتهم أثناء تأدية عملهم.

وهذه الطريقة ذات استعمال معقد لكي تنجح تتطلب:

- أن تكون دعوة المكون عفوية وتأتي من المترشحين أنفسهم لا من المشرفين عليهم.

- يجب أن يكون تقييم المكون فوراً مباشراً بعد دورات الملاحظة ويجب أن يكون بناءً حيث يركز على نقاط القوة عند المترشحين مع الإشارة إلى نقطة ضعف أو نقطتين على الأكثر.
- وأخيراً يجب أن تكون مدة اللقاء المباشر بين المكون والمترشحين ومحيطهم طويلة.

#### د) الدروس المستخلصة من الأساليب الثلاثة للتقييم:

إن هذه الأساليب الثلاثة في التقييم تمكننا من استخلاص بعض الدروس المطبقة عملياً بكل عمليات التكوين.

**الدرس الأول:** برامج التكوين الجذبة فعالة تلك التي تنظم بميدان العمل والتي تجعل كل المتعاملين المهنيين يشاركون في العملية البيداغوجية نفسها.

**الدرس الثاني:** تكون لعملية التكوين ميزة التركيز على الأولوية البيداغوجية عوض أن تتبع في عمليات عديدة تجعل تأثيرها يقل.

**الدرس الثالث:** عمليات التكوين الجذبة فعالة تلك التي تحضر جيداً ويمكن ضبطها خلال تنفيذ برنامج التكوين، فالتحضير الجيد والمرونة هما شرطاً لنجاح التكوين.

**الدرس الرابع:** لا يكون برنامج التكوين فعالاً إلا إذا كان المكون قادراً على الابتكار والإبداع وليس 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 وإن كان ضرورياً فهو ليس كافياً، لأن التكوين الجيد يتطلب مراقبة دورية أو دائمة لضمان التفاعل بين المكون والمتعلمين، وهذا يسمح بالتصحيح الضروري خلال التكوين للمحافظة على فعالية التكوين وتقويتها.

### 3. المتابعة في التكوين<sup>78</sup>

إن تكويننا بدون متابعة هو على الغالب ضياع للوقت والمال وللطاقة، فالمتابعة الجيدة المنظمة تضمن:

- دعم ما تم تحصيله بالتكوين.
- تكييف ما تم تحصيله بالواقع الميداني.
- دعم سياق التمهين.
- تعديل التكوين (إضافات مكملية للتكوين).

<sup>78</sup> -DONNADIEU (G.), De l'évaluation des emplois de la gestion des compétences, (op. cité pp. 127-133)

• 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 يواجهه مقاومة التغيير " فغالبا ما يجد المترشحون نفوسهم محاصرين في جهودهم بتفاعلات الرفض عندما يسعون إلى تطبيق ما حصلوا عليه من تكوين. لهذا فسياق تحضير المتابعة يجب أن يتم على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: يحفز المترشح ليكون جاهزا لتوظيف 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 إلى الرفض، فيجد المترشح نفسه معزولا.

المرحلة الثالثة: يفقد المترشح الحافز، فيأخذ في الانسحاب وأحيانا التقهقر.

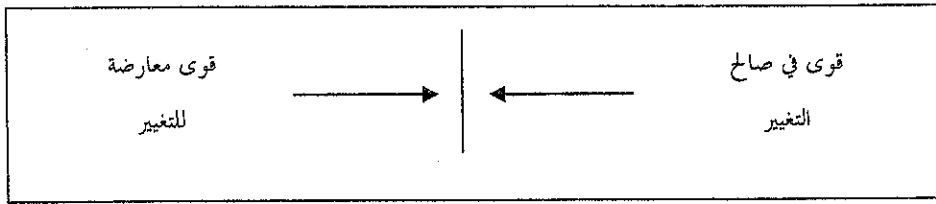
لهذا من اللازم أن يكون المترشح على علم بما يحدث بوسط عمله من ردود أفعال وتصرفات أفراد.

ب) المتابعة نفسها:

إن تحضير المتابعة يهدف إلى تحسيس المترشحين بالتغيير ومقاومة التغيير التي تحدث بميدان العمل. فأعتمد K.Lewin حول " مناقمت التغيير " يمكن أن يكون فعالا في تطبيق ما تم التحصيل عليه بالتكوين.

<sup>79</sup> 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، وبعضها تدعم المحافظة على الوضع الحالي.

فالمترشح الذي يرغب في تغيير وضعية معينة باستخدام المعارف والكفاءات والسلوكيات التي حصل عليها بالتكوين يجد نفسه في موقف الاختيار بين الاستراتيجيات الثلاث التالية:

<sup>79</sup> -cité par DONNADIEU (G.), De l'évaluation des emplois de la gestion des compétences, (op. cité p. 119).

- الإستراتيجية رقم 1 : مضاعفة عدد القوى التي في صالح التغيير. تبدو هذه الإستراتيجية غير فعالة، لأن ارتفاع عدد القوى التي في صالح التغيير بناء على مبدأ التعويض سيقابلها ارتفاع في عدد القوى التي تدعم الوضع الحالي.
- الإستراتيجية رقم 2: تخفيض عدد القوى تخفيض عدد القوى التي تدعم البقاء على الوضع الحالي، هذه الإستراتيجية فعالة أكثر لكنها صعبة التطبيق.
- الإستراتيجية رقم 3: التعامل مع القوى كلها في آن واحد، وذلك بالعمل على الرفع من عدد قوى التغيير والتخفيض من عدد القوى الداعمة للوضع الحالي في الوقت نفسه، وهي الإستراتيجية الأكثر فعالية .

### ج) بعد المتابعة:

يجب على كل مكون يشتغل بعملية متابعة للتكوين أن يحسن استثمار ما يلي:

- استخلاص الدروس من المتابعة.
- مساعدة المترشحين على معرفة كيف يقومون بعملية التكوين.
- أخيراً، تفضيل إدماج عملية التمهين في الحياة اليومية للمؤسسة.

بالأخذ بقاعدة Gilles Hausser " إن المكون الذي يجعل نفسه غير نافع (ضروري) هو المكون الناجح" <sup>80</sup> . فالمؤسسة التي تقوم بعملية تقييم " تمهين التكوين" لا يجب ألا تهتم بالاستعمال الجيد بكيفية فعالة لأفرادها فقط إنما بأن تعطي لهم الفرصة لتطوير طاقاتهم وقدراتهم.

### 1) 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 وضعيات للتقييم <sup>81</sup> .

❖ 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.

<sup>80</sup>-GILLES HAUSER (op. cité p. 105 )

<sup>81</sup> -A. SAINT-SAUVEUR & J.P. LAPRA « la fonction formation dans l'entreprise »T.1 édition Garnier entreprise, Paris 1981. (pp. 40-46)

فملاحظ ظهور رواتر معيارية، والمجهود ينصب أساساً على الصلاحية — الوفاء حساسية وسائل التقييم .

❖ المرحلة الثانية: هذه الفترة حوالي الثلاثينات رأت ظهور مفهوم التقييم على يد الأمريكي Ralph Tyler (رئيس السلسلة ) هدفها توسيع استخدام وسائل القياس والتقنيات التقليدية (فحوص — أوراق — أقلام ) بالإضافة إلى وسائل جديدة أكثر نجاعة: (الاستجاب — الاستفسار — ملاحظات الأفواج — الدراسات السوسيو مترية)، 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 وتقييم الظواهر التي تطرأ في وسطه.

❖ المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة توسع مفهوم التقييم إلى كل المؤسسات بمختلف أنواعها، وبالفترة الممتدة بين 1930 و1950 ستهتم بالمؤسسات التي تقوم بنشاطات تهدف إلى تطوير أفرادها، هذه المبادرات تأتي استجابة إلى البحوث التي قام بها تيار "العلاقات الإنسانية"، ولإرضاء التحفيزات الاقتصادية وهو ميدان التيار "الثيلوري" وتحقيق حاجات جديدة " تنمية الذات"، "الفتح".

❖ المرحلة الرابعة: الاتجاه السابق لمفهوم التقييم يستمر بعد الخمسينيات للوصول إلى وضع طرق جديدة في العلاقات بين إدارات المؤسسات والأفراد 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.

#### 4. نماذج تقييم التكوين<sup>82</sup>

حوالي سنة 1950 بدأ التساؤل عن فعالية عمليات التكوين المقترحة على الأفراد بالمؤسسات التي تشغل 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 مداخيل ومصاريف نظام "التكوين" لهذا نلجأ إلى تحليل — التكاليف / الأرباح —، في هذه المعادلة: تتمثل الأرباح في القيمة المضافة إلى المؤسسة،

<sup>82</sup> -ARCHAMBAULT, MICHEL, "Eléments stratégiques de la formation des cadres", Revue internationale de gestion, Montréal, vol. 2, n°2, avril 1977, pp. 53-71.



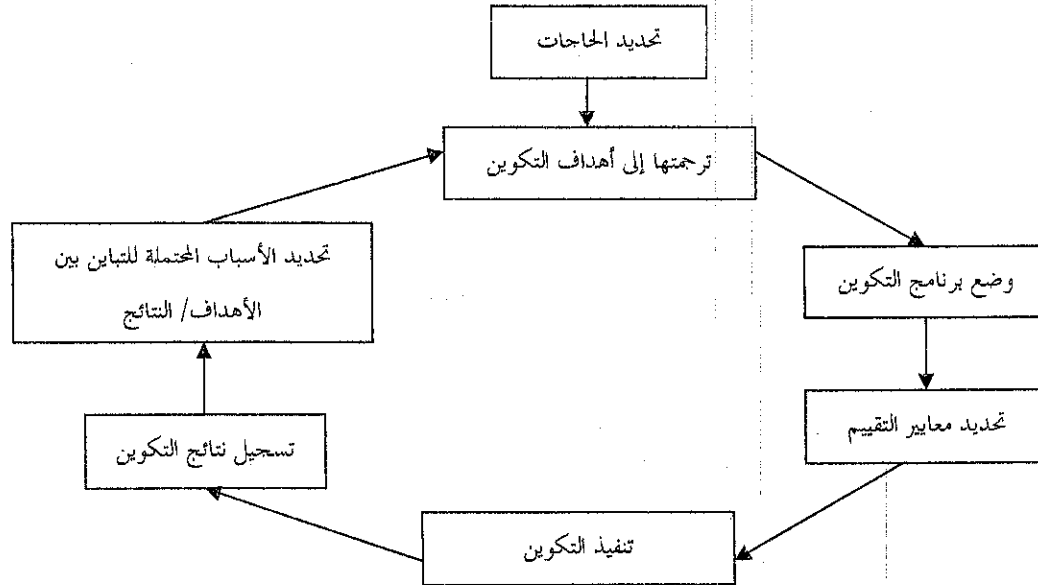
مضاعفة المهارات المهنية للأفراد، وبالتالي النتائج التي تحصل عليها المؤسسة من التكوين أما التكاليف فهي تتمثل في المصاريف التي تنفقها المؤسسة على المُكوّنين، والوسائل، ومصاريف مختلفة أخرى تخص التسيير.

### ب) نموذج Ralph Tyler :

في هذا النموذج يكون المترشح (المتكون) هو مركز الدراسة. ويكون 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 والتي تمكن من تحقيق الأهداف المحددة في بداية سياق التكوين وبالتالي عملية تقييم التكوين هي مقارنة بين النتائج والأهداف.

يمكن وضع المخطط التالي لهذا النموذج <sup>23</sup> :

الشكل رقم 11:



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.

<sup>83</sup> - 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 بالمرشحين، وأهدافا خاصة بالمكونين وأخرى بالمسؤولين عن التكوين، وأخرى بالمسؤولين (على السلم الإداري) بالنسبة للمرشحين، وأخرى 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 )

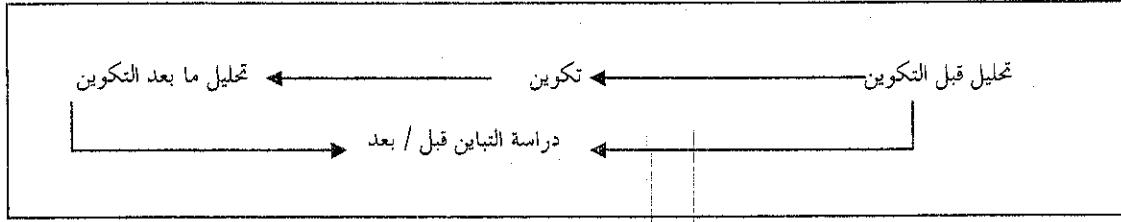
جدول رقم 01: أمثلة عن أهداف التكوين<sup>84</sup>

الأهداف المتبعة	الفاعلون
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين المهارات.</li> <li>• تحقيق الذات.</li> <li>• الاسترخاء.</li> </ul>	المشاركون المتكونون
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمرير محتوى ( التكون )</li> <li>• الاعتراف بهم، أو القبول بهم.</li> </ul>	المكونون — مؤسسات التكوين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ عمليات التكوين .</li> <li>• إعطاء نشاطهم الإطار الشرعي.</li> <li>• حمل المؤسسة على الاعتراف بهم.</li> </ul>	مسؤولو التكوين . المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التمكين من تحصيل كفاءات جديدة أو مواقف عمل.</li> <li>• مكافحة المرؤوسين.</li> <li>• معاقبة المرؤوسين.</li> <li>• تمكينهم من التطور.</li> </ul>	المسؤولون ( بالسلم الإداري ) الخاص بالمتكونين المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع سياسة تكوين .</li> <li>• إرضاء الأفراد .</li> </ul>	مسؤولو المؤسسة

لكن المشكل جد معقد حيث يجب التنسيق والانسجام.

<sup>84</sup> -REYNAUD. JP., "formation et promotion dans l'entreprise" , Sociologie du travail, n° spécial, Oct-déc. 1963. p. 313.

فهناك الأهداف الظاهرة وهناك الأهداف الضمنية، والأطراف 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، وهو 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 يجب عنه نموذج **Stufflebeam**.

(د) نموذج 1971 STUFFLEBEAM<sup>85</sup> :

هدف هذا النموذج هو الربط بين مرحلتين في سياق التكوين: التقييم، وتخطيط عمليات التكوين. يسمى هذا النموذج نموذج القرار، وهو الأكمل، فهو يجمع بين الانشغالات المقدمة سابقا وعنصر 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 إلى تنفيذه.

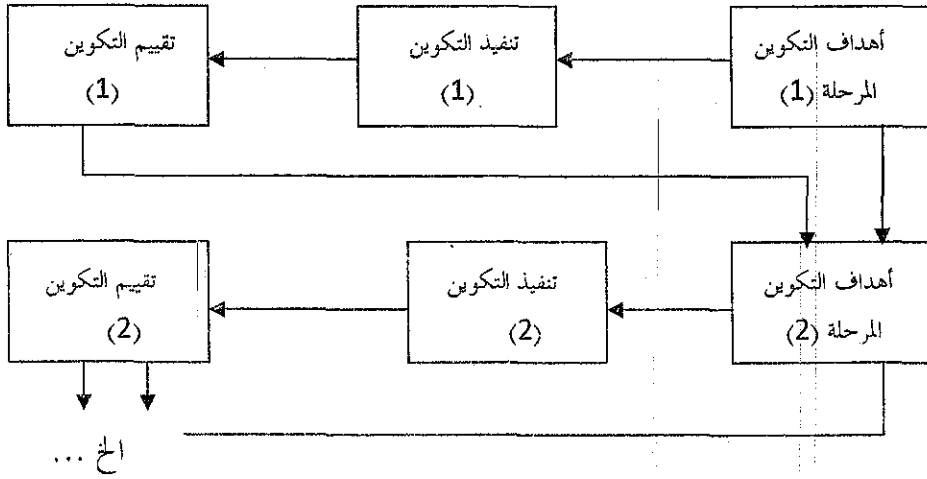
في هذا المعنى يمكننا أن نتحدث عن نوعين من التقييم مع **Scriven 1967**<sup>86</sup>.

- التقييم النهائي الخارجي والذي يتعلق بتحليل التغيرات التي تطرأ بفضل عملية التكوين لاتخاذ القرارات اللازمة.
- التقييم النهائي الداخلي والذي يركز على سياق التكوين، والذي يسمح بجمع المعلومات عن وضع سياق التكوين في كل وقت للقيام بتدخلات قصد تعديله (تعديل سياق التكوين)

<sup>85</sup> - ARCHAMBAULT, MICHEL, "Eléments stratégiques de la formation des cadres", (op. cité p. 68).

<sup>86</sup> - cité par ARCHAMBAULT, MICHEL, (op. cité p. 64).

الشكل رقم 12:



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.

5. مستويات التقييم

لقد ذكرنا أن المسألة الأساسية في عملية التقييم هي معرفة ( ماذا نقيم ؟ ومتى نقيم ؟

أحيانا، يتعلق تقييم التكوين بتحليل تفاعل المشاركين والمعارف التي تم تحصيلها بعملية التكوين. لكن أخذت تظهر ضرورة تمديد سياق التكوين رغم الصعوبات، وذلك لتقييم آثار برنامج التكوين في مكان العمل نفسه بل، وعلى مستوى النتائج العامة التي حصلت عليها المؤسسة خلال عدة شهور بعد التكوين.

و يمكننا أن نحدد 5 مستويات متدرجة للتقييم حسب A.CHAMBLIN <sup>88</sup> :

- مستوى التفاعل.
- مستوى التدريب المهني.
- مستوى السلوك في العمل.
- مستوى سير المؤسسة.
- مستوى القيم (القيم الأساسية للمؤسسة)

<sup>87</sup> -ARCHAMBAULT, MICHEL, (op. cité p. 69).

<sup>88</sup> -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.

• وبالعودة إلى الشكل المقترح من طرف HAMBLIN نستطيع تحديد هذه المستويات، وبالتالي العلاقة بين الأهداف والآثار 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، وبرامج التكوين.

✦ **المستوى الثاني:** يكون الهدف بهذا المستوى معرفة ما حصل عليه المتكونون من معارف بدون الاهتمام بمعرفة إذا ما كانوا يقومون بتطبيقها. ويمكن التمييز بين هذه الأنواع المختلفة:

• **المعارف:** هناك عدة أشكال من التقييم مثل: الامتحانات الـ QCM والتي تُجرى قبل التكوين وبعده لتقييم ما تحصل عليه المتكون في برنامج التكوين .

• **الكفاءات:** يمكن استعمال مختلف أشكال روائز التقييم (الكتابية والشفهية) 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 إبداء ملاحظات دقيقة بكل سهولة. وبالنسبة للأعمال المعقدة لا بد من استخدام مفاهيم أخرى (العينة...)

هذه التقنيات يمكن استعمالها قبل التكوين وبعده.

✦ **المستوى الرابع:** سير المؤسسة: يتعلق الأمر بقياس آثار سلوك المتكونين في ميدان العمل إما على الإنتاجية (في مجال الخدمات) وإما 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 إلى المؤسسة يضطر إلى العودة إلى 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.

#### 6. طريقة جمع المعلومات (الطرق التجريبية)

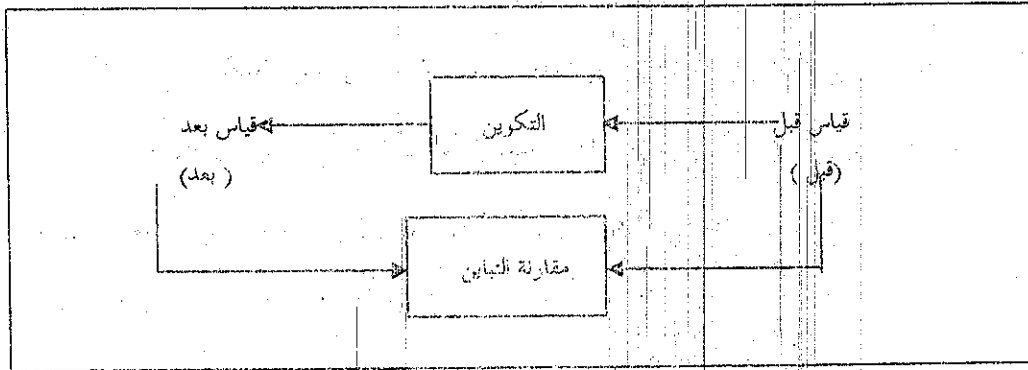
إن المسألة المطروحة هنا هو معرفة الخطة التي يجب أن نتبناها في جمع المعلومات. بوضوح يجب أن نعرف في أية حالة يكون التكوين مسؤولا عن التغيير الذي يطرأ على الفرد المتكون وعلى المؤسسة.

هناك عدة خطط واردة كلها ضمن إطار منطق المقارنة التجريبية لـ Campbell et Stanley<sup>89</sup>.

1. خطة ما بعد التكوين: إنه النموذج الأكثر فقرا، فهو ينحصر في ملاحظة النتيجة دون القدرة على مقارنتها بحالة ما قبل التكوين. فالتائج جد نسبية ومن المستحيل تعميمها بدون ارتكاب الأخطاء في عملية التكوين.

2. خطة ما قبل / ما بعد: تسمح هذه الخطة بتحديد أحسن المظاهر الحقيقية للتكوين:

الشكل رقم 13:

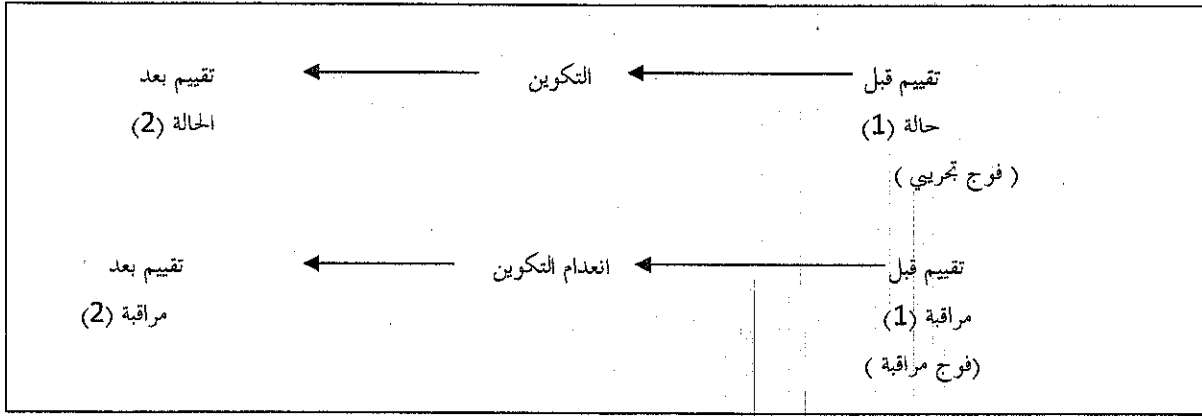


غير أنه يجب أن نلاحظ أن النتائج التي نتحصل عليها مع فوج يمكنها أن تختلف مع تلك التي نتحصل عليها مع فوج آخر وهذا يمنع التحديد الدقيق لآثار التكوين.

3. أفواج المراقبة: لهذا نقترح هياكل تجريبية مختلفة تستعين بأفواج مراقبة وأفواج تجريبية. هذه الهياكل مشتقة من النموذج التالي<sup>90</sup>.

<sup>89</sup> - CAMPBELL et STANLEY cité par NYAHOGO E. « L'enjeu de la formation en regard des nouvelles technologies » ( op. cité 74 ).

<sup>90</sup> - CAMPBELL et STANLEY cité par NYAHOGO E. « L'enjeu de la formation... » ( op. cité 76 ).



#### 4. الخلاصة عن هذه الطرق التجريبية:

يمكننا أن نقول أن المشكل الأساسي الذي تطرحه يتمثل في إمكانية تطبيق هذه التجارب فعلا في الميدان، وذلك بسبب مختلف المخاوف التي يمكن أن يظهرها المسؤولون، وكذلك بسبب الوقت، والاستثمارات الضرورية في هذه التجارب

## خاتمة:

إن الفكرة الأساسية في هذا الفصل هي انه تقليديا أن لفظ التقييم يوحي بالمرحلة التي تلي التكوين وليس 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.

وبعبارة أخرى يجب أن يُفهم التقييم كنظام مركب من مختلف الفاعلين والوسائل. والمكون ما هو إلا فاعل في نظام التقييم، دوره أساسي قبل عملية التكوين، وخلالها وبعدها. فيما يخص السؤال، لماذا التقييم؟ رأينا في الفترة الحالية التي تتميز بالتنافسية المتنامية والمتطلبات التقنية المتصاعدة، تفرض على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار التكوين كضرورة مطلقة.

غير أن هذا يتطلب مجهودا ماليا لا يبرره إلا التكوين عندما يكون استثمارا حقيقيا 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 حد فعال — باختصار مردودية حسنة وإنتاجية جيدة على المدى القصير والمتوسط والطويل. فجعل التكوين استثمارا حقيقيا، يعني وضع الإنتاجية الجيدة في المؤسسة كهدف يتحقق بتطوير الأفراد والرفع من مستوى مهاراتهم، وتقييم عمليات التكوين يسمح بالكشف عن التباين المحتمل بين الأهداف المحددة والنتائج التي تم تحقيقها للقيام بعملية تعديله.

ومن جهة أخرى حتى يكفل تقييم عمليات التكوين بالنجاح، يجب أن يمر بثلاث مراحل: — قبل التكوين — خلال التكوين — بعد التكوين.

كما رأينا، إذا كانت مضامين التكوين متنوعة، فالطرق والتقنيات كذلك مختلفة، عندئذ، يتضح أن اختيار طريقة أو تقنية معينة له أثر مهم على تحقيق أهداف التكوين المتبع.

وبالتالي، فعلى المسؤول عند استخدامه طريقة أو أخرى، أو يحاول أن يوفق بين طرق وتقنيات معينة أن يأخذ بعين الاعتبار أهداف التدريب المهني وطبيعة المعلومات التي يجب تبليغها.

وكذلك، 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 — وأخيرا 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 للآخرى، يكون في احترام مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار تقنية معينة.

مما سبق يمكن استخلاص فكرة أن مكانة التكوين بالمؤسسة لا ترتبط فقط بتحفيز عدد كبير من الفاعلين الذين يساهمون بشكل أو آخر في التأثير على عمليات التكوين بالمؤسسة، ولكن، أحيانا ترتبط كذلك بالحوافز التي تعيق تطور هذه الوظيفة من خلال القانون الموضوع للمتكلمين بهذه الوظيفة.

بكل وضوح، أن مكانة هؤلاء المسؤولين، وبالتالي مكانة هذه الوظيفة نفسها بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير بالصورة التي تبدو بها المؤسسات، وكذلك بالصورة التي يظهر بها المسؤولون المعنيون بوظيفة التكوين.

كما قد لاحظنا من بين الشروط المسبقة لضبط تكاليف التكوين، أحد العراقيل الأساسية التي يجب تخطيها تأتي من أن فعالية التكوين تكون بنطاق أوسع. ومن الفكرة التي يتصورها المعنيون عن هذه الفعالية. هذه القناعة تخلق فعلا سلوكيات تجعل المتكون يحس من ناحية بأنه يجني فائدة من التكوين، ويحس من ناحية أخرى أن كل المشاركين في عملية التكوين من [ مكونين — رؤساء عمال — إدارات ... ] هدفهم توفير أحسن الشروط للتعليم بصفة فعالة وسريعة.

# الجزء الثالث

---

## التكوين الغير التقليدي في المؤسسة

■ الفصل الأول: التكوين عن بعد "E Learning"

■ الفصل الثاني: الكوتشينغ coaching

# الفصل الأول

التكوين عن بعد " E Learning

المبحث الأول: E. Learning

المبحث الثاني: أبعاد ومنافع وإجبارات E. Learning

## الفصل الأول: التكوين عن بعد " E Learning "

### مقدمة:

لقد أدى التطور التكنولوجي إلى ثورة في طريقة توزيع المعلومات والتكوين، يعتبر E.learning أكثر من وسيلة / أداة جديدة ليجدد طرائق توزيع التكوين ويرفع الإشكاليات القائمة حول الفعالية المتعلقة بهذه الأداة نسبة إلى الوسائل / الطرائق التقليدية للتعليم، ثم قياس وبصورة موضوعية إيجابيات وسلبيات هذا النوع من التكوين.

سننتظر أولاً في هذا الفصل من خلال المبحث الأول: إلى تحديد تعريف المفاهيم القاعدية لـ: E.learning بتوضيح أثر NTIC على التكوين التقليدي مع تقديم الفوارق والاختلافات بين E.learning والتكوين الكلاسيكي. بعدها، لا يمكننا أن نهمّل تعددية أشكال التعلم التي يقترحها.

أما في المبحث الثاني: سننتظر إلى أبعاد ومنافع وإجارات E.learning .

## المبحث الأول: E.learning

### المطلب الأول: مفاهيم قاعدية لـ E.learning

#### 1- تعريف E.learning :

لقد أدى تقنيات المعلومة والاتصال في مجال التكوين إلى خلق E.learning الموصوف بصورة مختصرة كالتحام لوسائل الإعلام المتعددة ( الصوت، الصورة، النص ) والإنترنت ( التوزيع المباشر، التفاعلية ).  
لقد ظهر E.learning بالنسبة للكثير كالصيحة الثانية لهذه التقنيات في السوق.

لـ E.learning عدة تعريفات تبعا لمختلف الممثلين، حيث أن أهمها هي: " استدرج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل كل مرة وسائل الإعلام من أجل التكوين (الشبكة الداخلية، الإنترنت، القرص ...".

فضلا عن ذلك، يمكننا أن نعتبر E.learning كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية، بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والملائم لهم.

جملة من الممثلين يحملون العناصر المكتملة لهذه التعريفات العامة<sup>1</sup>: " يعني E.learning التكوين أثناء / حال الإنترنت، نقطة التقاء / تقارب التكوين والشبكات وأيضا الاقتصاد الجديد، تعتبر E.learning رؤية لما يمكن للتكوين المهني أن يصبح ، حيث أننا لا نزال في بدايته ، يعتبر E.learning بالنسبة للتكوين المهني ما يمثله E.boniss للأعمال موتا " .

#### Internet Time Groupe

" يعتبر E.learning استعمال تكنولوجيات الشبكات بغية / من أجل توزيع اختيار، إدارة و عرض التكوين " . ELLIAHM ASIE ,THE MASIE Genter

" يعني E.learning التكوين عن طريق الإنترنت. يمكن لعناصره أن يضم نشر/ توزيع المحتوى بأشكال مختلفة، حيث أن إدارة التعليم هي جمعية خاصة بالتعلمين، مطوري المحتوى والخبراء، يسمح E.learning بالتعلم وبصورة سريعة بتكاليف قليلة، بتخفيف الولوج في التكوين، بتوعية المتعلمين ومدى مسؤوليتهم ضمن / في حلبة التعلم " CISCO SYSTEMS.

<sup>1</sup> Séverine GOTTRAND et Vanessa QUEANT : Le e-Learning comme innovation en Ressources Humaines, dossier réalisé sous la responsabilité de Pierre LOUART, Stratégie Ressources Humaines. Université de Lille, 2002-2003.

أما بالنسبة للتكوين القديم / التقليدي يعني التكوين عن بعد، هذه الأخيرة هي منظمة ومهيكلية من قبل الممثلين. إنها مشخصة ولينة، تسمح للمثلين بتعلم مكمل وفردى بالتحرر من عقبات الوضعيات / الأماكن والموارد البشرية .

كذلك، ما الفرق بين كلمتي E.learning و G.Fomotion هل يتعلق الأمر فقط بترجمة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة الفرنسية ؟.

في الحقيقة يشير E.learning إلى كل جهاز خاص بالتكوين مستعملا الانترنت كقناة للتوزيع. إنه قرار بيداغوجي / أداة بيداغوجية تتلاقى / تلتقي مباشرة .

من التكوين الذاتي الذي يعد نوعا من التعليم الفردي والذي يسمح للمتعلم بتكوين ذاته حسب طريقته باستعمال موارد مسخرة لهذا الغرض جهاز التكوين عن بعد أين يكون المتعلم فيها على اتصال متزامن مع المكون أو عضو قسمه الاحتمالي

Tableau blanc C losse virtuelle حيث بإمكانه أن يتبادل معهم وسائل الـ

Partager chat ... إلخ، هذه الأشكال هي جد متعددة.

يشير E. Formation بطريقة أكثر شمولية إلى كل نظام للتكوين يقوم أساسا على الاستعمال التكنولوجي / التقني الناتج / الصادر عن الانترنت.

## 2 - الأصناف المختلفة لأجهزة E.learning:

يندرج مفهوم E . Formation ضمن إطار التكوينات المسماة بـ : "التكوينات عن بعد". الهدف نفسه: تقليص مدة الحضور، يعني الوقت الذي يجمع فيه الطاقم من أجل تكوينهم مع المكون في نفس المكان والزمن، تماشى جملة من أصناف E.learning لحساب الوضعيات / المكان المتعلق بهذا البعد، وبصورة رئيسية، فإن السوق يقترح ثلاثة نماذج لـ E.learning : التكوين الذاتي عن بعد: "classe virtuelle . Bended learning" تعليم مزوج وعليه فإن التطبيقات جد مختلفة ، متميزة من مؤسسة أو من منشأة إلى أخرى .

### التكوين الذاتي الصافي أو E.learning المنعزل:

يقتضي على المتعلم الاطلاع على محتويات المصادر البيداغوجية على شبكة الانترنت، أو على الأقراص إذ بإمكانه أن يكون نفسه متى شاء ذلك، بالطريقة التي يفضلها إنه إذن مستقل حقا.

يمكن للجهاز أن يعرف سواء اطلاعا حرا بدون أي قيد على جملة المضامين / المحتويات، أو اطلاعا موجها أكثر أو أقل. بوضع اختيار المستوى في البداية ومسار للتعليم المؤسس / الموضوع سلفا على سبيل المثال.

## أ - التكوين عن بعد أو E.learning المدعم:

وكما يشير اسمه، إنه موجه عن بعد عن طريق / بواسطة دعامة (أو مكوّن)، الذي يواجه المتعلم أثناء مساره، حيث يشجّعه، يصحح تطبيقاته / تمارينه... إنه يتدخل أيضا كأستاذ خاص.

يكن لهذا الدعم أن يطور، يعني، بإمكان مستوى ونوعية، الخدمة الخاصة بالتكوين، الموزعة أن تتعدد بصورة جد معتبرة .

بالنسبة للأجهزة الأكثر تأسيسا، أو نتكلم عن « classe virtuelle » أو « cyber classe » في هذه الحالة، يوجه المكوّن ويسمى عن بعد: يمكن للمشاركين أن يطلّعوا على المحتويات، تبادل الوثائق وتنفيذ العمل المتعاون، عن طريق الانترنت.

حسب " مستوى التصنع التكنولوجي المكيف، ستكون التفاعلية أكثر أو أقل دفعا. يمكننا أن نكتفي بالصوت ( عن طريق الانترنت أو الهاتف )، أو بصورة محرّكة ذات نوعية جيدة أو حتى بصورة ثابتة يمكن للمكون وللمتعلم أن يروا بالتبادل: في الحالة الأخرى ، يكون المكوّن وحده من يشاهد في جانب الشاشة، يمكن للمتعلمين أن يسمعوا بقية المتعلمين، يمكن للمكون أن يأخذ زمام القيادة، يعني أن يوجّه عن بعد آلة المتعلم.

بينما يحمل هذا الجهاز عددا من التعقيدات التقنية حتى وإن كان اليوم متحكّم فيه جيدا، من جهة أخرى، يرى بعض الخبراء بأنه يحتوي على مجموعة من السلبيات:

"مع classe virtuelle نجمع دوما سلبيات الحاضر (إجبارية الأوقات، على سبيل المثال) وتلك الخاصة بالتكوين عن بعد، تظهر العلاقة منعزلة".

كان هذا ما قوّمه jacky donddu ، المدير العام لـ arcom ( مجمع CEGOS ) .

مختلفة عن "lasse virtuelle" ، فإن " web - canvereuce " هي متوجهة بالأحرى للتكوينات التي تجمع عددا مهما من المتعلمين .

## ب - le blended learning التعليم المنسجم:

يتعلق الأمر بالأجهزة المختلفة التي تجمع التكوين التقليدي، ( دروس فردية أو جماعية ) والتكوين الذاتي عن بعد، تسعى إلى جمع / إحصاء إيجابيات كلا التشكيلتين، يمكن للتقدير أن يأخذ نسبا متغيرة أولوية: " الحضور" ، أو العكس " التعليم " وبصورة طبيعية، بإمكاننا أن نتعدّد " المعدل"، " النسبة " والحضور. يبقى أن التعليم المنسجم اليوم صنف من جهاز E.learning الذي يسعى إلى أن ينشر وبصورة كلية، بمضرة " كل ما هو عن بعد " أو للتكوين الذاتي الصافي.

إنه لمن الأهمية بمكان تنظيم الجهاز تبعا لكمية لا متناهية من الحلول، بأشكال التفاعل الأكثر أو الأقل تصنعا، والأكثر أو الأقل أداء. وتكلفة، الكل لحساب أهداف المشاركين (مستواهم، عددهم، توجهاتهم، الساكنة أو المتنقلة)، وللأجل المحدد وأكيدا للميزانية.

الجدول رقم 01: من « salle de classe » إلى " E.learning " : أربعة تشكيلات مكملة<sup>2</sup>

E.formation		التكوين الكلاسيكي	
التكوين الذاتي	جهاز E.formation	إلى بواسطة وسائل الإعلام المتعددة والشبكة	الحاضر presentiel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر الزمن، المكان، النشاط.</li> <li>• المتعلم وحده.</li> <li>• دعم ومصادر التكوين، التقويم الموضوع تحت تصرفه.</li> <li>• دعامة محتملة على دعامة بعيدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر الزمن، المكان، النشاط.</li> <li>• المتعلم وحده، دعامة ومصادر التكوين، التقدم المتوفر.</li> <li>• الدعامة.</li> <li>• -Groupe Virtuel- فترة الحضور ممكنة % 90 % 10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وحدة الزمن، المكان، النشاط.</li> <li>• الذي يستعمل دعائم إعلامية متعددة والأنترنات، الشبكة الداخلية.</li> <li>• من الأعلى إلى الأسفل على بعد 20 % 80 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وحدة الزمن ومكان النشاط.</li> <li>• مكون عارف.</li> <li>• - مواجهة لمجموعة، لفرقة لا تعرف قط.</li> </ul>

تشكيلات نماذج مختلفة " التعليم المنسجم "

<sup>2</sup> Miche LEDRU, Le E-Learning, Projet d' Entreprise, édition Liaisons, 2002,p.30.



تكوين حصري مباشر و محضور tutorat	تكوين حصري مباشر ب tutorat	تكوين حصري مباشر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نموذج للحامعات، المدارس، والهياكل التنظيمية الخاصة بالتكوين</li> <li>• تسطير محتويات التكوين، اختيارات وتقوم.</li> <li>• تقليص مدة الحضور .</li> <li>• تسمح بتحديد الوضعية، الاستجابة على التساؤلات أو تعميق الموضوع .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نموذج لمرجعية التكوين - موجهة إلى مجموع الجمهور.</li> <li>• يسدد المتابع مباشرة تكوينه .</li> <li>• تستلزم الدعامة برنامجا للعمل .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قريبة من الخدمة .</li> <li>• مهيكلة عن طريق قرص..... .</li> <li>• لا يحمل كثيرا من القيمة المضافة .</li> <li>• نجده دوما على مداخل التكوين .</li> <li>• تسعى إلى أن تصبح مجانية ، بعض المداخل تسدد فقط le tutorat enligne</li> </ul>

انطلاقا من الاختيارات التي وضعت فإن إيجابيات كل صنف من E.learning هي متميزة، حيث أن المعايير الرئيسية المأخوذة هي درجات استقلالية المتعلم في تنظيم تكوينه، أهمية نقل / تحويل المتعلمين بالنسبة للتكوين، التشخيص الأكثر أو الأقل أهمية المسارات البيداغوجية.

أهمية الدعم الموجه للمتعلم، تعيين المسارات عن طريق " نقاط الانتقال " المفروضة وأهمية المبادلات الحاصلة بين الممثلين.

<sup>3</sup> Walid Kassem, Ahmed Mounajed, Nadi Saadoun, Projet du module : Management et NTIC, Université de parisII, 2004,p.08.

الجدول رقم 02: مختلف أصناف E.learning<sup>4</sup>

التعليم الممزوج Blended learning		E.learning et tutorat	E.learning المتعلم	
+ E.learning + دعامة + فرق + حضور	+ E.learning + دعامة + حضور			
++	++	+++	+++	الاستقلالية
+	+	+++	+++	التغيير
+++	+++	+++	+	التشخيص
+++	++	++	-	الدعم
+++	++	+	-	التعيين
+++	++	+	-	المبادلات

يوضح الجدول رقم 02 وبصورة واضحة جلية ميزة حل يحتوي / يضم كل من le tutorat، le presentiel العمل في جماعات.

نلاحظ / نخلص إلى أن غياب الدعم بإمكانه أن يؤدي بالمسار البيداغوجي المختار من طرف المتعلم إلى أن يكون غير مكيف مع وضعية، المختار سواء مصادفة أو بصورة ميسرة (لا نسعى إلا للبحث عما نعرفه سابقا)، يعتبر دور الدعامة في غاية الأهمية، سنعود إليه فيما بعد.

الجميع يعلم أن حركية المجموعة تعتبر عاملا لنجاح E.formation، هذا ما يستدعي الحضور الذي أصبح أمرا ضروريا حال / إذ ما تعلم الأمر بتقسيم الأضرار على سبيل المثال، تبقى المجموعة حليفا فعالا للمكون عن طريق / بواسطة المنافسات، الحوارات، تبادل الخبرات، العزم على الانتصار، إنها حقا وسيلة ناجعة لرسم عملية التعلم التي تسمح بتجنب العقبات والفتور.

<sup>4</sup> Michel MINGASSON, Le Guide du E-learning l'Organisation Apprenante, Editions d'Organisation, 2002,p.15.

الجدول رقم 03 : مقارنة التكوين القديم و E.learning<sup>5</sup>

E. learning	تكوين قديم (traving)
	تنظيم الزمن / الوقت
ينظم المتعلم تكوينه بنفسه خلال مدة عمله	نماذج التكوين هي محددة مسبقا، وهي مفروضة على الجميع، بعيدا عن مدة الشغل.
	تنظيم المسارات البيداغوجية
مندمج / متكامل مع النشاطات العملية	بدون اتصال دائم
	النمــــاذج
نشاط متواصل.	نشاط محدد، بمكان وزمان الانطلاق والنهاية.
	المحتــــوى
يأخذ المحتوى بعين الاعتبار الحاجيات الفردية والتفاعلات القائمة بين المشاركين و Tuteur.	المحتوى هو نفسه للجميع، وعليه أن يرضى أكبر عدد ممكن.
يغير المحتوى عبوره دائمة انطلاقا من علاقات المتعلمين، الخبرات، الممارسات / العمليات الجديدة.	إنه منظم ضمن برامج بطريقة مركزية. يأخذ بعين الاعتبار تغييرات محيط المؤسسة.

3 - تنظيم / تفعيد E.learning: (وضعية فرنسا نموذجاً).

بالرغم من أنه لا يوجد فيه أي نموذج للتكوين مقضي من التكوين، إلا أن E.learning يطرح بالنسبة للمؤلفين وللمراقبين جملة من المصاعب، لا يمثل تسديد النفقات مشكلا أساسيا يمكن لمقتنيات البرامج والاستثمارات أن تؤخذ بعين الاعتبار على سبيل التمثيل.

تكمن الحدائة ببساطة في الطريقة التي من خلالها يؤسس دليل واقعية التكوين، لم تكن النتيجة من المسؤولية الفريدة لعامل التكوين، إنما الاستخدام الفعال للوسائل التي تبقى على المعيار الجوهري في هذا المجال. ينبغي على نماذج وأدوات التكوين أن تحدد ضمن المشروع بالإضافة إلى أدوات تقييم / استخدامها.

يعد تأسيس العقود بين مختلف المتدخلين للتكوين (ممولين، متابعين، عمليين، مستعملين) الحل الأكثر فعالية، ينبغي على هذه العقود أن تحدد:

- شروط التكوين، الأماكن، نماذج بيداغوجية.
- الوسائل المشخصة، tutorat، وثائق، تواصل / مواصلات... إلخ.

<sup>5</sup> Michel Mingasson, Le Guide du E-learning l'Organisation Apprenante. Editions d'Organisation, 2002, p.17.

- الوسائل بغية تأسيس دليل الواقع على المستوى.
  - متربصين، يتعلق الأمر بحضور أو إنتاج العمل المكافئ لفترة ما من التكوين.
- وبصورة عامة، فإن الفترات الاتفاقية هي ممكنة، ولي من الضروري تحديد الأزمة الحقيقية الفارضة.

#### 4. بعض المصادر القانونية:

القانون رقم: 71 - 556 بتاريخ: 2001/07/12 المتعلقة بخلق وتسيير الهياكل التنظيمية المتخصصة التي تزود تعليما عن بعد، بالإضافة إلى الإشهار والانطلاق المصرح من طرف المؤسسات المعدلة بالقانون: 421- n°89 بتاريخ: 23/06/89 .

المادة رقم 01 : تطبيق أحكام هذه المادة على كل أشكال التعليم الخصوصي عن بعد، " تشكل تعليما عن بعد، لا يقتضي التعليم - في الأماكن التي يستقبل فيها - على الحضور البدني للمعلم للمسؤول عن تجهيز، أو لا يستوجب أي حضور إلا عبور اتفاقية أو بالنسبة لبعض التمارين " .

#### المادة 08:

وخشية العجز فإن شروط / الظروف التي يقدم من خلالها التعليم عن بعد للتلاميذ هي جد محددة ضمن / في العقد، وخاصة ما يتعلق بالخدمة الخاصة بالتعاون البيداغوجي، توجيهات الشغل، الأعمال الواجب إنجازها وتصحيحاتها.

أيضا وخشية العجز، ينبغي إدراج ضمن العقد مخطط الدراسات، الذي سيحمل إشارات حول مستوى المعارف الملائمة، مستوى الدراسات، فتراتهم المتوسطة وكذا المناصب التي من أجلها تحضّر، يجب على تمويل الكتب الأدوات والوسائل أن تكون معدودة على جهة.

#### المادة رقم 09 :

خشية العجز لا يوقع العقد إلا بعد مدة 7 أيام من استلامه. يمكن للعقد أن يلغى من طرف التلميذ أو ممثله الشرعي، أما إذا كانت ناتجة عن وضعية فجائية أو عن قوة / سلطة قاهرة، فإنه يمنع من متابعة التعليم الملائم، في هذه الحالة لا يتيح إلغاء الفرصة لأي تعريض إلى غاية نهاية فترة ثلاثة أشهر من تاريخ الانطلاق/المباشرة في العقد، يمكن لهذا الأخير أن يلغى من طرف التلميذ المتوسط التعويض، أين لا يتعدى المبلغ 30% من مبلغ العقد، حيث أن التمويل هو غير مدرج، المبالغ المدفوعة سلفا يمكن لها أن تؤخذ حال المنافسة، تبقى الكتب، أدوات الصوت، الأشياء مقيدة بالقيمة المقدرة للعقد، لا يمكن دفع المسبق إلا 30% من المبلغ المتفق عليه، بالنسبة للدرس أي تفوق مدتها في 12 ساعة فإن 30 % هي معدودة على حساب السنة البيداغوجية الأولى كما هو منصوص في مخطط الدراسات.

ينبغي على العقد أن يعيد النظر في أحكام هذه المادة، إذ لا يتوفر على عبارات مؤهلة.

#### 5- النماذج المختلفة للتعليم واختلافاتهم:

إن التكوين داخل المؤسسة هو مجهّز وبطريقة تقليدية سواء على شكل ملتقيات أو sons correspondance يعتبر هذا النوع الأخير على التعليم الأول الذي يقترح تكويننا عن بعد، يقوم التعليم في كلا الحالتين على توزيع محتوى الدروس الموضوع من طرف الأستاذ تبعا / انطلاقا من فكرة الخاص الذي يلتزم به كل من المتعلمين، حتى أن طريقة التعليم هي الأخرى مفروضة من طرف تنظيمية التكوين / منظمة التكوين.

يسعى التعليم المدعّم بجهاز الإعلام الآلي ( E A O ) إلى l'enseignement assister par or.... استنباط من هذه البرمجة الخطية والموحدة باقتراح مسارات مختلفة للتلاميذ تبعا / انطلاقا من نتائج الامتحانات عن طريق استعمال الأقراص، يدعى هذا النوع من التعليم اليوم " التعليم المعتمد على الكمبيوتر ". لقد أصبح حضور الأستاذ، الذي هو أمر دائم ومستمر حال التكوين ضمن الملتقيات أمرا منقطعا وغير متزامن أثناء التكوين عن بعد وبالنسبة للتكوين المدعّم بجهاز الإعلام.

يعتبر عمل التلميذ ضمن النماذج الثلاثة لتكوين عملا فرديا، بدون أي تبادل مع متعلمين آخرين، هذا العزل لا يسمح للمتعلم أبدا للاستفادة من تبادل الخبرات مع زملائه، ما يجعل تحديد وتشكيل ممارسات طرائق جديدة أكثر صعوبة.

وأخيرا فإن التكوين التقليدي يمثل قطعة في زمن العمل للممارس، الذي يعتبره المتعلمون كمنشآت مميز لا يحمل نقاط مشتركة معه.

مع E.learning الوضعية مختلفة ( الملقب بـ " wib - based traving " حيث أن خاصية الدروس هي محذوفة من أجل أن تعوض بتشخيص / بتعيين لمسارات بيداغوجية لحساب نتائج الامتحانات ومجالس .tuteur

لا يتابع جل المتعلمين نفس مجموع مقاييس التكوين، حيث لا يستعمل أي أحد منهم إلا تلك التي هو بحاجة إليها حقا، إذ أن الأستاذ هو غير حاضر بدنيا، بل تسمح أدوات / وسائل التواصل المؤقتة وغير المؤقتة للمتعلم بالتبادل مع وصيّيه / وليّه بما أنه يعرف / يتلقى نفس الوسائل تسمح له بالدخول في علاقة مع باقي المتعلمين الذين اقترضوا مسارا بيداغوجيا مماثلا من أجل اكتساب بعض الكفاءات المحددة .

تسمع هذه التفاعلات بعمل جماعي تحت قيادة الوصي وتسير تبادل الخبرات الهادف إلى تشكيل أجود العمليات.

وأخيرا يسمح E.learning بدمجه ضمن زمن العمل التطبيقي / العملي بتطبيق معارف مكتسبة بصورة

فورية.

الجدول رقم 04: النماذج المختلفة للتكوين<sup>6</sup>

تعاقب التكوين / التطبيق	عمل التلميذ	هيكلية الدروس	توضيح المعلم	حضور المعلم	
لا	شخصي وضمن جماعة	خطية نفسه بالنسبة للمتعلمين	إجباري	دائم	تقليدي (ملتقى)
ممکن	فردی	خطية، نفسه للجميع	عن بعد	intermittente	بالمراسلة <sup>7</sup>
نعم	فردی	ملائم للتلميذ: متفرع أو باختيار متعدد	عن بعد	Intermittente	E A O 8
نعم	فرضي وضمن جماعة	ملائم للتلميذ: أنظمة التعليم	عن بعد	Intermittente مطلبي	E.learning

<sup>6</sup> Michel MINGASSON, Le Guide du E-learning l'Organisation Apprenante. éditions d'Organisation, 2002, p.15.

<sup>7</sup> Support écrit et audio-visuel( exemple : apprentissage individuel d'une langue).

<sup>8</sup> Interactivité des sopprts.

الجدول رقم 05: نقاط القوة ونقاط الضعف لمختلف أصناف / نماذج التعليم:<sup>9</sup>

نقاط الضعف	نقاط القوة	
بدون ملائمة / توافق مع التلميذ . تحفيز عن طريق الإكراه . عمل فردي / منفرد	متابعة إجبارية	تقليدي ( ملتقى )
بدون إجبارية المتابعة . تحفيز عن طريق التكاليف . عمل منفرد . دون تلاؤم مع التلميذ	العمل المباشر للتلميذ	مراسلات
بدون إجبارية العلاج . تحفيز عن طريق التكاليف . مقترن بالتقنيات .	عمل فوري / مباشر ملائم للتلميذ	E 10
مقترن بالتكنولوجية	متابعة المسارات البيداغوجية . عمل التلميذ يكون فوريا . ملائم للتلميذ . العمل ضمن الجماعات	E.learning

بالرغم من أن الدافع الهام لتطوير E.learning بتجسيد في الخوف من غياب الاتصالات البشرية عندما يتابع المتعلم دروسه ضمن مجال تعلمه .

لكن E.learning لا تقصي تنظيم اجتماعات نظم جميع المتعلمين وأولياؤهم، اجتماع ذو فترة قصيرة (يوم) ولكنها تسمح ليس فقط بالمبادلات المباشرة بين الممثلين، بل حتى تقدم تشخيص التكوين.

المطلب الثاني: نماذج وخصائص النشاطات ضمن E.learning

1 ( الزمن / التعلم: نشاطات من صنف مؤقت أو غير مؤقت:

تمثل الطريقة الأولى في تمييز نماذج التكوين في E.learning في :

التفريق بين نشاطات المتعلم المنحزة إما بصورة " مؤقتة"، زمنية أو " غير مؤقتة " .

<sup>9</sup> Michel MINGASSON , Le Guide du E-learning l'Organisation Apprenante, édition d'Organisation, 2002,p.24.

أ) الصنف / النموذج غير المقت / غير المتزامن: المتعلم هو لوحده، يتعلم متى شاء وأين شاء، يستطيع في نفس الوقت عقد علاقات مع الآخرين (أولياء، متعلمين، زملاء...) ولكن ليس ضمن الوقت الحقيقي. تتمثل أدوات / وسائل هذا النوع في الأدوات المعلوماتية (رسائل، مجلات...).

إن هذا الصنف شبيه بذلك، المتعلق بالتكوين الذاتي، ما دام أن المكون يغيب تماما أثناء مرحلة التكوين، حيث أن المتعلم هو وحده مواجهة مع دعم التعلم، الذي يمكن أن يكون في غاية البساطة (صفحات على الشاشة محددة عن طريق QEM ( استجابات ذات اختيارات متعددة) مصاحبة للكتاب، التوثيق... ) أو بصورة أخرى أكثر تأسيسا: دعم إعلامي متعدد (على سبيل المثال: صورة، صوت...) تعتبر مرحلة الإدراك وإعداد هذه المستويات أمرا طويلا وصعبا.

- ينبغي التفكير في عدة حالات التوقف الممكنة.
- ينبغي دمج تعددية وتنافر المتعلمين (حيث أننا نقوم بوضع فرضيات حول خصوصيات السكان المستهدفين أثناء إنشاء البرامج وعلينا أن نعلم أننا سنمس طبق سكانية واسعة).
- يقتضي هذا، بالنسبة للمنتجات ذات نوعية، بأن تكون قيمة الإدراك مرتفعة والتي سنحافظ عليها: .
- سواء من أجل طبقة سكانية جد مهمة.
- سواء من أجل عمليات إستراتيجية أين تثبت الرهان / الاستثمار.
- سواء من أجل عمليات التصوير لتواصل داخلي أو خارجي.

حدود التكوين الذاتي: ينبغي الحد من خطر الإهمال، المرتفع ضمن هذه التشكيلة، هنالك عرضين لهذا الخطر:

Le tutorat والتعاقب مع فترات زمنية / مؤقتة ( مواعيد محددة، حقيقية، أو احتمالية مع الموصي أو / ومتعلمين آخرين).

غير أن هنالك ملاحظة في هذه المرحلة<sup>10</sup>: الخطاب المسيطر بقوة حاليا هو تنظيم tutorat مع التكوين الذاتي.

تبادل هذه المقاربة بالنسبة لأغلبية التكوينات الخاصة بـ E.learning وخاصة في هذه الفترة من acculturation غير أن هناك حاجيات ضمن المؤسسة تثبت أن وضع / تسطير محتويات، داخلية أو خارجية، بعدد كبير، ضمن tutorat باهض ومكثف بقوة فيما يتعلق بالسوق، هو غير كاف بالضرورة.

<sup>10</sup> Michel LEDRU, Le E-Learning Projet d' Entreprise, Approche Stratégique et Processus Compétences, éditions Liaison, 2002, pp.25-26.



تظهر الثقات من الإطارات المسؤولة عن وضع مشاريع تجارية في العالم بصورة سريعة قبل الانطلاق في المشاريع. ممتوج بسيط كفاية ، موزع عن طريق / بواسطة شبكة الأترنات ( أو الشبكة الداخلية ).

إن التحفيز القوي للطبقة السكانية المرتبطة بضرورة التحفيز لمشاريع ذات رهانات يفسر حتما الكثيرين الأمور إذن، نحفظ نحن بالعمومية المبكرة .

( ب ) - النموذج / الصنف المؤقت / المتزامن: إنه عكس الصنف غير المؤقت أين يحدث نشاط المتعلم في نفس فترة / زمن نشاط المكوّن / الوصي / وباقي المتعلمين، الأمر الذي يقتضي أخذ موعد يجمع شخصين أو مجموعة ضمن اجتماع " فرضي " .

إجبارية الزمن هي قوية عكس المكان ما دام الأشخاص يتمكنون من الاتصال عبر أي جزء من الكون.

الوسائل المسخرة من أجل هذا النوع من النشاطات: يمكن لهذا أن يكون:

- اجتماعا عبر الفضائيات : حوار على شبكة الإنترنت ( حوار عن طريق mail ضمن الزمن الحقيقي) أو الوسيلة الأكثر تصنعا اليوم، المسماة " classe virtuelle " <sup>11</sup> ، التي تسمح بضم مجموعة حول مكوّن مجهز بوظائف تبادل التطبيق.
- يمكن للمكوّن أو المتربص امتلاك سياسة أخرى من تلك التي عنده أو التدخل في سياسة مشارك آخر.
- تعتبر هذه التشكيلة جد باهظة (إنها تجهز المكون / المنشط)، وعليه ينبغي عليها أن تكون مستعملة ببطانة وفي الزمن المناسب ضمن جهاز ما، لهذه التشكيلة إيجابيات مهمة .
- من جهة، تقدم إجبارية المواعيد له نقاط محددة آفاق متتابعة من جهة أخرى، إنها تدرس compose العزل المتولد من التكوين الأوّلي، إنها تحمل الأجابة للأسئلة المطروحة من طرف المتعلمين ( بغية تسهيل التعبير ) .
- تستفيد هذه التشكيلة من كل المسلمات الموضوعية في علم النفس الاجتماعي من طرف الكثير كـ : Mayo أو Win المتعلق بتأثير المجموعة على السلوك الفردي.
- وأخيرا، نقدم هذه التقنية تغذية رجعية بالنسبة للمكوّن / للمنشط.
- على تقدم الطاقم / الأفراد في التعلم حالتهم / وضعيتهم التجهيزية والتحفيزية.
- المصاعب التقنية المستعجلة الواجب حلها.

<sup>11</sup> Les principaux produits de ce type sont : centra, Intervise, T3W.

• التلاؤمات الواجب وضعها على مستوى الجهاز، الأكثر امتدادا في الزمن أو على مستوى الإلزام / الإلزام الأكثر حصرا.

• ضرورة التنظيم السريع من جهة الحضور، تدخل خبير ما ضمن / في مؤتمر افتراضي.

## 2 - التعلم والمكان: نشاطات ضمن أماكن مختلفة:

في المشاريع الخاصة بـ E.learning ، يبدو من المناقض كون مكان التكوين " عن بعد " يعتبر دوما واحدا من بين النقاط الصعبة المعالجة .

• التكوين على أرضية الشغل: يقتضي هذا الأخير العديد من الظروف من أجل أن نجعله / عمليا .  
بادئا ببدء، ينبغي على كل أجير أن يضع تحت تصرفه جهازا إعلاميا من نوع P.C، متصل بشبكة ما.  
إنه الحال دوما بالنسبة للشبكة الداخلية للمؤسسة، ولكن يجب على التكوين أن يكون مدعما بهذه الشبكة ( شبكة الانترنت )

وعلى العكس ومن أجل أسباب أمنية ( تعدد الحواجز حالي ربط أو قطع الاتصال بالشبكة الداخلية Internet fire wall )<sup>12</sup>، إنه لمن الصعب بكثير استعمال برامج خارجية ضمن المؤسسة.

وأخيرا إنه لمن الضروري أن يكون محيط الشغل هادئا ويسمح بـ التكوين .

مواقع مكرّسة لـ E.Formation : المسماة غالبا بمراكز المصادر، إنها تشكيلة / صيغة مهمة إذ اما كانت المراكز عديدة كفاية من أجل أن تكون انتقالات / تحولات المتعلمين محددة، الثمن يتزايد بالنتيجة، بخصوص المترات المربعة، بل حتى التجهيزات المعلوماتية والصيانة.

إن هذه التشكيلة هي مترابطة بقوة مع تشكيلة لـ "tutorat"، "حضورى": الملقى ( tutorat ) هو حاضر في كل أوقات افتتاح هذه الأماكن، حيث أن الكلفة لا تزال مرتفعة ولكن هذه التشكيلة هي جد مقومة.

ضمن مرحلة acculturation لهذه النماذج الجديدة للتعلم التي تتطلب الاستقلالية، فإن التشكيلة قد تم دراستها ضمن فترة الانتقال.

• فضاءات خارج المؤسسة: تفكر بعض الشركات العظمى ذات الشبكة (بنك، ضمانات، أو التوزيع الكبير) في ذلك بجدية.

<sup>12</sup> Fire Wall : pare- feu.

في الواقع، لا تمتلك شبكتها الكثيرة من فضاء ومواقع الشغل المكرّسة للتكوين، إنا الآن نقف أمام مشكلة عويصة تلزم الحل: كيف لنا أن نجد قاعات جوارية لكل نقاط الشبة بفرنسا؟ حتى بأوروبا؟ حيث / إذ أن هذا الحل هو كذلك متعارض:

يجب في الحقيقة على المتعلمين أن ينتقلوا جسديا للحصول على التكوين "عن بعد".

ليس هنالك حل، إلا من جهة الشبكات الفندقية<sup>13</sup> التي بإمكانها وبلا شك أن تخلق هنا منطلقا للنشاطات إذا ما جهّزت فنادقهم الخاصة بالأماكن والخدمات الملائمة.

بإمكان PME الخاصة بالمنطقة الجغرافية أن تكون مهمة للغاية، يمكن لها أيضا أن تكون فرصة بالنسبة للهياكل التنظيمية الصغرى المتعلقة بالتكوين العديدة بفرنسا، في أن تسخر لعرض هذا القرص الجوّاري، بالإضافة إلى خدمات Tutorat. من هذه الطريقة تمثل حتما توزيع التكوين عن بعد بالخدمات التسويقية والإعلام المقرب، تبقى مسألة ربط وتعيين مجموعة الأجهزة أمرا يستلزمه حل استعجاله!

التكوين "عن بعد" الخاضع للمؤسسة: بالنسبة لمجموع السكان البلويين (تجار، خدمات بعد البيع، مشاركين)، ينبغي على الأجهزة أن تتوقع اتصالات سهلة ومؤمنة مع شبكة المؤسسة (أو مع مدخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، إن المشاريع التي حققت في هذه الميادين هي غير مهمة، يبقى أيضا عدة لا يستهان به من فنادق وأماكن / مواقع الشغل أين يعيق الانتقال عبر مركز هاتفي منافذ / مخارج الشبكات.

• التكوين الذاتي: موضوع لا يزال محضورا، ومع ذلك سي طرح حتما.

أولا: ضمن المشاريع الفرية للتكوين، يمكن التلقين / تدريس الأجير أن يكون متوفرا في التكوينات القاعدية، تحديد المستوى، صيانة الكفاءات الخاصة بالمكتب على سبيل المثال: يتطور مفهوم الاستثمار المتبادل للتكوين بفرنسا. لقد جعلت الاحتياجات العظمى للكفاءة، بتزايد ثابت، وضرورة كل شيء في تطوير وظيفته من الاستثمار مقسما بصورة مباشرة، مؤسسات كبيرة قد سخرت / ... عمليات للمساعدة في التجهيز الذاتي لأجرائها، هذه العمليات لم تحقق، وهذا راجع لأسباب ضريبية، ولكن الفكرة قد أذيعت والمشاريع قد جهّزت.

فضلا عن ذلك، تظهر الإحصائيات بأن المراكز هي مجّهزة أكثر فأكثر، تثبت هذه الدورة السريعة لمختلف الأماكن الممكنة للتكوين عن بعد بأن كل جهاز خاص بـ E.learning يصل حتما بين عدة نماذج لتموقع عقد الشغل المباشر.

<sup>13</sup> Le groupe ACCOR a des projets dans ce sens.

تتطلب استدعاءات عديدة للعروض الحديثة لتكوين عشرات المئات من الأفراد في العالم من المفوضين توقع مجموع / جملة نماذج التوزيع.

نرى الآن مدى أهمية البعد التسويقي في مشاريع E.learning وكم هي معقدة ولا يمكن لها في أي حال من الحالات أن يشاء تقديره، حيث أن أثر مثل هذه العمليات على التكاليف هو جد حساس.

### 3 علاقة " النشاط " في E.Formation :

يعتبر E.Formation بصورة طبيعية / بالطبيعة، تكويننا " نشيطا " ، فبدون نشاط المتعلم لا يمكن له أن يحدث البنية. سنعالج هذه النقطة بصورة شاملة في القسم الثاني بدراسة البعد البيداغوجي والمحتويات وبالخصوص.

ندرس في هذه المرحلة و بصورة دقيقة / مفصلة نموذجا أولا للنشاطات:

- من جهة الجانب النموذج غير المؤقت، فإن المسارات البراجمية بالتبادل بين التعلم والتقييم وبين المسارات الأكثر حرية هي مؤسسة على حل المشكلة والقواعد المصدرية.
- من جهة جانب النموذج المؤقت نشاطات ذات النوع المرافق للدروس والمشاركة ضمن فرق الشغل الافتراضية.
- في ما يخص النموذج غير المؤقت يمكن للمكون أن يتعلم وهذا بمتابعة برنامج محدد، دقيق، ومبرمج عموما عقب اختيارات أولية قد ولدت مسارا أصليا آخرين بعين الاعتبار مكتسباته الأولية وحاجياته .

### نشاطين يبرزان في هذا النظام:

نشاط عمل التلميذ، إذا صح القول (من القراءة البسيطة لصناعة الشاشة إلى استعمال التمثيل بالمرور عبر وضعيات تفاعلية). ثم مراحل التطور التي تشترط أحيانا التقدم في المسار (يمكن هذا أن يكون ضروريا بالنسبة لبعض المحتويات). حيث أن التطورات تكون غالبا تحت / على شكل استجابات تتضمن حلول متعددة: شطب الإجابة الصحيحة ضمن ثلاثة اقتراحات أو بالوظيفة نشاط أكثر ذكاء، وهذا بتعديل بتعبير المواضيع من أجل وضعها في المكان المناسب، ملئ الفراغات داخل الجمل بصورة سليمة..... إلخ .

مثال / نموذج بيداغوجي آخر - نادرا ما يطبق، يتمثل في اقتراح وضعيات شائكة أو مسائل / بتقديم جملة من التعقيد المتزايد وعلى المتعلم نفسه أن يوقع نفسه ضمن هذا التعقيد بإيجاد نقطة الانطلاق التي تتلاءم مع كفاءته الأولية.

غير أنه من الممكن التطبيق بصورة أخرى: اقتراح امتحان / اختبار للتوطئة وتقديم (منصوح به دوما في التمارين). بغية العمل بملك المتعلم تحت تصرفه مصادر حول مدخل ما أو قرص، ولكن يمكن لهذا أن يكون مكملاً بوثائق ورقيا، فهرس، يمكن للملقن (Tuteur) أن يكون مطالبا بالإضافة إلى الزملاء، إذ ما كوّنهما ما سببين بـ " قسم " في بداية التكوين. في بداية هذه المقاربة البيداغوجية لقد صوبنا اهتمامنا نحو النشاط، المبادرة واستقلالية المتربص، مثل الحياة المهنية، يوجه المتعلم تعليمه بحل المشاكل واستعمال الموارد.

موارد بإمكانها أن تطور / توسع بمبادرته وهذا بالإبحار في عالم البحث على شبكة الإنترنت على سبيل

المثال.

حسب النموذج المؤقت، يمكن للمتربص متابعة درس بالقسم الافتراضي "classe virtuelle". يلقي المكون درسه بطريقة مختلفة بالكفاية عن درس كلاسيكي إذا ما كان القسم يجمع 3 إلى 10 متعلمين . ينبغي على المكون أن يتحكم في تقنية أدواته البيداغوجية الملائمة.

يكفي الصوت على العموم، فيديو هو غير ضروري ( ولكننا نلمس أيضا رجوعا في هذه العمليات والدراسات المصنفة).

وبالمقابل، فإن واحدة من بين النقاط القوية لهذه الأدوات تتمثل في تبادل الممارسة / التطبيق الذي ينبغي عليه أن يكون دوما الأكثر استعمالا. ومع وجود الصوت يسمح هذان الاثنان بإضافة التفاعلية إلى الدرس:

سيسمح تبادل الممارسات / التطبيقات للمكون بـ " مباشرة العمل " على إحدى آلات المتعلم، وبالإطلاع على هذه الشاشة في القسم.

نموذج آخر للنشاطات المؤقتة يتمثل في العمل المتعاون، يمكن لهذا الأخير أن يحدث على شكل " chat " يعني عن طريق رسائل وعبر شبكة الإنترنت: يتبادل المتعلمون معارفهم بتدوين رسائلهم يثري العمل المتعاون وبقوة أجهزة التكوين عن بعد، يضمن التقدم المنتظم للتكوين، ويسمح أيضا بتبادل الخبرات وممارسة ما ينبغي الحضور.

#### 4 / من المكون إلى E.formateur :

الطلب من المتعلم أن يتحمل مسؤولية تعلمه ، تؤثر على أدوار ومهام المكون، ولكن بعيدا عن هذه النتيجة الأولى، هنالك أخرى ثانية تتمثل في ظهور الأدوار ووظائف جديدة، وبلا شك أعمال جديدة.

• **تطور الأدوار:** لقد تقلص نموذج التوزيع الناتج عن المعرفة بقوة عن طريق وسطية المكوّن، حتى لا نقول عنه أنه قد حذف، ضمن جهاز ما عن بعد، يمكن أن يوجد أيضا أقسام افتراضية لتعيينها على شكل ملتقى ولكن يبقى هذا أمرا هامشيا.

في الحقيقة إن الدور المسيطر أثناء التكوين هو ذاك المتعلق بالمكون / الملقن، ما نسميه E.formateur، ولكن هنالك مجموعة من المفاهيم في هذا الباب، إذ ما أردنا تقليصه بالتعبير الأكثر بساطة، فإنه المصدر الذي نعتمد عليه عندما نقع في مشكلة، إنه طريقة بيداغوجية عالية المستوى، وضمن استثناء موسع، إنه ذاك الذي يعين جهازا وليس فقط مجموعة كما هو الحال في الحضور .

• **الاختلاف مهم:** ينبغي على المكون أن يحمل رؤية شاملة لمختلف النماذج المستخدمة، لمدى ترابطها، تبريرات المزج المختار. يقتضي هذا أن يكون قد ضم إلى مفهوم هذا الجهاز إلى جانب مهندسين، إبداعيين، مهندسي الشبكات، مدراء إداريين، حتى ضمن التكوينات المختلفة ذات السيطرة الحضورية القوية.

تظهر النتائج الأولى للخبرات أثناء E.formateur (سواء الكلية أو الجزئية) بأن المكوّن يتحمل أربعة أصناف من التغيرات:

- علاقته بالمعرفة.
- علاقته بالمتعلم.
- علاقته بالمجموعة.
- وأخيرا علاقته بتنظيم التكوين .

يصنف لنا <sup>14</sup> Michel HEDRU بالتفصيل هذه التغيرات الخاصة بالمكوّن.

• علاقته بالمعرفة، بالعلم، بالتحكم في العمليات الجيدة في مهنة ما، حيث أن عوالم نقل الكفاءات قد تغيرت جذريا.

إن الصورة التي تتجلى غالبا في أذهان المكوّن مثلما هو الحال في المكوّن فهي معرفة حاضرة في الأذهان من تلك التي يتجاهلها إن هذه الصورة هي خاطئة: فذاك الذي يتعلم ينبغي عليه أن يمتلك العناصر الجديدة للمعرفة <sup>15</sup>، يعني دمجها ضمن قاعدة معرفته الخاصة " الخاصة به " .

<sup>14</sup> Michel LEDRU : Directeur Recherche et développement du groupe CEGOS est chargé du développement des grands projets e-learning sociologie et titulaire d'un DEA de gestion.

<sup>15</sup> Une grande partie de l' œuvre de Piaget traite de cette activité ; voir pour illustration pierre VERMESCH , Une Application de la Théorie Opératoire de L'Intelligence de J.PIAGET aux problèmes de formation , Revue Education Permanente, n° 51, décembre 1979.

- فيدون وجود المتعلم لن يكون هنالك معرفة، في هذا السياق لا يعتبر المكوّن إلا مسهّلا، شخصا وسطيا بين الكفاءات الواجب اكتسابها والمتعلم، فنحن لا نكوّن، بل نساعد المتربّص على اكتساب الكفاءات.
- إذن فـ E.formateur ليس المموّن المباشر للمعارف والمهارات، بل يسهّل من أمر حيازتها إما عن طريق الإدراك، لمسار التكوين، أو عن طريق المساعدة حال مشكل ما، أو أيضا عن طريق Loaching خلال / أثناء معالجة وضعية / حالة ما.
- علاقته مع المتعلم:

يتمثل E.formateur في التشخيص ، الفر دانية حتى وإن كانت دعائم التكوين والمسارات الأولية تسمح بالتلاؤم مع الكفاءات المكتسبة مسبقا ومع حاجيات الفرد، سيكون E.formateur/tuteur أكثر نفعا في تحليل مع المتعلم المعني تسيير تطوره خلال المسار، معوقاته ولتقديم نصائح حول إستراتيجية التعلم أو المصادر الأكثر ملاءمة. تعتبر هذه العلاقة و هذا الإتصال لمثل هذا النوع

Préceptorat أمورا جديدة بالنسبة لمنشط المجموعة.

ذلك الذي يملك هذه المهارة في الإنصات للآخرين، مجموعة، وفي معالجة الأفراد الواقعين في مشكلة.

ولكن هل أسمى سماعه " إنصاتا رجعيا " يعني أنها قد وجّهت نحو استعداد مع لتفاعلات مع خطابه:

- هل فهموا قصدي ؟ .
- هل كنت واضحا كفاية ؟ .
- هل كنت ضمن / في اتجاه فلقهم ؟.
- هل ينبغي عليّ أن أخفف الطريقة، من أن آخذ أمثلة / نماذج أخرى ؟ .

نملك الآن التأكيد على أنّ التكوين الكلاسيكي كان جد مركز على المكوّن من المتعلم.

يعتبر الإنصات والانتباه في E.formation ذو طبيعة موجّهة كلية نحو المتعلم وتعلمه، حيث أن E.formateur لا يتفاعل إلا بالنسبة لهذا الأخير .

يتعلق الأمر بتغيير عميق، يتطلب تدريبا خاصا في مدارس E.formateurs، نلمس نفس الظاهرة مع تنشيط الأقسام الافتراضية وأشغال الفرق عن بعد ، إن حقيقة كون E.formateur هو غير مرئي فإن هذا لا

يجعل منه يتموضع كمثل مسرحي يقف دوما أمام فرقة ما<sup>16</sup>، بل كوسيط حذر والذي قد ذكرناه آنفا بين المعرفة / الكفاءة والمتعلمين.

علاقته مع المجموعة : تعتبر المجموعة أولا جمهورا، أو بأكثر دقة وحدة تملك حياتها الخاصة من منظور نقى اجتماعي، يعرف المكوّنون المهنيون جيّدا أن المجموعات تعيش ، تتطوّر خلال التربّص، حيث يمرون عبر وضعيات مختلفة (تحفيز قوي، سعادة، صراعات...)، يمكن لمتعادي الدورات أن يتوقّعوا ما سيحدث في المجموعة في زمن ما يوما ما. ظاهرة أخرى معروفة قد تم تفسيرها من قبل علماء النفس الاجتماعيين:

يرى الأفراد المنظمين لفرقة ما أنّ سلوكياتهم تتأثر بقوة من هذا الأخير، وأخيرا، لقد عرفنا مختلف الأدوار التي تتولد خلال الزمن:

- ظهور قائد أو أكثر .
- معارضين نظاميين.
- خجل دائم.

تتجسد كفاءة المكوّن الممارس في استعمال مميزات / خصوصيات كعامل لتسهيل التعلّم وليس الأمر كذلك عند / في E.formation ! في بعض أجهزة E.learning مفهوم الجماعة / المجموعات هو غير موجود تماما. عندما تتواجد المجموعات فإن الأمر يتعلق بتجمع افتراضي (حتى وإن كان قد أعيد حال الانطلاق في التكوين عن طريق اجتماع لبدء " بدني " ) . يتواصل أعضاء الوحدة / الجماعة فيما بينهم ومع E.formateur (على شكل مجالات على سبيل المثال) حال النموذج غير المؤقت أو العكس (على شكل حوارات على شبكة الأنترنت أو على شكل أقسام افتراضية) . الأهداف هي جد متميزة في المجموعات الحاضرة: يتعلق الأمر إما بتبادل " مهارات وتقنيات " .

• حل المشاكل (غالبا تقنية ، مشاكل الاتصال على سبيل المثال) .

• العمل جماعة لحل مشكل ما (باستعمال وظيفته " تبادل الممارسة " ضمن القسم الافتراضي).

وأخيرا يمكن لـ E.formateur أن يستغرق ساعة كاملة من أجل تغيير موضع للشفافية في القسم الافتراضي... لكن، حتى في هذه الوضعية / الحالة لا تصدر ظواهر المجموعات المذكورة.

الوقت / الزمن هو أمر إلزامي، التدخلات القصيرة والقائمة على نفس الموضوع، التركيز / القوي، إذا ما كان مشارك ما غائب: بصورة كلية، فإن الوضعية ستعالج off line من طرف E.formateur .

<sup>16</sup> Ce n'est pas ici remarque négative, c'est un talent particulier indispensable dans cette mentalité.



وأخيراً، فإن هذه الفترات الخاصة باجتماع الفرقة الافتراضية هي قليلة العدد وهذا راجع إلى كونها إلزامية وباهظة، يبقى هذا النموذج جد ثمين ضمن الأجهزة عن بعد. إن التنشيط الملائم والفعال لهذه الفترات يقتضي هنا تطوير كفاءة خاصة.

### علاقته بتنظيم / بمنظمة التكوين :

هنا أيضاً الحل يتغير! في ( أثناء الحضور يعتبر التنشيط فترة عادة البعض يقول أنها " موضوعة بين عارضتين يقتضي ( amont) أكيدا تحضيراً ذو صنفين:

- من جهة التحضير البيداغوجي، الذي يمكن له أن يجمع المفهوم، تحرير الدعائم .
  - من جهة أخرى، التحضير التمويلي ( قاعة، وسائل العرض، التجديد، استدعاء المتربصين ... ) يشارك المكوّن دوماً ضمن الصنف الأول، ونادراً ما يشارك في الثاني.
- فيما يخص E.learning المحدد العام للجهاز يكون قد أدرك غالباً من طرف آخر غير ذلك، حيث يحضر مقاييس لمحتوى المصادر، دعائمه المستخرجة tutorat ودعم تخصيص فترات مؤقتة.

وبالمقابل فإنه يلعب دوراً في التحويل التسويقي.

برمجة فترات مؤقتة لحساب / عن طريق سير التكوين، بل يمكن أن يكون، أيضاً معالجة للارتفاعات الإحصائية في LMS . بعيداً عن الأدوار المتوقعة في المشاريع وتخصيص المهام.

تبقى العناصر المتاحة لكفاءات المكوّنين أمراً واقعياً: سواء أكانت كفاءاتهم في هندسة التكوين، الهندسة البيداغوجية أو علاقتهم بالمتعلمين خاصة. ثم بعدها ، فإن الحضور هو بعيد على أن يكون مداناً، أولئك الذين لا يرغبون في الانتقال محافظين على أدوارهم الأكثر قدماً إلى الوضعية التي تغني التشكيلة بدمج استعمال وسائل الإعلام المتعددة، الشبكات، على الأقل بالنسبة للمحتويات التي تثبته، بالنسبة للآخرين، أولئك الذين يشعرون حسياً بالغنى الكامل الذي تحمله أشكال جديدة للتكوين، إذ بإمكانهم أن يجهزوا روحهم الإبداعية بغية استغلال أحسن / لوسائل الإعلام والأدوات التي تقدم لهم، وسيملكون فرصة امتلاك أجهزة أصلية ومؤهلات.

سنتقل الآن إلى معالجة الأبعاد الأربعة لـ E.learning .

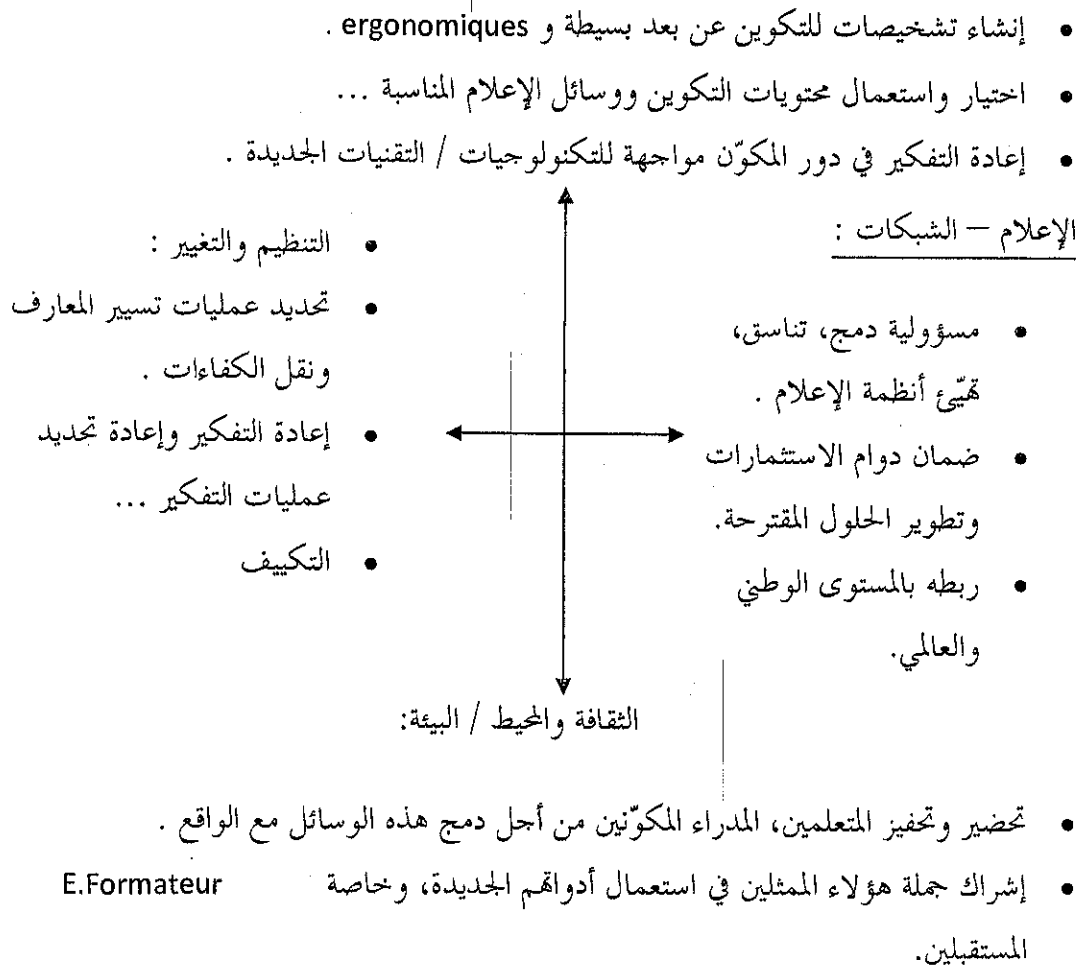
المبحث الثاني: أبعاد، منافع، وإجبارات E.learning :

أبعاد E.learning :

في هذا القسم سنعالج الأبعاد الأربعة لـ E.learning حسب / انطلاقا من هذا التمثيل التالي:

الشكل يمثل الأبعاد الأربعة لـ E.learning<sup>17</sup>.

### البيداغوجية وعلم النفس



<sup>17</sup>Michel LEDRU ? E-learning projet d'entreprise .éd.Liaison, 2002 p.65

## المطلب الأول: البعد البيداغوجي والنفسي:

أ- البيداغوجيات الرئيسية المعروفة في الحضور، هل تطبق في E.learning ؟

إن المنهجية المتعلقة بالمنهجية، النفسية، التعلم، الذاكرة هي مهمة تسمح الخبرة المكتسبة من تكوين المراهقين باستخلاص مبادئ تثبت الفعالية، فضلا عن ذلك فإن الإحساس الجيد بالبيداغوجية يقوم بإيجاد هذه المبادئ بصورة حتمية .

هل يمكن لـ E.Formation أن نسترجع ثانية جملة هذه الممارسات الجيدة وهذه المفاهيم النظرية أو هل ينبغي إعادة لتفكير في علاقة الفرد مع التعلّم ؟

نتوهم بأن إعادة التفكير لا تخص الكل لحسن الحظ !

إن مشروع E.Formation المستعمل لوسائل الإعلام وللشيكات هو أولا مشروع للكفاءات وفي هذا الصدد سيكون مجبرا على الخضوع لنفس المبادئ، غير أن الأدوات " الوسائل " المساعي هي متميزة إذن فما هو الأثر على هذه القواعد الخاصة با E.learning ؟ .

وبغية الإجابة عن هذه الأسئلة ، ينبغي معالجة بعض المفاتيح الرئيسية المفتاحية التي ينبغي أن تكون ضمن قاعدة مفهوم كل جهاز للتكوين .

التحفيز: 18

موضحة بصورة جلية، إنه لمن المستحيل تكوين أي شخص كان عكس رغبته، مادام التعلم يعني امتلاك معارف.

من المهارة إلى السلوك ، ينبغي توفر الإرادة وبأكثر امتلاك الرغبة .

بالنسبة للمراهق، أكثر منه للطفل، فإن المحاولة الأولى للفهم: " ما الذي سأجنيه من هذا "، المنفعة المهنية (ما دام التعلم هذا الذي ناقشه هنا)، يريد المراهقة أن يبني رابطا جد واضح مع وضعياته الخاصة بالشغل.

بالنسبة لمدركي جهاز E.learning ، فإنه لمن الضروري السماح للمتعلمين، قبل أو في بداية التكوين، بإتاحة الفرصة لتعيينهم ضمن عملية ما.

لقد كشفت أبحاث أقيمت في علم النفس الإدراكي بصورة كلية بأنه وبغية تثبيت تعلم في الذاكرة خلال مدى طويل، إنه لمن الضروري فهم ما معناه أولا ثم ما فائدته.

<sup>18</sup> Sandra Michel , « peut- on Gérer les Motivations », PUF , 1989.

## المشروع ومخطط النشاط:

من أجل تكوين مهني أكثر بطقًا، فإن هذه المقاربة حسب المشروع هي مهمة للغاية. حيث أنها تقتضي تحديدًا واضحًا للأهداف البالغة لغاية التكوين.

يعتبر الالتزام الثلاثي بين المؤسسة، المتعلم، والهيئة الموزعة أمر هام.

ويُدراج ضمن المشروع مخطط الشغل، بإمكاننا الحديث عن موضوع التدريب العملي عندما يكون لهذا معنى، أو تطبيق ملموس في الوسط المهني ووسيلة ضرورية بغية تحسب فكرة كون التعلم لا يتوقف البتة عند نهاية التكوين، و بمعزل عن خصوصياته المغلفة بالتطبيق، والإلزام، فإن مخطط التكوين يفرض كل مشارك أن يوقع نفسه ضمن وضعيته المهنية، وأن يتساءل وبصورة ملموسة عن كيفية تغيير، الانتقال، استعمال ما قد تم تعلمه، سواء أعلق الأمر بالفرد أو المجموعة، أو بهدف محدد للتكوين أو بمجموعة من الأهداف، يعتبر مخطط التكوين وسيلة في غاية الأهمية حال التعيين.

### التعلم عن طريق النشاط: <sup>19</sup>

- لقد قدم تعريف الكفاءة، النشاط المهني الناجح ضمن سياق مهني ما، سابقا مؤشرات حول مبادئنا المتبناة في تكوين المراهقين:
- كل تكوين ينبغي عليه أن يستند إلى نشاط مهني.
- ينبغي عليه أن يجعل من العمل البيداغوجي أن يستند / أن يقوم على الفهم، التحكم في عوامل النجاح الخاصة بالنشاط المهني ضمن سياق منظمة ما.
- وبصورة نظامية، نسعى إلى وضع المشاركين في وضعية عملية.
- ينبغي عليهم حل المشاكل.
- التفاعل مع الاقتراحات.
- البحث عن الحلول التداول.
- تقديم إيجابيات.
- تخيل طرائق الإنجاز / الفعل.
- إحصاء الأدوات.

<sup>19</sup> Michel Ledru , E-learning projet d' entreprise, édition Liaison, 2002.

• تغيير العناصر.

• إنشاء الطاقم.

• إبداء آرائهم وبالأحرى البرهنة عن رأي ....

إنهم هم الذين يتعاملون وليس المكوّن، ولكنهم كلما أنصتوا لـ "الكلام الجيد" كلما كانوا قريين هم أنفسهم من تأسيس الحل، وكلما كان الأثر التكويني أكثر قوة.

ضمن E.Formation ينبغي على الجهاز أن يسهّل النشاط والتفاعلية، ليس فقط عن طريق تبادل صفحة الشاشة 2 quine المبسطين ولكن، عن طريق نشاط حقيقي كل المشاكل، عن طريق / بواسطة البحث عن الحلول وطريقة تطبيقها.

• المثيلات / التصورات:

لقد أسس / بنى المراهق / البالغ رؤيته للعالم، حيث أنه يملكه تفسيراته الخاصة به لـ "السبب" و"كيفية تسيير الأمور" هذا ما نسميه بالتمثيلات: إنها صائبة قريبة أو خاطئة ... كل ما يقوله المكوّن أو كل مصدر آخر لـ E.learning هو "مقروء مؤول عن طريق هذا التحليل لهذه التصورات، سيملك المتعلم وحده الرغبة في تناول ما يعزز ما قد تعلم سابقا، ما يتوافق مع تصوراته الخاصة بالمجال المعني.

يتمتع E.Formation إمكانية انفتاح أكبر وغنى من جهة تعددية الموارد الممكنة يعتبر البحث العملي لمعلومة ما أكثر فعالية من معلومة تكون قد قدمت من طرف مكوّن ما.

يمكن للملقن أن يلعب أيضا دورا عندما يفقد ثانية مشكل الفهم.

أخيرا، تعتبر فرقة المتعلمين الافتراضيين معولا جدا لإعادة توجيه رؤية غير سليمة لمفهوم ما، مبدأ ما.

يمكن للتصورات أن تولد مشكلات / مصاعب حقيقية ضمن عملية ما من التعلم، كأن تكون مصدرا لسوء الفهم. لا يمكننا ضمن هذه الدراسة إشارة هذا المفهوم، الذي يطرح أكثر من إشكالية ضمن E.learning وكذا في الحضور.

العمل النظامي على الإدراك والتحرير: ما فوق الإدراك métacognition

تعتبر الكفاءة غير مدركة بالنسبة للممثل الذي لم يحصل على نتيجة الكفاءة: (النتيجة الحاصلة، الأداء) بل هي عملية تم الحصول عليها من جراء هذه النتيجة، إنها ظاهرة جد معروفة، كلما كان الإنسان خبيرا شيء كلما كانت قدرتها ضعيفة على تفسير مخططات التفكير التي قد سخرها بغية حل مشكل ما ببساطة، في التكوين، النجاح في تحقيق شيء ما لأمر جيد، فهم / استيعاب من أي طريق فكري / ذهني قد سار فكرنا

للنجاح، هذا ممتاز، ممتاز لأنه الضمان من جهة لضرورة عملية المعالجة ( إذن من الملاءمة إلى مشكل قريب).  
من جهة أخرى من انتقالية / تحويلية هذه العملية ( سأعمل جاهدا على توظيف هذه العملية ضمن وضعيات  
مختلفة وضمن سياقات متميزة )<sup>20</sup>.

يجب على أي نظام كان للتكوين أو لـ E.Formation جد مدرك أن يساعد المتعلم على:

- الوعي بكفاءته المكتسبة عن طريق الخبرة .
- التعرف على النشاطات النسبية أو الناقصة الإنجاز، الوعي وفهم سبب سلوكه المهني غير الملائم.
- تحرير<sup>21</sup> ما أمكن من التحاليل لمختلف الوضعيات / الحالات .

تتمثل النتائج الرئيسية على نماذج التكوين خاصة في:

- التطوير الذاتي نتيجة لنتائج التعلم .

" شفافية " وسائل أو أدوات التكوين: ينبغي على كل شخص أن يدرك الطريقة التي تعمل بها كل  
واحدة / ملاحظة تهتم بالخصوص أثناء توظيف المثيلات .

تتوافق هذه المقاربة الخاصة بالتكوين والمطبقة على كل جمهور مع الأفراد أين يصدر الأداء المالي من  
التعلم المطبق على "الأرضية" ما دمنا نتحدث عن تهيئ الكفاءات غير المدركة والمجهزة يوميا<sup>22</sup> سيسمح  
تحريرها وتشكيلها / صياغتها للمثل بالتفاوض بأدائه بالكشف عن الوضعيات التي قد استعمل فيها معرفته  
النسبية، " ses routines cognitives " هذا الرجوع الذي يسمح للمشاركين بالتركيز على ما تعلموه بأنهم في  
صدة تغيير تصوراتهم على الطريقة الواجب الاعتماد عليها، - يعود إلى أسميناه بـ " ما فوق الإدراك " ليس  
فقط المعرفة وإنما المعرفة التي نعلمها.

كيف يمكن لنا أن نسهل من هذا المفهوم؟ أساسا عن طريق تحرير ما قد تعلمه وعن طريق تفسير  
للطريقة التي حدث من خلالها التعلم، ولكن هذا التحرير وهذا التفسير لا يكون طما أثر إلا إذا ما تحققنا من  
طرف المشارك نفسه، لقد عاجلنا هنا مبادئ التعلم من زاوية نفسية / نفسانية ونأمل إنهاء عن طريق مقارنة  
نظامية واجتماعية أكثر، يلعب كل من المنظمة والفرق دورا هاما وبارزا في تطوير الكفاءات<sup>23</sup> ، تذكر المبادئ  
الدفاعية حسب E.Equipe من الباحثين التابعين لمركز yérox بـ Pelo Alto .

<sup>20</sup> Voir l'ouvrage de Bernard Rey , Les Compétences Transversales en Quastion, E.S.F.1998.

<sup>21</sup> Pierre verensh, l'entretien d'explication, E.S.F.1996.

<sup>22</sup> Ce qui est, aujourd'hui, le cas de chacum pour un sujet ou un autre.

<sup>23</sup> ALBERT BANDURA, L'apprentissage social, éd.Pierre MARDAGA, 1976.

المبادئ الستة للتعلم لهذا المركز:

1 - التعلم هو أمر اجتماعي أساسا، إنه موضوع لتغيير في الهوية وليس فقط لاكتساب المعارف / المعلومات.

2 - المعارف هي مدججة ضمن حياة المجموعات، عندما يطور الأفراد ويتبادلون القيم، رؤية للمشاريع وطرائق إنجاز الأشياء، فإنهم الآن يخلقون / يؤسسون مجتمعا عمليا.

3 - التعلم هو للمشاركة، التحفيز الحقيقي للفهم إنها الرغبة في المشاركة ضمن / في مجتمع عملي .

4 - تخصيص / تعيين المعرفة تتوقف على مدى التطبيق.

يعتبر التعلم أمرا ملازما لحياة العمل بالخصوص. بمعنى التكوين الذي يسير دوما التكوين "غير قصدي".

5 - الالتزام / المباشرة الشخصية هي ملازمة للاستطاعة.

6 - يدرك الأفراد هويتهم عن طريق القدرة على المساهمة يعني، مدى التأثير على حياة المجموعة .

وللختام، لقد أثبتنا حقيقة كون أن المبادئ البيداغوجية في التعلم المتعلق بالمراقبين يبقى مشروعا في

E.Formation

E.Formation، انطلاقا من تعدد أشكاله التعلمية، تغير الدعائم والولوج اللامحدود في علم المعلومة قد صنعوا أساسا نظاما مؤهلا، بل أنه غير تماما صياغة التعلم القديم دور المكوّن والمكوّن... "هذه القطيعة" الثقافية هي مهمة.

إنه يعتبر كذلك طريقة بنيت محتوى وتنظيم موارد / مصادر التعلم، هذا ما سنوضحه في الفصل الخامس.

1.2 / البعد التكنولوجي ( إعلام وشبكات ) .

1 / الإنترنت والشبكة الداخلية:

إنه لمن الواضح بأن المبدأ الأساسي للتكوين يتمثل في البيداغوجية وليس التقنية، غير أن التكنولوجيات التربوية قد بلغت اليوم نقطة تطويرية هامة خاصة بتحديد وتعزيز البيداغوجية عن طريق أدوات / وسائل تفاعلية.

أ - شبكة افتراضية إنها أولا علاقات:

شبكة الإنترنت أو الشبكة الداخلية، ما دامت أي شبكة تسمح باستخدام تقنيات الإنترنت داخل منظمة خاصة، وانطلاقا من كونه شبكة، فإن تخصصه يكمن في ربط الوحدات والأفراد عن بعد.

في الواقع، كفاءة هذه الشبكات تمكنت من خلق وإدارة علاقات البيداغوجيين التعليميين، والإدراكيين بصورة سهلة وبسيطة، الذين يرون في العلاقات المتبادلة مفتاحا لنجاح تكوين جيد ويخلصون إلى أن التعلم المتعاون من أكثر فعالية من التعلم المنعزل.

ينبغي فقط تقبل كون هذه العلاقات المتبادلة هي ذات طبيعة أخرى، إذ تتوسطها أدوات وأجهزة أكثر أو أقل تعقيدا - مثلما هو الحال بالنسبة لـ E.Mail (الرسائل القصيرة)، المحلات، chat الحوار، الملتقيات عبر الهاتف، والملتقيات البصرية... ولم يثبت أحد بعد... وبالمقابل فإن العلاقات الناتجة عن هذه الأجهزة مرهونة بالفعالية والعلاقات الإنسانية.

كذلك، لا تقضي شبكة الإنترنت، الشبكة الأجنبية أو الخارجية على مبدأ الحضور ولكنها، تقترح شكلا جديدا للحضور، قائما على الغياب الجسدي للمتدخلين ضمن نفس القاعة.

إذا ما اعتبرنا بأن الشبكة هي مثل وسيلة لخدمة التكوين وتسيير الكفاءات، وأنا قد توقعنا عن التعلم كمنافس لمهن التكوين، فإنه ينبغي علينا أن نعرف بأنه بإمكاننا تشكيل / تأسيس تقنية تحترم البعد الاجتماعي اللازم لنشاط التكوين.

وبلا شك، فإن الأمريكيين هم الأوائل الذين أدركوا رهان الشبكات الداخلية لصالح التكوين، دراسة ظهرت في مجلة fortune (ماي 1999) الصادرة عن المركز المهني المتخصص بالتقنيات الجديدة MASI Center، يخلص إلى أن 90% من الشركات / المؤسسات الأمريكية الكبيرة هي في طريقها إلى موضوعة الخدمات الداخلية للتكوين موضعاً ملائماً انطلاقاً من مكان العمل لا مكان إقامة الأجير.

### ب- شبكة الإنترنت: شبكة عالمية وبسيطة:

يكن مؤهل تقنيات شبكة الإنترنت في أنها تسمح بتطوير مبادئ عمومية ومتكاملة، مفتوحة لجميع أنواع التطبيقات والتي من خلالها يمكن لأدوات متخصصة أخرى أن تضاف.

بالنسبة للإدارة تكمن الأهمية في نموذج "زبون، خادم" الذي يسمح بتقليص تكاليف التجهيزات، وخاصة آلات الزبائن. في الواقع، ومن جانب /جهة المستعمل، إنه novigateur، فبفضله لم تعد هنالك حاجة إلى أن يجهز بمادة خاصة صادرة عن محيط معقد، غير أنه من الضروري أن يتعود على لغة متخصصة.

يمكن لعامل شبكة الإنترنت التابع لمؤسسة ما أن يكون مرتبطاً بمركزه الإعلامي بغية وضعه تحت تصرف الأجواء، الممارسين / أو المعطيات.



يمكن له أيضا أن يكون مفتوح نحو الخارج ( نتحدّث عن الشبكة الخارجية ) وبصورة يتمكن فيها الزبائن الممولين أو الشركاء من الحصول على المعلومة المطلوبة، المقيدة بكلمة السر حال الدخول إليها بلا شك... .

نموذج " زبون، خادم " لتقنيات الإنترنت ضعفا: حيث أن حماية المعاملات هي لا تزال غير مؤمنة بعد، إلا أنه و أمام الآفاق الممنوحة خاصة من طرف التجارة الإلكترونية، إنه لمن الأكيد بأن هذا الضعف قد أصبح زهانا أساسيا وأن الحلول الملائمة تضبط فيما بعد.

### ج. - شبكة الإنترنت، الشبكة الداخلية للمدربين الفعليين للتقنيات المتعاونة:<sup>24</sup>

إذا ما أخذنا مثلا لمجموعة من الخبراء المتخصصين على الأرضية الوطنية والذي ينبغي عليهم جميعا الاستجابة لنداء العرض، فإن سلبية هذا النوع من الوضعيات يعود إلى مدى ربط هذه النشاطات وإلى إعداد الوثائق المشتركة والتي يستند عليها كل شخص في عمله.

تسمح القواعد (plate forme) المتعارضة مثل<sup>25</sup> place wore أو<sup>26</sup> centra بتوظيفها جميعا عن بعد انطلاقا من وثيقة واحدة ومتبادلة بدون أية تكلفة الانتقال ولسعر المكاملة إنها تقنية محلية ضمن سياق جد مبسط، أين يقوم التبادل والتعاون أساسا على توزيع المعلومة أو الأفكار، تشكيل مجموعة لـ News يمكن أن تظهر كافية للغاية، إنه لمن الأكيد بأن التكاليف البحثية الناجمة عن ضبطها تعاني من أن تحل بمستوى التبادل، الحوار أو e.mail.

إن تقليص التكاليف، ربح الوقت، تناسق متزايد تحل الوظائف الممنوحة من قبل تقنيات الإنترنت المؤسسات بشدة.

## 2. شبكة الإنترنت أو الشبكة الداخلية، أدوات E. Learning :

وكما قد حددناها آنفا، فإن شبكة الإنترنت تسمح بالدخول إلى مجموع المصادر / الموارد البشرية (الاتصال) التوثيق (وثائق)، وإدارة (الأدوات) الضرورية لتحقيق / لإنجاز التكوين، يتبدل التوحيد بصورة معتبرة إمكانيات التوزيع.

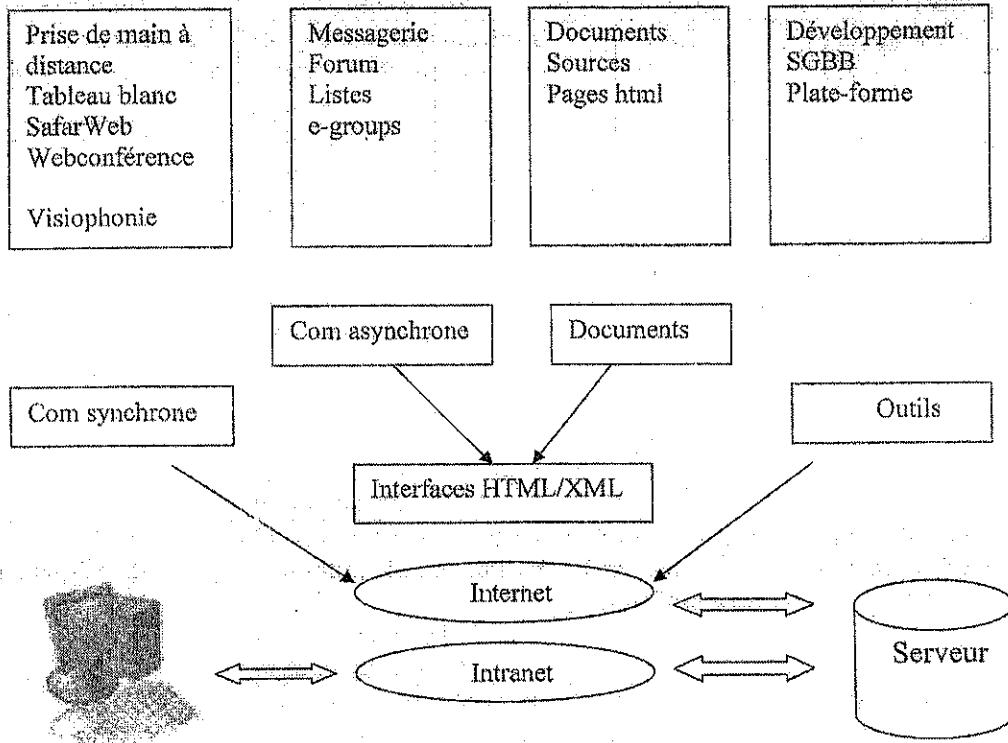
<sup>24</sup> Le travail collaboratif Expression dérivée de l'anglais « Groupe Ware », qui désigne les processus (et bien souvent les outils logiciels) permettant a un groupe d'individus distants de travailler sur un document ou un projet en commun en mode synchrone et asynchrone.

<sup>25</sup> [www.placeware.com](http://www.placeware.com).

<sup>26</sup> [www.centra.com](http://www.centra.com).

الرسم البياني يمثل تنظيم: تنظيم الموارد<sup>27</sup>:

الشكل رقم 01:



توظف هذه الأدوات من أجل إدارة أحسن للوظائف الضرورية لـ E. Learning :

- إنتاج ودمج الموارد البيداغوجية.
- توزيع ومباشرة الموارد .
- تقديم العرض وبرامج التكوين .
- موضوعة ، إنشاء مسارات التكوين المشخصة .
- تسيير المسارات .
- تعيين الأفراد والجماعات / المجموعات.
- الإدارة المالية، التقنية.

<sup>27</sup> Walid KACEM, Ahmed MOUNAJED, Nadia SAADOUN, Dossier sur l'art du e-learning, Université de PARIS2, 2004,p.30.

• الغاية اليوم تكمن في دمج هذه الوظائف ضمن نظام للمعلومة والتكوين الوحيد، يحمل هذا الدمج ليونة في الإنتاج، توزيع واستعمال الموارد.

إنها تحمل أيضا إمكانيات متابعة المعلومة واقتصاد معبر لمهام التسيير.

الجدول رقم 06: يمثل : أدوات E. Learning :<sup>28</sup>

الناشرين / الأدوات	الخصوصيات	الأهداف	التوزيع
-Agie .formation - Agie .formation.com	• مدمج، الهيكل التنظيمي للتكوين، قاعدة، التوزيع	PEM	• بيع مباشر للمستعمل النهائي
-Centra software . -Centra .com.	• ناشر لمحتوى E. Learning متخصص في الزمن المؤقت.	• حسابات كبيرة . • حسابات PME	• بيع عن طريق شبكة من الشركاء (موزعين SSII هياكل تنظيمية للتكوين)
-LBM loHus -lbn .com.fr	• ناشر لها عدة توزيع محتوى الشركاء مع ناشري برامج E. Learning -مدمج للتعليم LOHUS SPACE	• حسابات كبرى . • حسابات PME	• بيع حصري من قبل شبكة des lohus business partners
-Hyper office hyperoffice.fr	• - مدمج، إدراك وتحقيق محتوى مناسب . • مجلس هندسة بيداغوجية.	• حسابات كبيرة. • إدارات عظمى.	• بيع مباشر للمستعمل النهائي
-Édition ENI. -Éditions _eni-fr	• - ناشر لقاعدة متحكم في توزيع محتوى E. Learning . • - توزيع الدروس الخاصة بالإعلام والمكتبة مباشرة لحساب 123 متدرب.com	• حسابات كبرى PME • المدارس .	• بيع مباشر بنسب كبيرة . • بيع غير مباشر لحساب مراكز التكوين .
Bj Interactive Bj Interactive.com	• - ناشر لمحتوى E. Learning . • - توزيع دروس في الإعلام الآلي، والمكتبة، والتسيير، الأمن عن طريق أقراص، شبكة	• جماعات محلية . • نسب كبيرة . PME.	• بيع حصري عن طريق شبكة الدمج Bj interactive-

<sup>28</sup> Walid Kacem , ahmed Mounadjed, « L'Art du E-Learning », 2004,p.32.

		الإنترنت، الشبكة الداخلية بمعدل 4600 مقياس للتكوين الذاتي .	
• بيع مباشر للمؤسسات .	• نسب كبيرة PME	• ناشر لقاعدة توزيع محتوى E.Learning على شبكة الإنترنت .	I progress lprogress.co m
		• ناشر لقاعدة توزيع محتوى • وحلول مضامين E. Learning	Net G Netg.fr
• بيع غير مباشر لحساب شبكة التوزيع .	• مدارس وجامعات.	• ناشر لقاعدة توزيع محتوى وحلول مضامين E. Learning (Net support school 7.0)	Net support Pci.co.uk lne
• - بيع مباشر بنسب كبيرة . • - بيع غير مباشر عن طريق شبكة ما للموزع .	• نسب كبيرة PME	• ناشر لقاعدة توزيع محتويات E. Learning	Online Forma pro On line forma pro.com

#### ب/ القواعد الرئيسية لـ E. Learning :

إلى يومنا هذا لا يقدم السوق أبدا القاعدة العامة، تلك التي يبحث عنها كل متخصص في  
.E.Learning

غير أن جل القواعد ذات الحجم العالمي كانت طوّرت انطلاقا من مبادئ تحترم الإجبارات اللازمة  
لضمان نوعية للخدمة الرفيعة.

تقدم قاعدة WBI ( التدريب المعتمد على الويب ) - أين يعتبر E.Learning برنامجا -- خدمة متكاملة  
للتكوين لمثلها، سواء أكانوا متعلمين ، مكونين ، إداريين أو مسيري / مدراء التكوين.

تسمى هذه القواعد انطلاقا من متماتها خدمات تسيير التعليم ( E.Learning management  
services )، تقوم القواعد من أجل تسييرها على التقنيات الداخلية ( لغة و قواعد ) وتستعمل محرك للقوانين  
( للقواعد من أجل إدارة التكوين بالإضافة إلى أن المعطيات من أجل تخزين الشعب، التوجهات، الممارسات  
البيداغوجية للمتعلمين ، إنها توظف ضمن النموذج المؤقت (classes vituel ) ( أقسام افتراضية )، ملتقيات  
من أجل التبادل بين المتعلم والملقن، يطرح سوق القواعد، القواعد الرئيسية التالية:

الجدول رقم 07: يمثل: ممول القاعدة :

ناشر / حل	نموذج العرض	السعر	الزبائن	التعليق
Interwise avec millenium	Camptus vituel : • متفوقة على شبكة الويب . • ملتقى / ندوة للعمل الجماعي (تبادل الممارسة / الوثيقة) . • تسيير نشيط للمشاركين (أخذ الكلمة).	• عدد الساعات محدد سلفا (15 إلى 25 \$ للساعة) . • منحة من 100 إلى 150 \$ للمستخدم الواحد . • تبادلي بين الأجراء .	• لا يقبل التدخل	• يعتمد بقوة على السمعي البصري بالنسبة (الأقسام الافتراضية . مؤقت . • استخدام مكثف مجهّز بملقن ومزوّد بملفات .rich- média
Centra avec symposium	تسيير وتوزيع المحتوى . خلق دورة تكوين مع توزيع enstreaming تبادل / تقسيم العمل، أدوات تخصيص الدورة	2500 \$ بالنسبة لـ serveur منحة معيارية بـ 200 \$ للمستخدم . منح تنافسية إلى 2000 \$	• هيكلية الإعلام بالنسبة للمكتبة أو اللغات .	• تنافس مباشر لـ interwise توجه هذه القاعدة أساسا إلى الأقسام الافتراضية ذات النموذج المؤقت، إنها تطبق إجبارات شديدة بالكفاءة بخصوص bande passante .
Mes	• إنتاج وتوزيع دعامة التكوين . • 25envers للتعليم وتوزيع المحتوى . • خلق فرق للتكوين، تعيين أو إلغاء فترات / مراحل التكوين حسب مستوى الفرق . • أدوات إدراك الدروس، 30مقياس للتكوين المكتبي ( Microsoft , lotus )	• اقتناء المنح / الإجازات حسب الدروس وحسب المستخدم بثمان متوسط 550فرنك للواحد .	• La detche مواقع التكوين على المكتبة وعلى تسيير متعاونيهم 320.000	• إن ملفات المضمون هي موضوعة في / ضمن format propriétaire ولكنها تسمح بتصحيح إنتاج المضمون . الحاسبة AICC
Sm art canel	• قاعدة جمع / ضم المحتوى والتقييم الذاتي .	• التشكيلة الأكثر حداثة هي الإيجار،	Non communiqué لا مجال	• جزء من Sun développer

<p>connexion(SDC) serveur يتقاضى Sun 250 entreprise • يضمن فترات للإجابة المقربة للأقراس ( حسب الناشر .</p>	<p>للحديث .</p>	<p>حوالي 100 فرنك للعام وحسب المتعلم بالنسبة لتكوين ما</p>	<p>• الحل: من الجامعة الافتراضية. • أكثر من 300 تكوين (خاص بالهندسة) . نظام WINDOWS ، الرياضيات / المالية ) . • قاعدة Dosent ، و Saba بغية / من أجل إدارة وتسيير المتعلمين، إدارة المجموعات، متابعة المؤهلات والتطورات عن طريق إحصائيات</p>	
<p>• إنه لمن الممكن دمج محتوى ناتج عن التطبيقات ذات الصنف macro- media أو المكتب . • تسمح تقنية samatine بدمج وظائف الاتصال .AICC</p>	<p>France Télécom • لقد استعمل ما يقارب 2500 من العمال les dictaticiels • بالنسبة لتكوينات التقنية أو التجارية .</p>	<p>• الفوترة حسب عدد المستخدمين (منحة حسب موقع الزبون ) بين 300 إلى 400 فرنك حسب موقع مكان الزبون</p>	<p>• حل ذو حجم عال ، تسمح بمزج تكوين موجه ذاتيا ومتزامن مع ذلك غير المتزامن • إثبات المستخدمين، قائمة الدروس، التسيير حسب المجموعات ومتابعة مسارات التكوين ( تطوير مقاييس التكوين بطريقة مشخصة ، لحساب تطوير المتعلمين .</p>	<p>Lot us avec E.Lerning space .</p>
<p>• يقدم القاعدة ميزة تسمح للملقن بتهيؤ محتواه البيداغوجي عن طريق بناء دروس مباشرة وخلق بعدها مسارات لتكون المتعلمين .</p>	<p>Actir patners أو غرفة التجارة</p>	<p>• 7500 فرنك لـ 100 مستخدم للبيع بالنسبة ASP الكراء الشهري يتموقع ما بين 2800 إلى 3500 فرنك .</p>	<p>• قاعدة فرنسية لتكوين مهني مباشر حيث تسمح بخلق أقسام افتراضية لتنظيم TUROTAT DISTANTE . • يقترح وسائل للعمل المتعاون، فضاءات، الحوار المدمج مباشرة مع الأقسام الافتراضية.</p>	<p>An talis avec sy FADIS</p>
<p>• دمج المحتوى adhoc</p>	<p>• المؤسس</p>	<p>• بعض المئات من</p>	<p>• قاعدة من أصل إيرلندي +</p>	<p>Sm</p>

<p>dream انطلاقا من weaver • و إمكانية كبيرة لاستخدام القاعدة والمحتوى بفضل المحاسبة . AICC SCORM , LRNI et INS.</p>	<p>dell بالنسبة لزيائنه . Edut eur.com</p>	<p>الفرنكات . • المستخدم (متوفر في شبكة الأترنات أو الشبكة الداخلية).</p>	<p>art force تعليمات التكوين (حوالي 4000 ساعة متوقّرة: مكتبية ، إعلام تسيير) إن الوظائف هي متوفرة في الوثائق من الجامعة الافتراضية إلى غاية تأسيس مسارات للتكوين على الخريطة .</p>
--	--	---	--

الجدول رقم 08: يمثل: ممولي التكوين.

التعليق	الزيائن	السعر	نوع العرض	ناشر / حل
<p>• تسمح لغة tool book بصفتان تشخيص محدد لكفاءات المتعلم ، ملائمة ديناميكية لإمكانيات الاستجابة أثناء الشهرين. migration. • الشبكة الداخلية أثناء الدروس .</p>	<p>Da none on total</p>	<p>• السعر المستعمل من 175 فرنك إلى 250 فرنك . • مسار التكوين منحة التكوين انطلاقا من 22.000 فرنك بالنسبة لمجموعة تظم 300 مستخدم وأكثر .</p>	<p>• برامج للتكوين الذاتي مكتبية أساسا قائمة على تمثيل المحيط بغية اكتساب ( لغة tool book ) فهرس — 150 مقياس للتكوين.</p>	<p>I PROGRESS ET SEQ LOGICIEL Progres sion (الصف)</p>

الجدول رقم 09: يمثل : مدخل التكوين المباشر

التعليق	الزبائن	السعر	نوع العرض	الناشر/ حل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسمح تقنيات تطوير البرامج بخلق تأهيلات مناسبة تكمل القاعدة عبر وظائف متابعة المسارات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sony : تكوين Outlook بالنسبة لطاغم يضم 1000 أحير (220 فرنك للواحد ) .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutorat مباشرة مدفوعة par vision conférence : 300 فرنك / للشهر تكيف على الشبكة الداخلية، الفوترة حالة بحالة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فهرس لـ 200 مقياس للتكوين (... / , OAO CAO) متوقّرة على الأنترنت أو الشبكة الداخلية .</li> <li>• محتوى مطوّر عن طريق flad et java</li> <li>• تقييم جوارى .</li> <li>• تكوين قائم على شبكة التصور، غير المؤقتة أساسا بتثبيت آلي للتمارين .</li> <li>• web call centre محددة / موجهة نحو ملقن ما .</li> </ul>	Enline forma pro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إن مضامين التكوين بالنسبة للمؤسسة هي صادرة عن الشركاء كـ : eduper formance</li> <li>• إمكانية خلق tutonal (حوالي 180 على الموقع من أجل تكوينات أكثر شمولية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hôpital de Dieppe : يقارب الثلاثين من الأجراء يكونون على lotus notes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشبكة الداخلية بالنسبة لـ 5000 مستخدم، 6 فرنك / تستخدم للتكوين .</li> <li>• شبكة الأنترنت 79 إلى 395 فرنك / للمستخدم للاشتراك السنوي l.formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قاعدة لتوزيع المحتوى البيداغوجي و الدفع المؤمن .</li> <li>• وسيلة إدارة متابعة التطورات ومداومة المتعلمين .</li> <li>• Appelet java لتسيير المنح ومراقبة الاتصال بغية تجنب كل اغتيال / غش .</li> </ul>	Breinp ollen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إن التكوين هو مكتبي حصريا .</li> <li>• إنها تقدم ميزة أن تكون أكثر ضمانا .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محلات atac du auchon لقد تم تعيين الحل انطلاقا من توجه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدفوع الفاتورة سواء أكان ثمن / سعر الفئة، من 100 فرنك / المستخدم /</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إن مدخل التكوين الذاتي هو مدرك من قبل مجمع نشر التكوين ENI</li> <li>• طبقة براجمية قد تطوّرت من</li> </ul>	Média pluspro



<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتشخيص ما دام المقاييس هي مجزأة إلى غا التنفيذ .</li> <li>• (تعلم كيفية وضع جدول)</li> </ul>	مدراء المحل، أمناء الصناديق، ومساعدتي الإدارة .	عنوان (اسم) البرامج) .	وظائف آليّة لـ windows : التوجيه عن بعد للبرامج الواجب إدراكها، وتعليق واختيارات متعددة من طرف المتعلم. • محيط حقيقي. • ساحة الاتصال غير المؤقتة مع الملقين .	
---	---	---------------------------	--	--

### 1.1 / الوظائف الرئيسية للقواعد:

#### أ - من جانب المتعلمين:

مبدأ الأسس: ينبغي على المتعلمين أن يتمكنوا من إقرار القاعدة من أجل أن يكونوا حسب طريقتهم والزمن الذي يختارونه هم مباشرة عن طريق الشبكة الداخلية.

- إمكانية التسجيل الذاتي.
- خلق وتسجيل البرامج المشخصة للتكوين بالنسبة لكل متعلم.
- إمكانية التواصل مع خبراء موضوع التكوين وملقنيهم.
- ينبغي لمراحل الأسئلة / الأجوبة المتبادلة حول موضوع ما تكون مجموعة ضمن ملف ملائم للمتعلمين.
- ينبغي على المتعلمين أن يتمكنوا من تهيئ فضاء للتعاون من أجل تحقيق العمل المشترك حول موضوع ما للتكوين.
- مباشرة عناصر التكوين، ستسمح القاعدة إمكانية القبول بفضل محرك للبحث متكامل مع مقياس التكوين العنصري الملائم لحاجة محددة و هذا بدون إجبارية أن تكون مباشرة لمسار محدد ما للتكوين / الحر.
- ينبغي على المتعلمين أن يتمكنوا من الحصول على معطيات التقييم التي تعنيهم.

#### ب - بالنسبة للملقن / الخبير:

- البحث في القائمة والمعلومات الضرورية حول المتعلمين.

- البحث في نتائج امتحانات المتعلمين التي قاموا بتطبيقها.
- البحث في المعطيات التي تخصّهم: الوقت الضائع في الاتصال، عدد الرسائل، والتدخلات.
- وظيفية التواصل / الاتصال مع هؤلاء المتعلمين والإدارة المركزية.

#### ج - بالنسبة للمسير / للمدير:

- إمكانية قبول نتائج امتحانات أعضاء فريقه التكويني.
  - إمكانية إقرار (أو طلب) تسجيل لواحد من الأعضاء الخاصين بفريقه.
  - إمكانية أن يكون مدرجا في عملية تقييم المتعلم.
- #### د - بالنسبة للمكوّن (الحامل عبيّ برنامج التكوين أو لمجموع برنامج للتكوين)

- دمج دروس للتكوين مباشرة ضمن القاعدة.
- تعيين الدروس للطبقة السكانية المستهدفة وإعلام مباشر.
- تسيير العناصر الإحصائية المرتبطة بالدروس، وقت فائت، توقف bugs éventuel من أجل تسوية الدروس.
- فسح المجال لعناصر الإعلام المتعلقة بالمتعلمين والملقنين.

#### و - بالنسبة للمسير / الإداري المركزي:

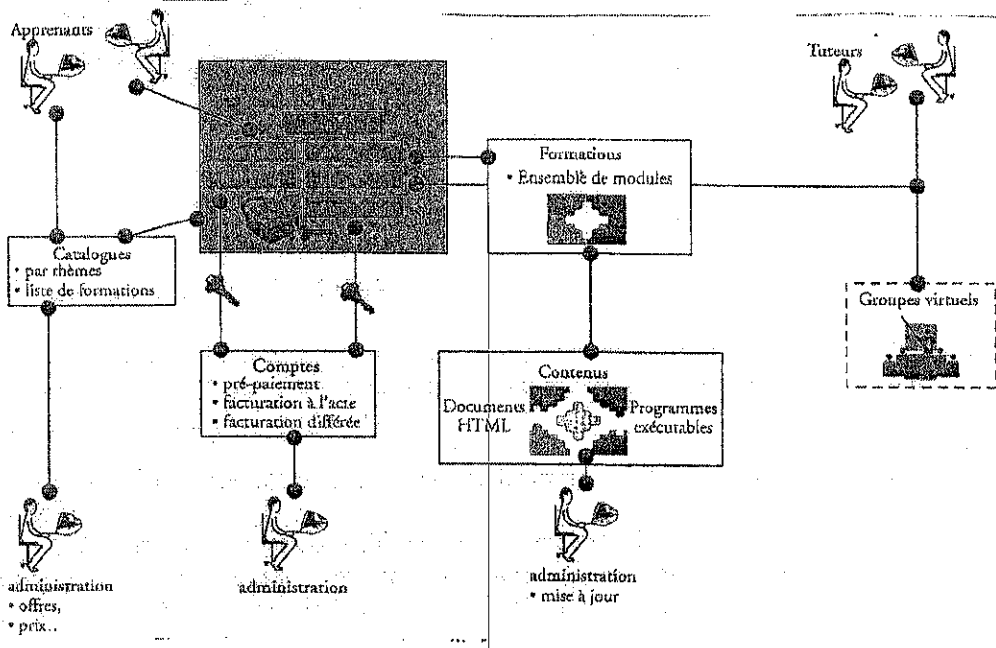
- تسيير مكثف لمضامين التكوينات، التوجهات ومسارات المتعلمين .
- بالنسبة لكل ما يتعلق بتسيير التسجيلات: تغيير، تعيين مكون ما، ملقن، فتح حساب، عنوان بريدي، تصريح ...
- النظر في الفترات، مسارات التكوين، مباشرة مقاييس معالجة المعطيات ...
- إمكانية تفويض مستويات الإدارة، مكون، ملقن، مدير / مسير، موقع .

#### هـ - بالنسبة لـ tracking évaluation :

- إمكانية تعويض كل المعطيات المرتبطة باستعمال القاعدة وتلك الخاصة بالتقييمات.
- إمكانية إسناد حكم حول الكفاءات المكتسبة من طرف المتعلم.
- تكوين المعطيات من أجل متابعة إحصائيات متعددة، بمعدل التردد لبلوغ الأهداف، النجاح أو الفشل.

- الاحتفاظ ضمن قاعدة إدارية بأثر كل التكوينات الحاصلة .
- إمكانية استعمال أداة لتقرير المدمج، مع بعض الحالات المؤسسة سلفاً، ونأشر العريضة .
- الاستخلاص والتصدير نحو أسس لمعطيات أخرى أو نحو أدوات .

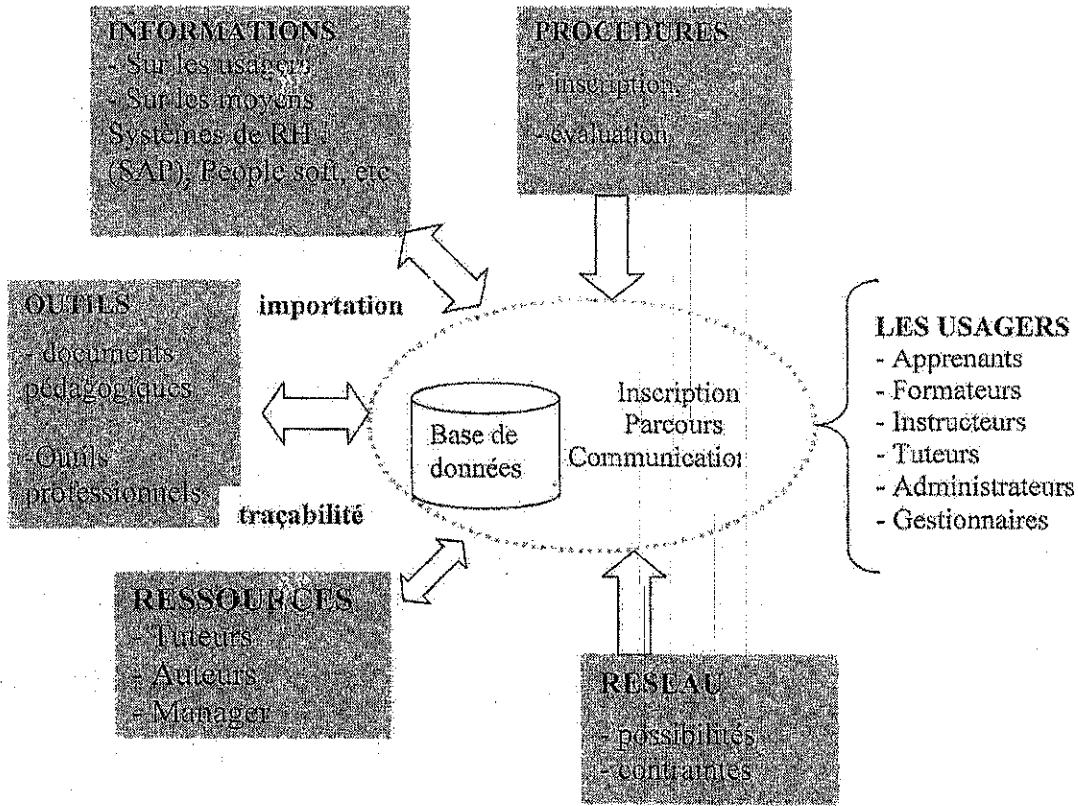
الشكل رقم 02:



- نموذج لنظام المعلومة الملائم للتدريب القائم على الويب :
- إليك رسماً بيانياً لمختلف وظائف القاعدة ( PLATE.FORME ) :

الرسم البياني: الوظائف المختلفة للقاعدة.

الشكل رقم 03:



## 1/2 إعداد المضامين / المحتويات

يقترح بعض الممولين قواعد تحمل أدوات لإعداد محتوى عن طريق تحويل / تغيير المحتوى الموجود إلى "هدف بيداغوجي" يعني "أرباح بيداغوجية".

تحمل هذه الأنظمة إذن اسم نظام تسيير محتوى التعلم (LCMS)، ينبغي للمعايير السارية الإنجاز أن تحقق جمع الأرباح البيداغوجية من خلال المقاييس، حتى وإن كانت لهذه الأخيرة أصول مختلفة من أجل السماح بخلق / إعداد مقاييس ملائمة للأفراد انطلاقاً من حاجياتهم الخاصة وتوجهاتهم، إنها تسمح أيضاً بتسيير الأرباح ضمن ارتباطات متعددة موجهة إلى شعب مختلفة.

يمكن لـ (LMS) أن يكون ذو فائدة ضمن حالات أخرى كذلك:

الحالة الأولى: أين يرغب العديد من المؤسسات ذات نفس قطاع النشاط أن يوحدوا جهودهم الإدراكية ضمن مقاييس التكوين.

الحالة الثانية: أين تسعى خدمة التكوين لمؤسسة ما إلى بيع منتجاتها الخاصة بـ E.lerning في السوق.

### 1/3- الوظائف المكتملة:

أ - سير العمل ضمن النموذج غير متصل:

- تسمح هذه الوظيفة للمتعلم بالعمل دون أن يكون على اتصال مع LCMS .
- أولا : يجب على المتعلم أن يشحن مضمون مقياس التكوين الذي هو بحاجة إليها .
- بعدها ، كل المعلومات الضرورية هي مستذكرة محليا .
- بعد ذلك، يتم تعويض هذه المعلومة بـ Serveur الخاص بمتابعة إعادة ربط الاتصال للمتعلم على الموقع ( LCMS ) .
- ينبغي على هذه الوظيفة أن تطبق خاصة الأدوات المحمولة والمستقلة (كمبيوتر، هاتف نقال ...).

ب - الأقسام الافتراضية ( Les classe virtuelles ) .

- تغيير منطق قاعة الدروس إلى عالم الغاية كما هو هدفها.
- استماع لمكون ما بتعيين عن بعد ضمن الزمن الحقيقي / قسما " للتربص " مجزءا من خلال وظائف قوية حيث يسمح بتقريب على أقصى حد لشروط إنعاش الحضور كما هو معرف / محدد.

ج - استعمال الأقراص والفيديو:

- عندما يستوجب المقياس البيداغوجي إلى مقطع الفيديو، فإن مشاكل الدين و bonde passante تقتضي حينها استدعاء تقنية C.D.ROM (القرص) في هذه الحالة، يسجل مقطع الفيديو على القرص، الذي هو مسير عن بعد من طرف LMS، يسمح هذا الحل بنوعية جيدة للصور من تلك التي تم الحصول عليها من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكة الداخلية.
- ولكن السلبية تكمن في أن لا شيء يضمن أن تكون النسخة / المستعملة من طرف المتعلم / هي الجيدة: حال تشغيل القرص.

د الاتصال اعتمادا على تسيير المعارف:

- ينبغي على نظام تسيير التكوين أن يكون على اتصال مع ذلك المتعلق بتسيير المعارف.

- يمكن للمتعلم أن يطلب إما إعادة هذه المعلومات ضمن منصب عمله وإما حذفها وتسليمها.

#### 1.4/ اختيار قاعدة ما:

يمكن لاختيار قاعدة ما ملائمة أن يصبح أمرا صعب وهذا راجع إلى عرض مهمل (أكثر من عشرين منتج هو محرك، ومن تعددية ممولي القواعد والمدخل (يدرجون أنفسهم قاعدة) .

الجدول رقم 10:

المدخل الأساسية والتمويلات	القواعد الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bwe U .</li> <li>• Click 2 learn .</li> <li>• FT know ledge.</li> <li>• Hungry nuids .</li> <li>• On line forma pro .</li> <li>• Pen sore.</li> <li>• Smart force</li> <li>• Smart planet .</li> <li>• Solstra.</li> <li>• Toutapprendre.com.</li> <li>• Viviance</li> <li>• M2S</li> <li>• Prestataires : smart canel ,</li> <li>• T3W interwise .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aradne.</li> <li>• Académy net .</li> <li>• Campus vituel.</li> <li>• Docent.</li> <li>• E.cursus / e_savoir.</li> <li>• Ingenium.</li> <li>• Learnieg space .</li> <li>• Lavit.</li> <li>• Saba .</li> <li>• Sy fadis .</li> <li>• Sylfide.</li> <li>• Top class.</li> <li>• Virtuel U .</li> </ul>

#### الجدول يمثل: القواعد الرئيسية والمدخل الرئيسية والتمويلات

وبصورة محملة، يمكننا أن نحدد سعة توجهات كبرى والتي تسمح باختيار قاعدة لحساب الأولويات

المأخوذة .

- تحديد الحاجيات والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة بخصوص سير عملية التكوين.
- إعداد قائمة الشروط مفصلة تسمح بمقارنة بسيطة وسهلة لمختلف العروض.
- إتمام قائمة الشروط عن طريق أسئلة مكتملة مطروحة على الممولين حول محتوى إجاباتهم.
- خلق / تأسيس إجراء للتحليل والاختبار.

- الانتباه إلى مرجعيات الممولين، إلى مكائنتهم في السوق.
- الإنصات إلى التحقيقات بالقرب من زبائن الممولين .
- غير أنه وإقامة الفرز بين كل الممولين يظهر " رؤساء E.learning في الواقع، نُميّز صنفين من الممولين: الناشر ومطوّروا المحتوى.
- الناشر هم الذين قد طوّروا قاعدة لتوزيع المحتوى بوظائف أكثر تقدما بخصوص إدارة المعلمين، مسارات التكوين، فضلا عن ذلك، ينبغي تمييز أصناف التكوين المقترحة (مؤقتة، غير مؤقتة ن أدوات العمل المتعاون)، مجموعة من الناشرين قد تموقعوا ضمن هذا النوع من الهيكل / من البنية التقنية التي هي واحدة من بين الأوزان الثقيلة للبرامج، كـ lolus مع قاعدتها التعليمية space .
- ولكن هذا النوع من الأجهزة يسحب الأمور الجيدة الصنع أساسا للتكوين بطريقة يقوم بالتخلص من إجبارات الزمن كما أنه يضمن فترات التعلم ذات المدى القصير في الواقع، تقتضي / تستلزم رؤية الملتقى ( la vision confereuce ) تجهيز ملقن ويمكن لوسائل التواصل / الاتصال بين المعلمين و الملقن أن تظهر مضجرة / مملة ( أزرار أخذ الكلمة، لرفع الأيدي ... ) .
- وبالمقابل تظهر القواعد التي تسمح بتوزيع التكوينات الموجهة ذاتيا، بتشخيص ملائم وتقييم للتطورات في نهاية المقياس جدا في غاية الأهمية، وخاصة، عندما تعرض أدوات أو وسائل التواصل / الاتصال غير المؤقتة ( دورة ) أو مؤقتة من نوع " حوار "، والتي بإمكانها أن تظهر فعالة وأقل إكراها حال مواجهة مصاعب تكوين ما .
- يطور هذا النوع من القواعد أكثر فأكثر أدوات تعقب tracking التطور، ويقترح تقنية تسمح بملائمة المحتوى بطريقة مشخصة مع المؤهلات والمصاعب الملاحظة أثناء المسار.
- وأخيرا، فإن الرغبة تكمل في أن تكون منسجمة مع معيار AIC ( aviation industry ) ( computer based training commi hee ) الذي يسمح بجلب محتويات أو مقاييس تطبيقية للناشرين الخارجيين، متعددة أيضا ليونة للتطور.

## المطلب الثاني: من المدخل إلى القاعدة:

يعد E.learning بإعادة تطوير التكوين بتقليص، إجبارات الوقت والمكان، الأمر الذي بإمكانه أن يقودنا إلى توزيع سريع للمعرفة، تتطور أدوات قواعد E.learning بصورة جد سريعة حيث أنها تسعى إلى تقديم نفس الإنعكاسات للمكون والمتعلم من تلك التي تتواجد في العالم الفيزيائي.

2.1 - Netop scoul : قاعدة تقنية لـ E.learning :

تأتي المؤسسات *adjust technologique* (الفرنسية) وكذا *danware* ( *danoise* لتعرض / لتقدم رؤية جديدة لتقنياتهم الخاصة بالتكوين عن بعد ذات النموذج المؤقت *net opsschool 2.0* لقد تم تخصيص هذا الحل للوظائف التي تسمح للتعليم بمراقبة عن بعد الآلات وكذا التلاميذ، يمكن له أيضا أن يصحح التمارين، القيام بعرض الوثائق أو المشيلات، بالإمكان أيضا توزيع وأخذ الملفات من التلاميذ، يضم البرنامج تمثيلا بيانيا لمرتبة القسم أين يمكن للتعلم أن يموقع التلاميذ حسب المستوى على سبيل المثال.

وأخيرا، يدمج المكون ويراقب قناة صوتية من أجل توزيع الكلام، إن هذا الحل هو مستمر ضمن الشبكة المحلية كشبكة الإنترنت مثلا، وتسمح إذن بجمع التلاميذ و المتعلمين من أربعة زوايا من العالم ضمن قسم افتراضي.

إذا ما كان يتلاءم مع اتصال ( *modem* ) فإن الاتصال / التواصل ذو الدين العالي هو أيضا مفضل وخاصة إذا ما كان نقل الصوت على IP والتحكم عن بعد قد استعمل معا، بالإضافة إلى ذلك، توظف / تستعمل *netop scool* تقنية متعددة الطبقات، ميزة مهمة بالنسبة للشبكات الداخلية، الجامعات ولكنها غير موظفة بالنسبة لممول ذو المدخل الكلاسيكية.

يعتبر *multi caste*: إجراء توجيهيا يقوم على إرسال حزم IP مرة واحدة من أجل أن تستلم من قبل مستعملين عدة كانوا قد طلبوا بوضوح استلام هذه الحزم، تضاعف شبكة *multi cast* الحزم خدمة لكل المستعملين المشتركين فيه.

أخيرا، يسوق هذا المنتج الخاص بـ *netop scool* بفرنسا بما يقارب 550 أورو، بكمية تغطي حاجيات *E.Formateur* ومتعلميه.

## 2/2 - learning space de lotos، وزن القاعدة الكبيرة:

تبنت الرؤية الجديدة لقاعدة E.learning للنشر *lotus*، *learning space* (فضاء التعلم) توجهها أكثر انفتاحا، ووظائف متابعة التكوين أكثر تأسيسا - يقدم هذا الحل خصوصية رهن تكوين موجه ذاتيا، غير مؤقت (دورة) ومؤقت (حوار و *vision conférence* في الوقت الحقيقي).



يقوم، قلب / مركز الحل غلى، محرك برامجي للقواعد / القوانين المؤسسة على learning space care ( لب فضاء التعلم ) إنه يرتبط مباشرة مع أسس لمعطيات ما بإمكانها أن تكون قرارا أو DB2. إنه يدير مصداقية المستعملين، فهرس دروس التكوين، السير حسب فرق المتعلمين، وإلحاقها بمسارات آلية للتكوين (تطوير مقاييس التكوين بطريقة مشخصة لحساب تطورات المتعلم.

نجد ضمن خيار ما، ووظائف العمل المتعاون والتي هي في الواقع برامج للتواصل ضمن الزمن الحقيقي والاتصال / التواصل المؤقت، يتعلق الأمر بقاعة لقسم افتراضي مع ساعات للنقاش من أجل التبادل مع ملقنه أو مع تلاميذ آخرين تبعا لدورات التكوين الموحد، الزمن الحقيقي هو ممكن بوظائف الحوار الفورية ولوحات بيضاء ( tableaux blancs ) ( الرسم و التعليق عن رسم بياني من خلال العمل الجماعي المتبادل )، إنه تقنية samtime de lotus المستخدمة هنا .

إن هذه التنظيمة هي منسجمة مع معيار AICC، ما يسمح لها بجلب أي محتوى وأي تمارين صادرة عن أي محيط كان.

فيما يخص الهندسة، فإن القاعدة تصرح بالتوزيع على آلات فريدة، أو بنية تقنية مجزئة تماما، كذلك بالنسبة لمؤسسة مجزئة جغرافيا على مواقع متعددة، إنه لمن الممكن تمركز تسيير المسارات والإقرارات ضمن مقر مثلا، والاختيار بالنسبة لـ serveur متعاونين غير مركزين حسب المناطق ، هذا ضمن هدف جوهري يتمثل في تفاعلية زمن الدخول / الانطلاق، في كل الحالات، توظف الحالة وتستغل على NT seveurs وبالأحرى، باستعمال الشبكة الداخلية.

لا تتوقف تكلفة الحل على أي حالة من عدد serveur، ولكن على عدد المستعملين (منح عن طريق موقع الزبون )، فلق / يتضح ما بين 50 إلى 60 أورو لموقع الزبون الواحد .

## 1- البعد الاقتصادي والشرعي / القانوني:

### أ - بنية التكاليف ضمن التكوين التقليدي في E.learning :

واحدة من بين الظواهر الأكثر أهمية في الانتقال من التكوين التقليدي إلى التكوين المنفتح وعن بعد تتمثل في تغيير المنطلق الاقتصادي: إنها واحدة من بين أسباب صعوبة الانتقال من نموذج إلى آخر.

أي تغيير للمنطلق يعني؟ إنه حقيقة التآرجح ما بين منطق اقتناء التمويل الداخلي ( أو تكاليف سير العمل الداخلي ) إلى منطق ممزوج للاستثمار - الاستغلال " (...) لقد تمكنت TIC (...) بتحويل التكوين من اقتصاد حربي، مميز عن طريق تكاليف تكرارية مهمة إلى اقتصاد صناعي يقوم على استثمار مستهلك عن طريق

تعددية العمل الإنساني وتخفيض للتكاليف المتغيرة<sup>29</sup>، فضلا عن ذلك، ضمن هذه الأنظمة الجديدة، نجد أنفسنا نواجه مرحلتين اقتصاديتين جد مختلفتين:

• مرحلة التطبيق: بنية تحسينية، تجهيز ن مضامين / منح، أدوات، تمويل الخدمات، منطق المشروع الداخلي).

• مرحلة الاستثمار: بنية مختلفة لتكاليف التكوين التقليدي.

• لقد واجه مسؤولوا التكوين مشتريات من نوع جد مختلف: من جهة المطالب مرورا إلى الهياكل التنظيمية للتكوين والتي تقترح منتجات من شأنها تسهيل عقد الشراء.

• من جهة أخرى، برامج - مضامين مشتراة ضمن مسعى لتجارة الإعلام يعني برامج تضمن المنح، قواعد / قوانين الحسابات المعقدة والمتغيرة .

• تطور أيضا مواقع التكاليف: ضمن نظام لـ E.learning، تصبح تكاليف القاعات، المكونين، الواجبات، الانتقال، على سبيل المثال (قائمة غير منفذة).

• منح LMS والمضامين.

• تمويل إعلامي.

• تمويل شبكي (استهلاك).

• مكونين / ملقنين.

• تخفيف الاستثمارات.

• تكاليف السرقة والصيانة.

• تعقد هذه التغيرات العميقة حسابات العودة إلى استثمار صيغ جديدة للتكوين

ب - حساب العودة إلى الاستثمار:

ينبغي دوما التمييز، عندما يطرح الطلب الحالي والدائم لحساب العودة إلى الاستثمار، بأن الهياكل التنظيمية للتكوين، والخدمات الداخلية لتكوين المؤسسات لم تمارس قط مثل هذا الطلب بالنسبة للتكوينات الحضورية، إنها مثبتة بصورة مجملية عندما تبلغ المؤسسات مبالغ تتلاءم مع قيم تتراوح ما بين 3% إلى 6% من تكلفة الأجوبة .

<sup>29</sup> Patrik chevalier, le rapport cout efficacité des technologies en formation, étude ASKA, 2001.

ما مدى فعالية الملتقيات، حسب العدد المحقق في المؤسسات ما هو الأثر الحقيقي على الشغل؟ على تغيير التنظيمات؟ على أرقام أعمال المؤسسة، نوعية الخدمات؟ إرضاء الزبون؟ تطوير وظيفة الأجواء، توزيع الكفاءات الجماعية والممارسات الجيدة؟ ... إن طلب التقييم والقياس هو معدوم.

أو يمكن لهذا أن يكون، وضمن أجهزته الجديدة هنالك استثمار في أنظمة الإعلام، الدافع الإيجابي لتغيير الأشياء وأن حساب الرجوع إلى الاستثمار قد أصبح أمرا قطعيا؟ إنه ليس من المؤكد بأنه وضمن معايير الاستثمار الموضوعية لتطوير الإعلام قد يواجه مثل هذا المطلب (حتى وإن، كانت مشاريع الدراسة قد حققت من البداية، فإنها - نادرة / قليلة المتابعة - من طرف / المكاتب الخارجية).

وبصورة مجمل، نحن الآن في اصطدام مع تطوير فعالية الاستثمارات الفكرية وإشكالياتها المهمة للقياس، سواء أكان ذلك يتعلق بشركة لإشهار الاتصال الداخلي، نشاط قسم M ret ...

إن الفائدة هي دوما صعبة القياس، نذكر على سبيل المثال، بالنسبة للتكوين الرئاسي ( formation presentille )، نموذج هام تسعى إليه المؤسسات وكذا الهياكل التنظيمية للتكوين، فإنه من الممكن قياس / وزن مدى رضى المتربص واكتسابه للكفاءات في نهاية التكوين، ولكن، من غير الممكن عمليا قياس الاستعمال الحقيقي للكفاءات المكتسبة ضمن وضعية الشغل والأثر الناجم على أداء الأجراء وفريق العمل، وهذا راجع إلى أن عوامل أخرى تتدخل، تنظيم الشغل، الإدارة، الحيوية ضمن الفريق، أدوات العمل المتوفرة ... الخ .

في E.lerning الصعوبة هي نفسها.

### ج - المبادئ القاعدية بالنسبة لمنهجية calcul de roi :

لقد تم معالجة هذا الموضوع / بطريقة جد مبسطة، محددة باختبار لبعض المواقع " بالجملة وهذا بملائمة تكاليف الانتقال، السكن، الزمن غير المشغول وباستخلاص إيجابيات التكوين عن بعد، ولسوء الحظ، فإن الأشياء هي أكثر تعقيدا مادام هنالك جهازين جد متميزين: أولا التنظيم العام لهذين النظامين هو أقل مماثلة، ينبغي لبعض تنظيمات هذه الأجهزة ولأي مواقع التكاليف الموحدة أن تحقق هذا الذي يقترحه français orivel<sup>30</sup> ضمن منهجته الخاصة بالتحليل المقارن للتكاليف أين يميز تكلفة .

- الإنتاج.
- التوزيع.
- الاستعمال.

<sup>30</sup> Francois orivel , Analysing cost. In distance éducation system : a method alogical approach.IRVOU, Dijon,1987.

• الإدارة.

• يميز كل من huntet clarke<sup>31</sup> زمينين اثنين: زمن أولي يسمح بتشكيل الوسائل وآثار التقنيات ثم بعدها ، أثناء فترة المتابعة وتقييم المشاريع .

• نحاول سرد التكاليف المحددة والمتغيرة لجهاز E.learning:

1. التكاليف المحددة: إنها الفرق الكبيرة بين الأجهزة الكلاسيكية ( القديمة ) وعلى نفس الخط للممثل، مروراً بتعليمي ( ينبغي عليها استعمال مصطلح " حل بيداغوجي " أو فيديو، إنها تمثل سواء تكاليف الإنتاج (تحقيق / إنجاز تام، تضم عموماً اقتناء لتمويل خارجي وللزمن في الداخل) أو اكتساب الحقوق، يمكن لتكاليف التضعيف أن تثقل كاهل الميزانيات، وثائق الشراكة، قرص - ضمن المشاريع العظمى، تضع شبكة الإنترنت كل هذا تحت التصرف المباشر (حتى وإن لزم الأمر في بعض الأوقات تشحيد الموارد).

2. البنية التحتية: إنها تظم في هذا المكان، مجموع البرامج، القسم / الجزء الشبكي والمادي (جهاز الإعلام الآلي، ناسخة ... ) يمكن لهذا الجهاز أن يكون جد متغير حسب المشاريع ( الاستعمال باسم الشبكة الداخلية، خلق شبكة خاصة من نوع VPN ( vital private net wak ) .

ولكن في المشاريع المهمة، هو دوماً منصب مكثف أين يتوقف التخفيض حتماً على عدد المستعملين.

نقدر اليوم انطلاقاً من المحتويات، بأن البنية التحتية هي دافع جد مهم لتطوير E.learning ، أجهزة E.learning التي قد اطلعنا عليها هي في غاية الأهمية وجد فعالة إذا ما أحسن المهندس البيداغوجي توظيف كل الإمكانيات الممنوحة من قبل التقنية، ضمن النشاطات الزمنية. غير أن الأجيال الحالية للشبكة الداخلية (في نهاية الحياة) هم في حدود الإشباع ويفضلون الاستعمالات المهنية عن الاستعمالات التكوينية. في هذه الحالة فإن الأجهزة الموضوعية موضع التنفيذ هي فقيرة وهذا ما يجعل نجاح المشاريع في خطر.

إلا أنه ينبغي علينا معرفة أن البنية التحتية يمكن لها أن تكون أقل تكلفة باستثمار بمجرد أن عدد المكونين هو معتبر هام.

أ- الإدارة، التسيير والتسويق:

تشمل LMS وبصورة كبيرة هذه المهام، إلا أنه لا ينبغي عدم تقدير الموارد البشرية الواجب تجهيزها وإدارة عدة ملايين من المتعلمين آخذين وضعياتهم الشخصية للأحداث بعين الاعتبار والتي تعين مساراتهم التكوينية، التسجيلات وإلغاء المواعيد المحددة استهلاك الموارد.

<sup>31</sup> MAL COM Hunt et Alain Clark ,a guide to the effectiveness of technology based training , NCET for education and Employment, 1997.

مع ذلك، إنه هنا يقع الاستهتار بنجاح العمليات ينبغي ملاحظة أن هذا الموقع هو "نصف متغير" ما دام أنه سيتصور تدريجيا. تحمل هذه المواقع الموصوفة بطريقة سريعة ميزة القدرة على توليد اقتصاديات السلم. لقد أظهرت حسابات بسيطة بأن الهبوط المنتظم للتكاليف حسب المتعلمين كانت لحساب أعداد المستعملين.

## 2- التكاليف المتغيرة:

أقل عددا وأقل كثافة من ذلك الموجود في le presentiel غير أنه يوجد كذلك ضمن في Distanciel يوصي Français Orivel في الدراسة السابقة الذكر بضرورة تمييز التكاليف المتغيرة الضعيفة، التكاليف المتغيرة الواجب التحكم فيها، التكاليف المتغيرة الحساسة.

### أ- التكاليف المتغيرة الضعيفة:

يذكر الكاتب أيضا التكاليف المرتبطة بالعمل المتعاون (اتصالات قائمة ضمن الشبكة الداخلية، الخارجية شبكة الانترنت) إنها تسمح على غرار ذلك بنشاط مهم على المستوى البيداغوجي كما رأيناه آنفا.

### ب- التكاليف الواجب التحكم فيها:

إنها التكاليف المرتبطة بالتأطير، نشاطات التعيين ودعم المكونين. في الواقع، إذا ما لم نحصر عليها، فإننا سنجد معدل مكونين ملقنين متعلمين متقاربا أحيانا مع معدلات الأقسام en presentiel

يشير Patrick Chevalier بأنه وبالنسبة لـ CNAN32 هذا المعدل يوفر ملقنا لـ 80 متربص هنا أيضا التوازن بين النشاطات المؤقتة وغير المؤقتة هو محدد Tutorat عن طريق الرسالة mail هو أقل تكلفة، أما إذا تعلق الأمر بأخذ موعد بالنسبة لدورات خاصة بـ tutorat telephonique فإن الأمر مختلف، إنه لمن الرئيسي الجوهرى وضمن هندسة E Formation أن على البيداغوجي متخصص النية التحتية ومسؤول المشاريع الضامنة لتوازن المعادلة الاقتصادية أن يعملوا جاهدين على إيجاد جهاز مثالي ينبغي عن طريق المشروع أن يستخدموا الجدال التي تسمح لهم بوضع أي تغيير لكل الدوال في أي وقت.

بالنسبة لمشاريع التكوين الخاصة بـ 20000 شخص على سبيل المثال، فإن إضافة حق سحب ثلاث ساعات من الدعم في القسم المؤقت خلال السنة من شأنه مضاعفة الحاجة عند المكونين بطريقة مهمة فورا دون الاهتمام بالأثر الفوري الناجم على حجم الشبكة الخارجية. مشكل ظاهرة أخرى تطرح نفسها هنا تلك الخاصة بـ "الرهان" الأولي لبعث البنية التحتية والموارد البشرية الواجب وضعه /تسطيره: تشتغل حتما ضمن مرحلة المشروع ومباشرة الافتراضات (أكد إنها تقوم على التجربة ولكن لقد أشرنا آنفا بأن هذه الأخيرة لا

<sup>32</sup> Conservatoire National sur des arts et Métiers : établissement d'enseignement supérieur accueillant 100.000 inscrits dont 30.000 a distance.

تزال جزئية ولا تغطي كل حقل الأجهزة المتعددة) إن خطر الفارق بين السلوك المتوقع للمتعلمين والواقع هو جد مهم.

- واحد من بنى مفاتيح Roi المفضل هو إذن الليونة
- القدرة على الملاءمة تفاعلية الجهاز على الهندسات التقنية.

### التكاليف المتغيرة الحساسة:

تعتبر الإتصالات السلكية موقعا يقتضي المراقبة عن قرب ، وما إن يعنى الجهاز بالشبكات المدنية يمكن للفاتورة أن ترتفع بطريقة جد هامة. ولا يجب إنتظار توقع المعجزات الانخفاض حسب نوعية الاستهلاك. في مرحلة دراسة المشروع، ينبغي على فريق العمل أن يهتم بصورة خاصة بمختلف الحلول الممكنة والتكاليف المتعلقة المتخصصة. ينبغي للأشياء أن تحرك في الأعوام القادمة مع تعميم دو دين مرتفع ومنطقية الفاتورة الأحسن ملاءمة مع نشاطات ولكننا في انتظار الحذر.

إن معالجة مشكل العودة إلى استثمار ضمن مشروع E Learning يعني الاكتفاء بمقاربة مبالغ الانتقال،

### المطاعم والفنادق بين Distanciel و presentiel

في الحقيقة وبالنسبة للكل فإن البعد الاقتصادي هو بعد خاص بالمشروع، كما الحال بالنسبة للتقنية، البيداغوجية مرافقة التغيير إنها لمن مسؤولية رئيس المشروع وفريقه نسبة على مقارنة بمرحلة الاستثمار، إنه لمن الضروري وضع حالة تجارية، بتحليل عدة أجزاء وبالنسبة لكل واحد منهم، مؤشرات على الأقل التكلفة حسب المتعلم بالنسبة لمسار نوعي (عجة ساعات محدد لتكوين ما) ومن جهة أخرى، تكلفة الساعة المتوسطة حسب المتعلم.

ملاحظة: إذا ما كان ثمرين وضعية التجارة business case هام لوضع مشروع ما، أن الأجزاء هي

في مقارنة سنة إلى التكلفة الفعالية وأن موقع التكاليف تستلزم المراقبة، نحن في قناعة تامة بأن E Learning توجد خارجا ضمن الاستعمالات التي تجلب منافع حتمية وحقيقية بالنسبة للزبائن (إما بخصوص النوعية أو الخدمة). بالنسبة للمؤسسة (رقم الأعمال أكبر، سرعة أكبر، ربح جيد، نوعية ممتازة، تخفيض الأسعار للنوعية الرديئة). أما بالنسبة للأجواء (تحكم سريع للتجهيزات الجديدة أو للإجراءات الجديدة)

تجلب هذه التجهيزات المطورة ضمن أداؤها بالاتصال مع محيطها (مؤسسة، أجواء، زبائن، ممولين شركاء) قيمة مضافة حقيقية لما ستطبق من أجله. إنها أنظمة خلق قيمة متكاملة مع المنتجات والخدمات أنظمة تدخل مع " المستوى الثاني"، الأمر الذي يجعل من هذا الخلق غير مرئي دوما نعتبرها طبيعية، عادية. إنها من القيمة المدججة إلى القيمة.

نحن لا نتحدث البتة عن التكوين ولا تطوير الكفاءة بل وبكل بساطة عن تأهيل أداء المؤسسة.

الجدول رقم 10: يمثل: نموذجين اقتصاديين متميزين<sup>33</sup>

جهاز Learning	تعليم تقليدي	مترفع
مترفع	ضعيف حتى منعدم	استثمار أولي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجهيز إعلامي (اقتناء تحديد المستوى) Lms برامج.</li> <li>• صيانة إعلامية، مكتب مساعد هندسة بيداغوجية.</li> <li>• خلق وإعداد المضامين. Tutorat.</li> <li>• اتصال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصاريف "تسويقية، أجور المتعاونين في التكوين انتقال، سكن، إصلاح، مكونين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المواقع الرئيسية للمصاريف</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مصاريف تسويقية.</li> <li>• تكوين حد منضبط وفعال</li> <li>• ربح الوقت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجهيز إعلامي</li> <li>• هندسة بيداغوجية.</li> <li>• إعداد المضامين</li> <li>• اتصال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المصادر الرئيسة للاقتصاد</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• متردد كفاية (مشاكل إعلامية، نقص الخبرة للمتعلمين غير موجهين)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نادر (ميزانية محددة سلفا)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصاريف غير متوقعة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مرتفع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضعيف، حتى منعدم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إشهار أولي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>هابط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نائب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكلفة متوحدة حسب المتعلم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جد مرتفع كفاية (العشرات حتى المئات في حالة الجهاز القياسي)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضعيف (1à 5 en intra)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد أدنى من المتعلمين من أجل إشهار الاستثمار</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>صعب تمييزه ولكن تقييم محدد للنمو</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مستحيل تقييمه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العودة إلى الاستثمار</li> </ul>

اعتمادا على الجدول السابق، فإنه النموذج الاقتصادي نفسه ل E-Learning الذي يختلف جذريا عن

ذلك المتعلق بالتعليم Presentiel

<sup>33</sup>Jean-claude le wandwoski : « Les Nouvelles Façons de Former , le E-learning, enjeux et outils », éd. d'Organisation,p.163.

وكما يشير إليه Jaques Coquerel "نتقل من منطق المصروف (نستهلك ثم بعدها ندفع) إلى منطق الاستثمار: يجب البدء باستثمار ملايين الفرنكات في التقنيات الجديدة قبل الشروع في التكوين حيث أن العودة إلى الاستثمار لا يحدث إلا بعدها.<sup>34</sup>

### 3- تبعية مصاريف E-Learning

حتى وإن تجاوزت المؤسسات الكبرى والمتوسطة بصورة واسعة ينسب الإهمال الشرعية، فإن الإشكالية هي دوما مطروحة حول تبعية المصاريف المحققة ضمن إطار التكوين المباشر. يجيب منشور DGEFP (المفوضية العامة للشغل والتكوين المهني لوزراء العمل والتضامن) رقم 2001/22 الخاص ب 20 جويلية 2001 على إشكالات المؤسسات.

إنها تسعى إلى تحديد شروط العودة على النماذج الجديدة التقنية والبيداغوجية وخاصة استعمال شبكة الانترنت في إطار التكوين المفتوح عن بعد، وتحديد عدة إجبارات لاتفاقيات التكوين الختامية عن طريق تمويلات مقترحا هذا النوع من التكوين. يحدد هذا المنشور بأن قواعد الإسناد المصارف المطبقة ضمن هذه الأجهزة هي نفسها من تلك التي تتعلق بتكوينات الحق المشترك. يوصي المنشور بضرورة إعداد "ملحق فردي للتكوين" من أجل تسهيل مقروئية النشاطات من قبل المتربصين.

بخصوص المراقبة، يشير DGEFP بأن نماذج الحضور البيداغوجي والتأطير يشكلان عنصرا مركزيا لتمييز حقيقة التكوين، حيث أنها تضم أيضا الأدوات المستخدمة لتقييم وإقرار التكوينات "

### التعريفات والإجبارات حسب المنشور

"يعتبر FOAD (التكوين المفتوح عن بعد) جهازا لينا لتكوين منظم لحساب الحاجات الفردية أو الجماعية (أفراد ، مؤسسات أراضية أقاليم)

- إنه يضم تعليمات مشخصة ومدخل للموارد والكفاءات المحلية أو عن بعد.
- إنها غير منفذة بالضرورة تحت مراقبة دائمة لمكموما.
- ينبغي على اتفاقيات التكوين الختامية عن طريق التمويلات ومؤسسة ما أن تحمل التقديرات النسبية "العمليات التكوين المنفذة من طرف مركز التكوين (عنونة، فترات، ساعات، أزمنة، أماكن وسعر موحد إجمالي)
- ينبغي عليها أيضا أن تترجع إلى "طبيعة ن نوعية، أسعار تمويل الخدمات أو السلع التي هي مرتبطة بها فعلا والمزودة من طرف عارض التكوين"

<sup>34</sup> Jaques COQUEREL, président de la CEGOS, dans une interview au Nouvel Hebdo (Novembre 2001).



- يجب على الاتفاقيات الموقعة من قبل الهياكل التنظيمية المقترحة لتمويلات FOAD أيضا أن تحدد "أهداف تابعة وطبيعة الأشغال المتوجية عن المتربصين". بالإضافة إلى الأدوات البيداغوجية والتقنية المستخدمة ونماذج المتابعة وتقييم النشاطات المتمتعة من طرف المتربصين.
- ينبغي على الهيكل التنظيمي أن يضع نظاما لمتابعة النشاط بغية رفع كل شك مرتبط بواقع وعمدة التكوين. يركز على القدم يجب على جملة هذه التقديرات أن توضع حتما ضمن عقود التكوين المهنية الختامية بين هيكل تنظيمي للتكوين وشخص بدني يباشر تكوينات.

#### 4- البعد التنظيمي وملازمة التغيير:

بعد ملازمات ومصاحبة التغيير موضوعا حديثا ضمن التنظيمات والسبب في ذلك أن هذه الأخيرة هي دوما في وضعية تغيير. يستلزمنا ويقتضي E-Learning ولكل تقنية جديدة مطبقة ضمن عملية اعتراضية (تطوير الكفاءات) تغييرات. تخض مادا على أي حد وكيف.

هل كل تغيير يحتاج إلى أن يكون مرافقا؟ هل هي الحالة في الحياة الجارية؟ وبالنسبة للمؤسسات أو ليست هي فكرة التسويق المعالجة؟ لا، وبدون أدنى شك، حيث أن عدد التغييرات الدائمة تحدث موازيا في المنظمات التي تستلزم بأن على كل مجموعة أو فريق عمل أن يدرج ضمن نشاطه "مرافقة" "مصاحبة" إن التغيير هو بحاجة ماسة إلى أن يكون أوليا قبل أن يكون مرافقا الأمر الذي يعني ثلاثة أمور:

إذا ما ولدت كذا محاولة للتغيير بمجموعة مقاولات عند الفرد، داخل في المجموعة أو المنظمات، فإنه ينبغي توقعها، لكنها واعتبارها كامور عادية، لا يعني ذلك حربا بين القديم والحصري، بين الشجاع والضعيف بين المفكر النير وبين مجد أعمى، إذا على سبيل المثال، بترك الكثير من الوقت للملائمة وهذا بالإبقاء على نظامين في موزاة مع بعضها البعض ضمن فترة انتقالية) ولكن أيضا إعطاء المعاني الصحيحة للتغيير، السبب والإيجابيات الناتجة عن العمليات الجديدة المنزوعة.

من يفوز بنادا؟ كل رهان غير متوازن سيقوي وسيعزز المقاومات.

إنه وأخيرا توقع في ضمن المشروع معرفة لهذا العمل المنجز يمكن بها أن تأخذ أشكالا متعددة ليس مالية بالضرورة.

ضمن المرحلة المسماة بالمرافقة، ينبغي الأخذ بعين الاعتبار حقيقة كون عملية التغيير ليس لا خطية ولا منظمة. وبعبارة أخرى هذا يعدل على أن تغيرات الرجوع إلى الوراء هي مترددة حتى ضرورية. من جهة أخرى إن المقاومات، المخاوف، الأعصاب هي جزء متكامل لعمليات التغيير. إن معرفة تحديدها على المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي هو جزء من كل قيادة للتغيير.

## 1- التغيير وحقيقة ذلك الذي يغير:

بالنسبة للتكوين، نحن عاجزين على تغيير الآخرين إنهم هم الذين يغيرون. إنهم التنظيمات الذين يحملون زمام التطور، القرار، الانتقال إذا ما تحدثنا عن مبدأ يقول بأن الفرد شبيه بالمنظمة التي تحول وليس "المصاحب" الذي يدفعه للتغيير، إذن رغبته التغييرية تصبح عاملا مقننا للنجاح.

هنا أين يمكن لفريق المشروع أن يتدخل إنهما عن طريق التعبير لتهيئ الخاص بهذه الرغبة الكامنة دوماً وغير المصرحة غالباً، الرغبة في التعلم الابتكار، توحيد قواه حال ظهورها. الأمر الذي يصنع التعلم، الذاكرة والتغيير إنهما معرفة طريقة تغييرنا لها.

بهذا المعنى إنه التغيير في حد ذاته الذي يهمننا وليس التفسير / الشرح .

## 2 التغيير: تأثير خارجي للمنظمة:

- تنتج التغييرات الجذرية دوماً ضمن / في الوضعيات الحرجة. يتعلق الأمر إذن، بانقطاعات حقيقية، محققة بصورة سريعة. وبما أن الصحو كانت حتمية - حيث النظام قد وضع في خطر سواء جراء قوى عدم التوازن الداخلي، أو عن طريق ضغوطات خارجية ، فإن التغيير قد حدث بعمق .
- لا يمكن للتغييرات العميقة أن تنال إلا إذا كان هنالك رهانات حقيقية، رهانات بالنسبة للأفراد والمؤسسات، شرط أن تكون هذه الرهانات واضحة، وإن تكون أيضاً موضوعاً للمنهج، الأهداف، والوسائل، أكثر تحديداً .
- ينبغي على المشاريع أن تكون مسيرة " بدون بدائل " : يعني ما إذا تم توقع التغيير ونتائجه، حينها توضح مقاييس المساعدة، الدعم والمراقبة موضع التنفيذ، وعليه، ينبغي توجيه " الرقابة " نحو النظام الجديد.
- وأخيراً، إذا ما كان إكرام في قيادة المشروع بخصوص الخطوط العامة، الأهداف، المبادئ أمراً حقيقياً، فإن الليونة في نماذج التطبيق، الرغبة المصاحبة في الاستخدام ينبغي لها أن تكون متطلباً حتمياً لفريق المشروع. فيما يتعلق بموضوعة مشروع E-Learning، فإنه نفسه. نحن لا نوصي قط بترك الاختيار بين صفتين إما presentiel أو مباشر.
- " نحن نكافح من أجل تغييرات نماذج التكوين المتراهنه، على سبيل المثال، المربوطة بالشغل، المشاريع العظمى للإعلام أين يعتبر التحكم أمراً ضرورياً من أجل متابعة - مواصلة العمل<sup>35</sup> " ( انظر الفصل (4) للمزيد من التفاصيل).

<sup>35</sup> Michel LEDRU , « E-Learning, projet d'Entreprise », éd . Liaison 2002, p.119.

## خاتمة:

إن التكوين المتواصل في المؤسسة ينبغي أن يحقق نتائج إيجابية على المستوى الفردي، المساهمة في تكيف ممتاز للأجراء مع مناصبهم، مع توسع في كفاءتهم الإنتاجية و مع تعدد في كفاءات العمال. يهدف التكوين المتواصل في المؤسسة إلى تشجيع التنمية المهنية للمستفيدين، يعني، الولوج إلى ترقية وتقديم مؤهلاتهم. كذلك، يعتبر التكوين المتواصل استثمارا بالنسبة للأجراء و الذي ينبغي عليه في الأخير أن يحصل على تأثير إيجابي على مستواهم الاجري إلا أننا قد رأينا بان التكوين، انطلاقا من كونه أداة رئيسية لتطوير المؤسسة، فقد أصبح رهانا للمنافسة ولكن، ومن اجل أن تتقدم المؤسسة بصورة أحسن، ينبغي عليه أن يكون في قمة الطموحات التي تحمل: السرعة، المرونة، الفعالية، المردودية،.ومن اجل مواجهة هذا أصبح النظام التقليدي المشروط بوحدة الزمن ، الفضاء و المكان الغير فعال للغاية.

وعليه، تقنيات غير تقليدية، ك: E.learning تفرض نفسها كأدوات سلمية.

فيما يتعلق ب E.learning لقد قاد تطبيق تقنيات الإعلام والاتصال في ميدان التكوين، كما قد رأينا إلى خلق هذه الطريقة الإبداعية، الخلاقة للتكوين حيث أن التعريف الأكثر تركيبا لهذه التقنية هو كالتالي: حمل التكوين إلى متعلمين موزعين جغرافيا بمساعدة تقنيات جديدة للمعلومة والاتصال (انترنت، شبكة داخلية 'Intranet'...). بالتالي، يتجسد LE E.learning ك " التكوين في زمن الانترنت " الذي يسمح بتحدد الولوج للتكوين وجعل المتعلمين على وعي المسؤولية التي تقع على عاتقهم في العملية التعليمية.

# الفصل الثاني

## الكوتشينغ coaching

المبحث الأول: ماذا نعني ب coaching

المبحث الثاني: ممارسة الكوتشينغ

المبحث الثالث: كوتشينغ الأفواج

## الفصل الثاني: الكوتشينغ coaching

مقدمة:

تقوم على فكرة ما إذا كان تطوير الكفاءات لا يمكنه أن يكتفي بطرائق تقليدية ( التكوين والتمهين)، تظهر الرجوع إلى طرائق اقل اتفاقا ضروريا، بالخصوص /Le coaching وهذا راجع إلى كون الكفاءة ليست سوى " علبة أدوات" من سلوك اتجاء مشاكل من الواجب حلها.

أما عن coaching ، يمكننا أن نقول بان غايته هي مكتملة للتكوين التقليدي: متقلب جراء التغييرات الناتجة عن العولمة في عملية قيادة نشاطاتها وعلاقاتها مع أفراد العمل، قد أدرك مدراء المؤسسات ضرورة ملازمتها في عملية تطورها، من اجل تسهيل وإسراع إعادة توجيهها اعتمادا على عناصر مفتوحة.

وبدقة أكثر، فعن طريق Le coaching يبحثون عن إجابات لإجرائهم والتي ليست لإجابات ذات طابع تقني فقط فبالعودة إلى coaching يأملون في إيجاد حلول لتبديد الشكوك التي يميز محيطهم. وفي الواقع، فهم يعلمون بان إدارتهم ينبغي عليها من الآن أن تهتم بعقدة الفرد.

وبالمقابل، بغية مساعدتهم على تنمية أداءهم الشخصي و تطوير كفاءتهم، يحضر coaching معهم في عملية تحديد المستوى في هذه العلاقة التي تجمع كل من Le coach/salaire، يقوم الأجير بمباشرة نشاط ذاتي تدريجي والذي يسمح له بإتمام نشاطاته واعدادها باستقلالية منشط حقيقي، ينبغي على Le coach أن يعلم كيفية توجيه مسعاه، بغية الإجابة عن الإشكاليات التي تواجه الأجير بالمؤسسة، وتوجيه نحو مسؤولية مستقلة.

وسوف نتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الكوتشينغ، ومن خلال المبحث الثاني إلى ممارسة الكوتشينغ، واخيرا في المبحث الثالث إلى كوتشينغ الأفواج.

## المبحث الأول: ماذا نعني ب coeching :

المطلب الأول: تعريف:

يقدم le nouveau petit robert التعريف التالي لكلمة coach "الشخص المسؤول عن تدريب فريق ما او رياضي ما ". كما يحدد:

Le cousise ofort dictionnary: "نعني بكلمة "tocoech" "تلقين" تعليم" "تدريب". "تقدم مؤشرات". "اعلام". "الاطلاع على الوقائع والاحداث".

يقر john whitmore<sup>1</sup> بان كل هذه التعريفات لا تدفعنا قدما، وهذا لتواجد عدة طرق لصنع كل هذا اما بعضها الاخر فلا صلة له النسبة مع مفهوم لفظة "coach". يتعلق coaching بنقل وتحويل حتى ما قد تم تحويله سلفا كما انه يتعلق قبل كل شيء بنوع الاعلاقة التي تؤسس بين المرسل coaché والمستقبل coaché واسلوب الاتصال الذي يستعمونه. ان الواقع المنقولة. ضمن المعنى الذي يقربه oxfrd dichimmary . هي ثغانية حيث ان الهدف الجوهرى يتمحور حتما في تطوير الادوات، ولكن يقى هذا الهدف حبيسا الا ان يجد الطريقة الانسب لذلك .

يحدد<sup>2</sup> vicient lahhaardt: "توحي لنا كلمة coaching. ملازمة شخص ما - فريق ما. تظهر هذه الملازمة عند/ لدى مدرب ما تجه بطل ما. فريق بطولي ما. يطبق coaching ايضا على مستوى الفرد مثلما هو الحال على مستوى الفريق البطولي الذي لقب ذوما ب team bulding في حالة فريق ما حيث ان الهيئة التي يستلزمها le coaching هي الهيئة المشتركة بين المدير هو المستشار الذي يقدر الشخص او الفريق الملازم في نفس الوقت وفقا لعمله الحالي، بل اكثر حسب طاقته التي هو بصدد تحقيقها . تحمل هذه المقاربة في نفس الوقت فلسفة. هيئة/ صورة لسلوكات. كفاءات واجراءات .

ان النقاط القوية والاساسية في هذا التعريف تمكن في مفهوم الملازمة والتي تهدف اساسا الى انشاء علاقة مفهوم الطاقات الواجب تطويرها. وكذا مفهوم البطل. ليس coaché هو من يمثل البطل ولكن/ الملازمة التي قد تقارن مع ذلك مع تلك الخاصة بمدرب ما تجاه بطل ما.

تقدم المؤسسة الفرنسية الخاصة ب coaching<sup>3</sup> التعريف التالي "تتمثل coaching في مرافقة/ملازمة شخص ما انطلاقا من حاجاته المهنية. من اجل تطوير طاقته، ومهاراته". يستدرك هذا التعريف مفهوم الملازمة، ولكنه يحدد حقل coaching. الحاجات المهنية. وبالتالي، فانه يقضي الحاجات الخاصة، الامر الذي يسمح

<sup>1</sup> Gohn whitmore est consultant en entreprise après avoir oratique de nombreux sports de haute compétition au niveau international. il est l'un des développeurs les plus réputés en Europe de la technique du COACHING ?

<sup>2</sup> VICENT LEHHARDT : les managers porteurs de sens . insep edition 1992

<sup>3</sup> La société française de coaching SF coach : Association des professionnels du Coaching français.

بتميز le coaching عن العلاج النفسي. انه يركز علي تطوير قدراته ومهاراته. وبالتركيز على هذه النقطة الاخيرة، تعني La sfcoaching (المؤسسة الفرنسية لـ coaching) ايضا بانه الشخص coaché، وبفضل coaching. سيعزز ويقوي مهارته وهذا بتحديد لها وتحسينها.

يقدم كل من E.Albert et J.L.EMERY في كتابهما<sup>4</sup>:

" Au lieu de motiver , Mettez vous à coacher" التعريف التالي

" يعتبر coaching ملازمة فردية تحصل كهدف المساعدة على موضعة تغييرات سلوكية ". بستنبط من هذه التعاريف فكرة ان le coaching هي ملازمة تسعى الى تطوير القدرات / الطاقات. نجد مسلما حول هذا التعريف المحدد عند جميع ممارسي coaching .

وختاما، بإمكاننا القول بان le coaching هو عملية للملازمة تسعى الى تطوير الطاقات. تعزيز وانماط الاداءات، الكفاءات، والمهارات في الاطار المهني وهذا باستعمال طرق<sup>5</sup> l'empallué والاستجواب. من طرف شخص يدعى coach .

1. أصل coaching:

Timothy Gallwey<sup>6</sup> ييداغوجي ب harvard متخصص في لعبة tennis باشر في تعليم العاب tennis التزلج، بالضافة الى تلك الخاصة بـ golf حيث كانت له الشهرة بنشره كتابه " the inner game of tennis" الذي تبعه :

"the inner skinning" و "the inner game of golf". تعود كلمة inner الى منطلق داخلي، الى الحالة باللاعب او استنادا الى ما جاء به Gallwey: الى المنافس الذي نحمل بداخلنا .

حيث يطرح ما اذا توصل المدرب الى جعل تلميذه قادرا على نزع او التحكم في الحواجز التي تمنعه من تحقيق مستواه الاعلى من الاداء، فان الطاقة الطبيعية لهذا التلميذ ستظهر دون ان نحتاج الى مساهمة تقنية من الخارج. لقد قام Gallwey بالتركيز على جوهر le coaching يتمثل الهدف من التدريب في تحرير الطاقة الكامنة للاعب، من اجل ايصاله الى مستواه الادائي الجيد. يتعلق الامر بتعليمه كيف يتعلم بنفسه بدلا من جعله يتلقى معرفة خارجية فقط.

<sup>4</sup> Eric Albert et Jean Luc Emery auteurs du livre : Au lieu de motiver mettez vous donc à coacher. Ed. d'organisation. Octobre 1999.

<sup>5</sup> Empathie : Mode de connaissance intuitive d'autrui qui repose sur la capacité de se mettre à la place de l'autre (petit Larousse 1980)

<sup>6</sup> Timothy Gallwey .professeur à l'université de Harvard auteur des livres :  
Inner Game of Tennis, New York . Random House 1975.  
- Inner Game of Golf. New York/Toronto. Random 1977.  
- T.G and kriegel .B. : Inner Game of skiing .New York/Toronto. Randon 1977.

في البداية لم يتقبل المدربون هذا النوع من الافكار ولا تطبيقها، غير ان الاعيين تناولوا كتب Gallwey بشراهة. اهتمه البعض بضرورة اقصاء كل تعليم لهذه اللعبة. الا ان Gallwey قد اوجز بامكانية التدخل في اقتراحهم وهذا بتغيير وجهة المقاربة

لم تكن الفكرة جديدة اطلاقا. حيث انه سقراط قد طبقها مند الفي سنة مضت. مند القدم، سمحت la Maientique<sup>7</sup> بتطوير المصادر والقدرة على التفكير والتمييز. عن طريق استجواب يثير تساؤلات تستدعي الذكاء والتي ستدفع بالشخص الى تحليل وضعية ما تحت جميع جوانبها. تتطابق كتب Gallwey مع ظهور نموذج نفسي جديد لتصور انساني وتفاؤلي اكثر من ذلك الخاص بالسلوكيين<sup>8</sup> وهذا لأننا لسنا الا اكياسا فارغة يستلزم ملؤها بمعرفة . حسب هذا النموذج الجديد<sup>9</sup>

« l'esprit humain fonctionnerait plutot comme une graine, un grand recelant d'emblée le potentiel nécessaire pour s'épanouir en un chêne splendide, à condition, bien sur , de recevoir la lumiere et les aliments physiques et psychologiques indispensables à son développement. »

لقد كان timothy Gallwey وبدون شك الاول في وضع طريقة سهلة وبسيطة ولكنها مفصلة ومستوعبة من اجل ان تطبق علميا ضمن جميع الوضعيات. ليس هناك ما يثير الدهشة لما قد وجده Gallwey امام مجالس الاطر ورؤساء المؤسسات من الرياضيين.

## 2. التمييز انطلاقا من اصناف اخرى من التدخل :

يتواجد داخل المؤسسة عدة انماط واشكال للتدخل من اجل تطوير الكفاءات مثل المجلس le tutorat، التكوين الفردي، le mantoring ولكن ما الذي يجعل من coaching مميزا عن باقي الاشكال الاخرى؟ سنرى الاختلاف ما باقي الأشكال الأخرى:

- le tutorat : في هذا النموذج يعرف الملقن والمتعلم نفسه، المؤسسة، المهنة، حيث يتمثل دوره في التوجيه وهذا بتوضيح، تفسير، الاشارة على ما يجب فعله او ما لا يجب فعله. في هذا النموذج التعليمي يشكل المتعلم معرفته نسبة الى ملقنه.
- المجلس: في هذا الاطار، يعتبر المستشار خبيرا بالميدان . وبعد تحليل وتشخيص يقدم مطالب . هنا. لا يتمثل المبدأ في التعلم و انما في تلقي تقييم للوضعية. خبرة اذا ما صح القول، و مجالس لتطوير وضعية ما

<sup>7</sup> Maientique : ( art de faire accoucher) dans la philosophie socratique, art de faire découvrir à l'interlocuteur, par une série de questions les vérités qu'il porte en lin (petit Larousse ED1980)

<sup>8</sup> Behaviouritise :De l'école comportementale : tout type de comportements pouvant etre ramené selon cette théorie à des relations stimulus : réponse : ont peut prévoir le comportement si on connaît le stimulus, théorie psychologique de J.B.Watson et B.F.Skinner.

<sup>9</sup> Phrase de john WHITMORE /le guide du Coaching .Ed.maximum1994



- في التكوين الفردي: يستعين المكون بطرائق وادوات من اجل العمل بصورة جيدة، حيث انه يقدم أيضا الفرصة في التدريب. حيث انه في هذا النموذج يتمحور المبدأ في القدرة على التخزين المعرفي، التخصيص، التطبيق والتحويل للمعرفة المكتسبة نحو الحياة المهنية.
- le mentoring : لقد أصبح هذا الاخير شكلا بيداغوجيا مشكلا في اطار المؤسسة.

يعرف D.Cluberbuck<sup>10</sup> ال "mentoring" ك:

« le concept qui le fonde est celui de l'apprentissage par exemple lorsqu'une personnel plus agée et plus expérimentée transmet à un apprenti ce qu'elle sait de la meilleurs manière de mener. Un travail au d'opérer dans le monde commercial . » Dans ce mode le principe est d'apprendre en cotoyant une mentore<sup>11</sup> qui nous tranmet sans savoir-faire et son expérience.

في هذا النموذج .يقوم المبدأ على تعلم une mentore ينقل لنا معرفته وخبرته.

يعتبر coaching عملية خاصة بامكانها ان تفترض بدقة من جميع باقي هذه الاشكال الموصوفة، بل والتي سنقوم على<sup>12</sup> l'empathie والاستجواب الاستقرائي. وخلافا لباقي الاشكال يسمح le coaching coché باكتشاف رفع و مراقبة عوائقه الداخلية التي تحول دون تحقيق مستواه الاقصى من الاداء.

#### النماذج المختلفة ل coach :

Le coach externe: او مستشار "coach" المتعلق بمكتب المجلس. وبالتالي فانه اجنبي عن coaché. انه مستشار حقيقي. ممول للشركة. اذ ان نشاطه هو محدد بقوانين مهنته تتمثل خصوصيته في متلاك رؤية خارجية. اذ لا وجود لرهان السلطة او العاطفة حول الاشخاص المعين من طرف le coaché فانطلاقا من فردانيته ومن رؤيته الخارجية يتمكن من طرح اشكالات جد ملائمة.

ان تعددية جنراته ضمن مؤسسات مختلفة منحتة علامات/ نقاط استدلالية توجهه في ملازمة الشخص ان مكان coaching هو حتما خارجي. داخل مكتب coach الامر الذي يضمن له سرية تامة واغترابا. سيمنحه هذا الاخيرة الفرصة في الاستعداد ل son coaching

<sup>10</sup> David Clutter buch auteur du livre « Evryonne Needs Mentor » London institutte of personnel Management,1991.

<sup>11</sup> Mentore était ce fidèle ami auquel Ulysse confia l'éducation de son jeune fils avant de partir pour le siège de troie : « apprend-lui tout ce que tu sais » (Mythologie grecque).

<sup>12</sup> L'empathie : Mode de connaissance intuitive d'autrui qui repose sur la capacité de ce mattre à la place de l'autre ( petit Larousse Ed.1980).

في هذه الحالة، ينطلق la coaching عن طريق استخدام /تنفيذ عقد ثلاثي يجمع le coaché- lacoach ومؤسسته. يشكل هذا العقد ويجدد عدد الحصص الميزانية اهداف المتبعة و قوانين اللعبة. ولكن هنا ايضا الحد الخاص

Coaching exterieur. ذا ما كاتن المؤسسة التي تدفع جد غائبة عن العقد، على سبيل المثال عندما لا تشارك في تحديد الاهداف وغير حاضرة من اجل المتابعة والتقييم. فانه من الممكن للفرد ان يتراجع ويوقف la coaché حيث بإمكان le coach ان يعتمد على شخص اخر في المؤسسة من اجل مساعدة الشخص على اعادة هيبته من جديد.

تعتبر النتائج المتحصل عليها من coaching مقام عن طريق coach externe هي تحولات حقيقية: تغيير الصورة نفسها. تقييم الذات واستخدام كفاءة/ اهمية بغية استعمالها. تقييم وتطوير موارده وتلك الخاصة بالآخر. وهذا راجع الى ان le coach هو شخص مجهول .

Le coach externe: انه اجير المؤسسة، خاضع لقوانينها الداخلية تمثل قوته في معرفتها بعمق أما عن ضعفه في كيفية دمجها. كيف بإمكاننا ان ندفع شخصا بطريقة جد محايدة للبحث عن تغيير لأنظمة الأجر المعاش على سبيل المثال كضم وصعب إدارته على مستوى متعاونه عندما نكون أنفسنا خاضعين لنفس النظام ونكون نحن أنفسنا قد شاركنا في إذايته؟

يعود le coach الى نفس المؤسسة مثلما هو الحال بالنسبة ل le coaché هنالك نفس شقافة الشركة احيانا بإمكانه ان يقع عاجزا على مساعدة الشخص في التراجع أثناء الوضعيات الصعبة المواجهة لنفس الاجبارات. ايضا يحدث le coaching داخل المؤسسة الامر الذي يجعل السرية والعمل التحضري والادماجي صعبا . يملك le coach زيادة على ذلك قرابة علائقية مع التسلسلات الادارية وليس بإمكانه ان يضمن حيادا حقيقيا و على العكس، يضمن

Le coaching interne حضورا في اللحظة. وبإمكانه ان يعود ثانية اذا ما اراد تعميق تحليل ما. وبالمقابل فان هذه اللقاءات الداخلية مع le coach هي احيانا غير رسمية. حيث انها لا تخلف عقدا حقيقيا تسمح هذه الليونة للفرد بامتلاك ركيزة من اجل ادارة الوضعيات. المشاكل ولكن يمكن لهذه الليونة ان تصبح نقطة ضعف عندما يجبد le coaching نحو دعم خاص غامض.

le manager coach :- انه شبيه بالمستشار الداخلي. اجير خاضع لقوانين مؤسسته غير ان الميزة الاساسية في هذا النوع من coaching هو ان le coach هو مسؤول اداري وفي نفس الوقت وخصوا لتعاونه. يركز على النتائج العملية ذات المدى القصير لتعاونه وفي نفس الوقت هو شريك لعملياتهم التطورية، يعني قائم /مركز على ملازمتهم.

ان الغموض الظاهرة في هذا المنصب هو حقيقي وصعب ادارته بالنسبة للمدير وفريقه. يعتبر تمرين le coaching معقدا بالنسبة للمدير، كما ان الضغط في تزايد الامر الذي تقتضي تحديدا حقيقيا، وتغييرا لنموذج تسييره انه تحد حقيقي.

ان هذا الدور المزدوج "مدير- coach" يقتضي من المدير مثلما هو الحال بالنسبة لمتعاونيه التيقظ من اجل تجنب الغموض والحيرة. سيكون المدير قلقا تجاه الدور الذي يسلمه كcoach سيكون المتعاون فطنا عندما سيديعه مسؤوله متسائلا:

"Qui me parle Mouchef évaluation ou Mon chef coach ?"

ان هذا الغموض هو حساسا اكثر مما تكون عليه العقود يوميا، بان أي شخص ينتسب الى نفس الفريق. الى اهداف عملية مشتركة. وان مكان coaching هو دوما مكتب المدير. ان الطلب في هذه الحالة هو جد خاص. انه دوما بمبادرة المتعاون. يمكن له ايضا ان يكون محرضا من قبل المدير، هذا ما يثير / يخلق ضغطا اضافيا. مكان الخضوع، الاطار التسلسلي، مطالب محرضة عوامل كثيرة تقوم بتجريد هذه العملية الخاصة بالملازمة. حيث انها تضع نصب عينيها نوعية العلاقة ما بين المتعاونين والمدير، وعلى الخصوص الثقة المتبادلة

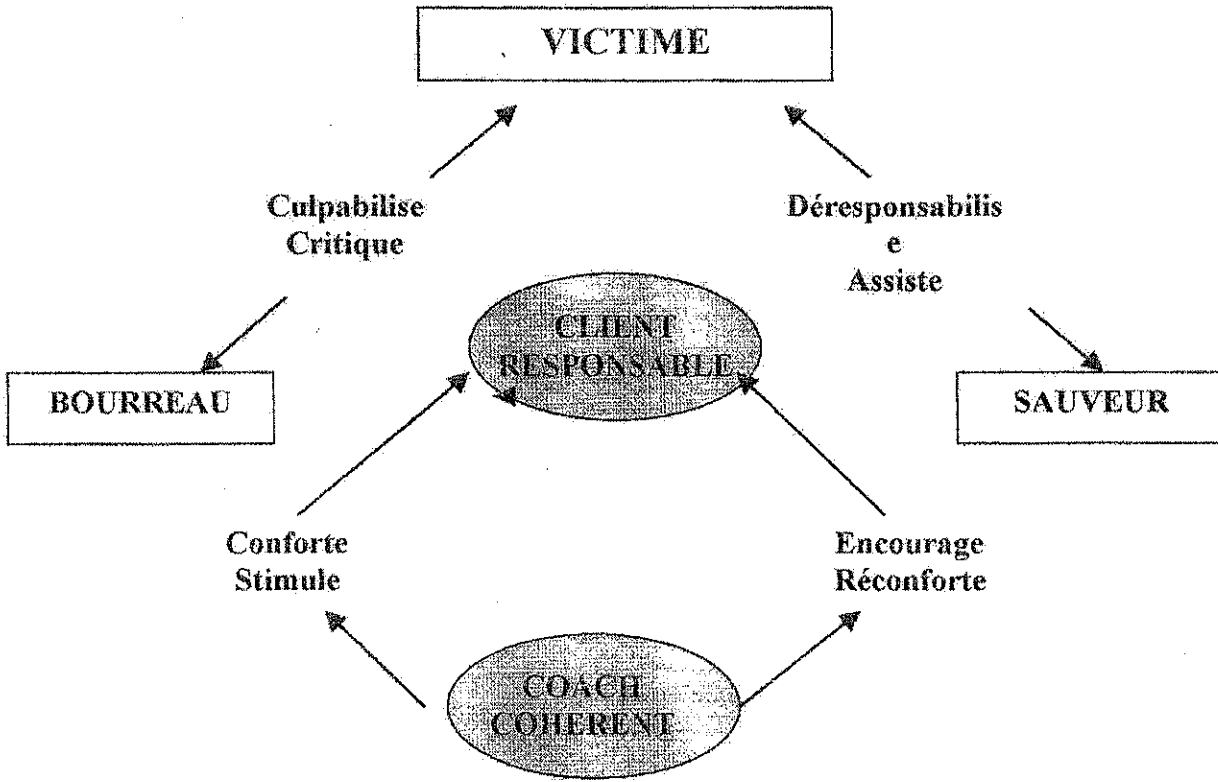
### 3. مبادئ وقوانين اصلية:

ليس بإمكاننا ان نرافق شخصا الا اذا كنا واضحين مع انفسنا. ليس بإمكاننا مساعدة الاشخاص الا اذا عزمنا على ذلك بانفسنا. اذ هناك مكان لتعددية الاساليب، بالنسبة لمجموع الادوات. البعض سينسعى الى التركيز على الاستجابات اما البعض الاخر فسيكون اكثر حساسية للانصات المعتمقة و l'empathie اما البعض الاخر فسيكون اكثر انشغالا بالتعلم واستغلال الوضعية من اجل توطيعة وترسيخه على ارضي جميع الحالات، لن تكون فعالة الا كانت صادقة وطبيعية. ان خلق جو من الثقة مع الاخر لهي ضرورة اساسية للتبادل والتقدم.

احترام الشخص coaché: لا يتعلق الامر مطلقا بفرض نماذج مهارات. سلوكات للcoaché. حيث ان coaching تقدر له امكانية العودة / الرجوع اكتساب معرفة لما يعيشه. وتحميد لتغييرات السلوكات.

تطوير استقلالية الفرد الملازم. متى امكن ذلك. يتجنب le coach خلق التبعية. ضمن هذا الهدف لا

الشكل رقم 01:



### L'éthique du coaching

يجلب الـ حلولاً. حيث انه يشكل، يستجوب، يضع تركيبات، يساعد الشخص على وضع روابط.

- يجب على coaching، يكون موجهاً نحو تطوير طاقة وقدرة الفرد كما يجب عليه ان يساعده على ان يكون على وعي بعقباته الشخصية، ان يتصرف بحذر حيث بإمكانه حتى تجاوزها.
- يجب على le coach ان يهتم بالمشاعر التي يظهرها الشخص حيث تشير حالة شعورية قوية الى ان الفرد يشعر بما يقوله، وانه جد متأثر بحديثه. اعطائه او منحه الانتباه ثم دفعه الى التحرير له اثر مسكن وهادئ.
- ينبغي على le coach ان يضمن حرية الاختيار وادارة coach في مباشرة المسعى.

• يجب على le coach ان يكون حرا في اختيار ايقاف حركة المسعى متى شاء ذلك، دون تقديم اعدار وتبريرات. مثلما هو الحال عندما يلاقي مستويات من الواقع الشخصي ليس على استعداد لمواجهةها.

• يجب على العقد ان يضم من البداية الاهداف الجوهرية التي يسعى كل من coach- coaché الى العمل من اجلها، عدد ونماذج الحوارات المعلومة الدنيا حول الطرائق المستعملة والشروط/ الظروف المالية في اطار un coaching منفذ من طرف coach externe .

• تهدف la déontologie du coaching الى ان محتوى الحصص تعود الى coaché يياشر le coach في احترام قانون السر الخاص بالمعلومة التي يباشر فيها.

• بالاضافة الى عقيدة ذاتية قوية يضع le coach :

• وضوحه وتنافس نفسه الذاتي. اذ ينبغي عليه اولا ان يعرف نفسه قبل الاستثمار في ملازمة الاخر.

• معرفته الدقيقة بالاخر قدرته على تطوير الافراد وطاقتهم

• قدرته على اشراك ذاته ضمن التغيير الذاتي .

• قدرته البيولوجية في خلق بيانات للتعلم والخبرات الانتقالية.

## المطلب الثاني: هدف coaching

### 1- تطوير المتعاونين:

ضمن سياق جامح نحو الذروة تحتاج المؤسسات للدكاء، والاجراء الى الاعتراف بانه يتعامل معهم كاشخاص فريدين من كونهم عناصر غير متغيرة لسلسلة الانتاج في الولايات المتحدة، ومنذ عدة سنين اكدت المؤسسات على منافسة حادة من اجل استقطاب الكفو منهم. حيث ان مستقبي دور الكفاءات يتنافسون عن المهارات التي نتساؤل عنها لا تكفي بالاجر الجيد وانما ما يبحثون عنه هو تلك الرغبة غير المنقطعة. اوقات حرة. ميزات عديدة. وخاصة استعدادهم للتغيير اذا ما لم ترض المؤسسة بذلك.

توجه هذه المؤسسات عن طريق الية الاشخاص، والبحث عن الاداءات الجملة، ونوعية تقنياتها. حيث ان الصراع سينحاز لذلك الذي سيخصص تجمعا لشبان اكفاء.

### 2- الرهان حول الاشخاص:

اليوم: يقود تطوير المنظمات الى انشاء هياكل صغيرة جد خفيفة ومتفاعلة. موجهة من طرف بطل مدرب للاشخاص ذو الكفاءات المتعددة .

يحلل Alain piveteau<sup>13</sup> هذا التطور الخاص بحاجة الكفاءات: "المزيد من الذكاء، الفضة، الفضول، الاستقلالية، التوقع، تلك هي التحديات الواجب رفعها من طرف الشباب. فلا يجب علي من اليوم ان اكون حقيية وانما مسافر".

ولكن المؤسسات الثابتة بالاضافة الى متعاونيها هي ليست مجهزة بكفاية بالشعب الكلاسيكية للتكوين الخاصة بهذا البعد العلائقي للمهنة وعليه، ينبغي ايجاد اشكال جديدة اخرى للتعلم وطرق اخرى من شأنها تطوير السلوكات. انما تتوجه نحو le coaching الذي قد ظهر كالتريقة الاكثر فعالية - اليوم- من اجل تشجيع الطاقات البشرية وبغية تشكيل علاقات جديدة للمؤسسة ومنظمة جديدة تطبق على نطاق الافراد الفرق. وحتى المؤسسة بكاملها.

### 3- تحرير الطاقات :

يتحدث Tom peters صاحب كتاب:<sup>14</sup>

"l'excellence et le chaos management"<sup>15</sup> عن الادارة المتحررة. فبالنسبة له " la folie des temps appelle à cultiver les restes folles" داخل المنظمة نفسها. اذ ليس بإمكاننا ان نعتمد على تسيير حاضر قائم على ادوات موحدة المعيار فيجب علينا تطوير تسيير كامل والذي ياخذ بعين الاعتبار الاختلافات الفردية . كما انه يجب علينا استغلال الوقت اللازم من اجل تسهيل التغييرات الخاصة سلوك المتعاونين من اجل غرس - فيهم- السلوك والنشاطات السليمة.

من اجل الوصول الى مثل هذه النتائج ينبغي اهمال كل تلك الطرائق التي كانت متواجدة سلفا. ان le coaching المطور في الاماكن الرياضية اصبح اكثر فاعل ملائمة حتى انه اصبح ضروريا في محيط المؤسسة انه لمن خلال هذا الاخير يحدث ما سماه F.stacke ب"l'empwerment"<sup>16</sup> الخاص بالمتعاونين: يحتوي le coaching على عمليات خاصة بالملازمة، التدريب والتي تشجع تقدمات معتبرة للبيكوبات الكلاسيكية.

### 4- انبعاث الادراك :

من اجل تطوير الاداءات، يجب المرور بتطوير الادراكات، التصورات: حدة الادراك. التيقظ الواضح. تسعى طريقة le coaching الى تطويرها من اجل ادراك احسن للواقع.

<sup>13</sup> Alain piveteau : Direction des ressources humaines chez Sony France .interview in la tribune desfossés du 20 janvier 1995

<sup>14</sup> TOM : peter la passion de l'excellence, paris inter éditions 1985.

<sup>15</sup> TOM peter : le chaos management paris inter éditions 1988.

<sup>16</sup> Empowerment : la montée en puissance, en responsabilité, et en autonomie

ادراك الواقع .يعني معرفة ما يدور من حولك. تذيب الوعي بالذات، يعني ادراك احسن لما يجول في صدرك.

بامكاننا ان نطور هذه الاداءات في الميزان بفضل coaching .فعندما نعلم بان سلوكنا العقلي هو عامل مفتاح يؤثر وبصورة مباشرة على ادائها، فاننا نعلم اهمية هذه الوضعية.

### 5- التحفيز الذاتي:

لقد اصبحت لفظة التحفيز الحكم الاساسي لدى جميع المؤسسات. حيث انه من الصعب الحصول عليها في ميدان المؤسسة مثلما هو الحال في الميدان الرياضي، وهذا راجع الى ان التشجيع لذلك هو اكثر اهمية هنالك ثلاث مصادر للتحفيز داخل المؤسسة:

• الفرصة في تحمل مسؤوليات حقيقية والقدرة على وضع اختياراته الخاصة به.

• تلك الخاصة بمواجهة ما يدور في ذاته و اثبات هويته.

• المتعة في المساهمة في انجاز مشروع موسع ما. الحكم الذي يراود كل واحد منا.

تزود عدة مؤسسات بكلا المصدرين الاولين للتحفيز المذكورة سابقا شرط ان يشجعها نوع الادارة او التسيير الساري المفعول.

اما فيما يخص النقطة الاخيرة. يتوقف الامر على القيم الاخلاقية لكل شخص او العمل الذي يشغله في بعض الميادين. من السهل ان تقوم بعملية التحفيز من اخرى. فمند الوقت الذي تقترح فيه مؤسسة ما لعملياتها مسؤوليات حقة وفرصا لاثبات قيمته وتطويرها. فانها تحل هذه الاشكالات الخاصة بعملية التحفيز. الامر الذي يقتضي استخدام مسعى بيداغوجي تسهل le coaching عملية استخدامها.

### ضرورة التغيير

اماذ اليوم صار Manager coach

تعيش المؤسسة اليوم في محيط متغير على الدوام. الامر الذي يستدعي من المدراء ان يعيدوا موضوعة ادوارهم.

في الحقيقة، تسبب العولمة (الشمولية) الكثير من الشكوك، الازعاجات، قرارات استراتيجية ماخوذة من طرف مجموعات مصنعة والتي تقيم فروعا في الجهة الاخرى من العالم، غياب الاستراتيجيات مواجهة مناقشة حادة للشغل. وايضا فان الزبون الذي اصبح في قلب المنظمة، يجبر المؤسسة على ان تكون اكثر ليونة، اكثر فعالية، واحكاما ما بين الوحدات. حيث تم وضع اشكال جديدة للمنظمة من اجل الاستجابة لهذه

الاشكال: مساعي المشروع، التنظيم عن طريق العملية، وضع تحت الشبكة. تغير كل هذه المعطيات المسؤوليات، السلطات كما انها تجعل من العلاقات الاكثر تعقيدا.

في هذه الفترات من الاضطراب، يقترض من المدراء بل يجب عليهم ادارة الحاضر دون تقديم استدلالات. اذ هم محيرون على توجيه مباشر، على معالجة وحل المشاكل ذات المدى القصير. لقد تم اضافة الى ادوار المسؤولين الاداريين تلك الخاصة بمسؤول المشروع المنسق، مدير او مسير العملية. كل هذه الوقائع تشهد بالضرورة او الالزامية التي تقع على المدير في تطوير الكفاءات مثل:

- الكشف عن هوامش اليد العاملة داخل الرهانات الغامضة او حتى المتعارضة.
- الاقتناع بضرورة المجازفة.
- خلق تعاونات داخل الفريق، المنظمة.
- الحصول على موافقة تحت احكام متابعة لاهداف المنظمة.
- الانتقال من منطقة اقليمية الى منطق الدور والمبادرة.
- تقرر هذه النماذج بضرورة تطوير الكفاءات السلوكيات والتي نذكر منها:
- الغاء فكرة المسؤولية الكاملة.
- الادعاء بعدم التفكير وخاصة امام متعاضديه.
- الثقة في قدرات الابداع الخاصة بفريق ما او بزميل ما.
- المساعدة على التغيير، التأقلم، الدخول في مهام جديدة، تشجيع روح الخلق والابداع لاي شخص على الاحساس والشعور بطعم النجاح على ان يملك حسن التعلم من خلال اخطائه.
- تلك هي المهام الجديدة للمدير التي تدفعه لكي يصبح في نفس الوقت .

المطلب الثالث: Manager-coach.

### العقبات الواجب تجاوزها

ان الانتقال من مدير الى مدير coach يحمل في طياته مجموعة من المصاعب والمقاومات: الامر الذي ينتج تغييرا مجملا في نوع تسيير المؤسسة. بإمكاننا القول بان هنالك نوعين من العقبات التي تعيق تطبيق عملية coaching ضمن حقل المؤسسة.

- الاول هو مرتبط بالمنظمة.



• والثاني مرتبط بالمدير.

## 1. العقبات المرتبطة بالمنظمة:

ضمن حقل / ميدان المنظمة تختلف المؤسسات. حيث بإمكاننا ان نجزءها الى ثلاث نماذج: مؤسسات تحمل تنظيمًا تايلوريا، مؤسسات تحمل طابع منظمة رسمية ومؤسسات ذات تنظيم معاصر تلقب دوما بالمؤسسات المعادة الخلق. فبالنسبة لهذه النماذج من المؤسسة، يحمل تطبيق coaching مصاعب واشكالات مختلفة.

فحسب رأي العلماء<sup>17</sup> et B.gantier<sup>18</sup> M.O.verviche فان النماذج الثلاثة للتنظيم تمثل لقياس التنظيمات انطلاقًا من الاكثر دنوا الى الاعلى. حيث ان المؤسسات التايلورية هي في اسفل السلم كما انها تمثل المؤسسات الاقل كفاءة. اما في اعلاه المؤسسات المعادة الخلق، والتي هي في القمة بخصوص المنظمة، اما فيما بينهم، يوجد نوع من المنظمة متوسط والذي تمثل هذه المؤسسات الرسمية.

• اما فيما يخص المؤسسات التي تحمل تنظيمًا تايلوريا جديدًا تتمثل المصاعب التي يواجهها المدراء هي:

- فهميش نسبة الى الادارة ونسبة الا مدراء اخرين.
- شكوكية من جهة الممارسين / العمليين.
- فهم صعب التماسه: المدير هو جد مرتبط بالتزاماته اليومية ومتطلباته التزامات الاداءات.
- تتمثل الخطة المستعملة في هذه الحالات من اجل تطبيق coaching هي كالتالي:
- اختيار واستعمال من اجل كفاءة مشغلين جدد او من اجل مساعدة الطاقم على معالجة وحل لمشاكل التقنية. حيث ان الاسقاطات العملية ستكون مرئية بصورة سريعة جدا.
- تقييم التطورات مع المعنيين وتقصي النتائج.
- التحسين بالتسلسل الاداري، والادارة بالحديث عن المسعى بتطبيق بالعمل معهم لمناقشة موضوع تقني. بتمرير الوثائق التي تعالج هذا الموضوع.

• بالنسبة للمؤسسات التي تملك تنظيمًا رسميًا: ضمن هذا النوع من الحالة فان تقدم مسعى coaching هو جد سهل. حيث بإمكان Manager-coach ان يواجه هذه المصاعب التالية:

<sup>17</sup> Pharmacienne, consultante senior à le cegos, elle est coach, membre fondateur de la société française de coaching.

<sup>18</sup> Docteur et hnologie, consultante senior à le cegos, elle est coach adhérente à la société française de coaching.

- دعم ضعيف من جهة التسلسل الاداري، اكثر انشغالا بنتائج الاداء ذات المدى القصير.
- علاقات السلطة قوية داخل المؤسسة. حيث انها تدفعه الى الادارة كمتربص اول او الى تمييز مساره كمدير coach .
- نوع من التحفظ من جهة المتعاملين الذين يقضون مسعى coaching حيث بإمكانهم ان يصغوا عددا من العمليات من اجل انتاجية اكثر في هذه الحالة ينبغي:
- تقديم المسعى لجميع الفريق وهذا بتفسير المسعى وشرحه
- مناقشة مع المتعاملين حول ايجابياته وسلبياته.
- اقتراح للمتطوعين حرية اختباره.
- القيام بتقييم اثناء الاجتبارات الاولى، ثم استدعاء المتطوعين للادلاء بشهادتهم.
- استعمال وتوضيف المسعى كلما لزم الامر سواء اثناء مطالب مساعدة من جهة المتعاملين او الزملاء .

• ان تكون نموذجاً اثناء الحوارات القائمة امام الاشخاص / الطاقم وخاصة اثناء الردود السلبية

19

- فيما يتعلق بالمؤسسات المعادة الخلق : فان تقديم وتطوير coaching لا يسبب أي مشكل خاص ك يقتضي نشاط المؤسسة بان على المدراء ان يتطوروا الى دور coach .

## 2. العقبات المرتبطة بالمدير:

الصعوبة التي تنفي دوره / مكانته كخبير: من اجل تطبيق جيد ل coaching ينبغي على المدير ان ينجح في التحلي عن دوره كخبير لينتقل الى وظيفة اخرى تتمحور حول تطوير معاونين. حيث يوضح

<sup>20</sup> E.Albert et J.L.emery في كتابهما بانه:

« au lieu de motiver, mettez- vous donc a coacher »

المدير، وكاي شخص قد بدا مساره المهني بتعلم خبرة / تجربة ثم تدريجيا اصبح مديرا، الامر الذي يدل بان عمله كان يقوم على اعطاء الاوامر وليس المحاز العمل بنفسه. ومن اجل ان يصبح Manager-coach حقا، ينبغي عليه ان يلغي فكرة كونه خبيراً، اما عن هذه الخبرة فانه سيحدها عند معاونيه. ولكن غالبا ما يلاقي

<sup>19</sup> .Feed-Back/information donné en retour à quelqu'un sur ce qu'il a dit ou fait.

<sup>20</sup> Sont médecins psychiatres, spécialiste de l'anxiété et consultants en entreprise au sein de l'institut français l'anxiété et du stress ils effectuent des interventions en entreprise sur le comportement managérial.

المدرء صعوبة في الغاء/ اقصاء خبراتهم لاسباب عدة. وهذا لانهم يرغبون دوما في ابقاء العلاقة او الروابط مع ارض العمل، او كونهم منجدين من طرف متعاونيهم. وان متعاونيهم هم انفسهم يطلبون منهم ان يكونوا اكثر خبرة بان القيمة المضافة الحقيقية تكمن في حقيقة جعل الاخر يفهم ويدرك الى توضيح له ما لا يجب الانصات له، القدرة على الادارة مع علاقة بالزمن. ناهيك عن الاعتراضات او الضغوطات. يقوم coaching بترسيخ ارائه انطلاقا من كونها تقنية لتوجيه تغيير سلوكي.

الخوف من ضياع سلطته، يقضي مسعى coaching مبدا التوجيه كعنصر اساسي للعلاقة الادارية. انها مقارنة تضم:

• ثقة متبادلة.

• فارق في السلطة غير ماخوذ بعين الاعتبار في العلاقة.

• قرار متبادل او قرار ماخوذ من طرف المتعاونين.

• يدل هذا الاخير للمدير بضرورة الغاء السلطة كما هي مطبقة الىحد اليوم. ينبغي عليه الغاء فكرة انه بالقوة و السيطرة فملك الاشياء. يجب ان يعرف ان كل شخص يملك من الطاقة ما تؤهله ليصبح شخصا اخر.

• يمكن للمدير ان يكون متخوفا من النتائج التي تترتب بعد الحوار. حيث يقتحم هذا الاخير بين المدير والمتعا. (coaché) وهذا راجع الى ان حوار (coaching) يقلص علاقة المدير متعاون مع علاقة coach-coaché والتي بامكانها ان تولد فكرة تحول المدير يملك السلطة.

الخوف من اختبار متعاطليه coaché ان السلوك التعاوني ل coaching يحوي خطرا يتمثل في الاختبار (la manipulation) .

في الحقيقة يمكن للمدير ان يتخوف من سوء الانصات، او من الابقاء في سجلات منعا عليه ما يلائم فكره او ايضا بامكانه ان يتساءل عن غايته الحقيقية عندما coaché ك تطوير قدرته على التأثير او التركيز والاهتمام باستقلاليتهم. عندما يطرح المدير هذه الاشكالات. فانه يتساءل عن الجانب الاخلاقي للعلاقة الخاصة

ب coaching . تشكل الاجابة عن هذه الاشكالات حوا يسيطر داخل نطاق مصلحته.

الادراك المباشر: غالبا ما ينتج عن قرارات coaching بعض المشاكل لمصاعب علائقية/ نسبية. حيث يقول بعض coaché بان هذا coache يدخل في التفاصيل او انه يتعلق ضمن الحوار وهذا الاخير بامكانه ان

يصد بعض المدراء على عملية coacher . اذ اهم يملك الفكر الشرعي في ارسال المسؤولية نحو متحاورهم وهذا يطرحون الاشكال بصورة خاطئة. حيث ان الاشكالات / الاسئلة الجيدة الطرح هي:

" كيف لي ان اتصرف مع اشخاص املك بتجاههم صعوبات في الدخول معهم في علاقة؟ كيف لي ان اتصرف انطلقا من سلوكي على جعل الشخص لا يدخفل في التفاصيل ولا يغلغ؟ "

ان تكون Manager - coach يجعل من الاتصال امرا ضروريا في المصلحة واكيد سيكون le coaching القائم على هؤلاء الاشخاص المتعصبين اقل متعة واكثر تعقيدا. ولكن أي نتيجة ايجابية سترفع من همة

تسيير او ادارة الزمن: من اجل ان تكون Manager- coach يجب على المدير ان يكون على استعداد دائم. وبالتالي يجب عليه ان يعيد التذكير في تنظيم وقمة وعليه يعيد تحديد اولوياته، بالاضافة الى انشغاله في الحقيقة ان التركيز على عملية coaching من شأنها ان تدل على اختيار الاستثمار ضمن مسعى مسجل ومحدد بزمن. فليس بامكانه تقديم النتائج بصورة فورية. وايضا سيكون اقل دهشة من اجل ادارة احسن لمسعى مركز على الاخر، على امتلاك القدرة في اهادة التساؤل عن استعمال وقته المملء...

الخوف من التغيير: اثناء المباشرة في coaching سيكون المدير في مواجهة مع تفاعلاتهم، والتي بامكانها ان تبدأ بالدهشة الى التعارض. تعتبر هذه التفاعلات عاكسا لجو المؤسسة. حيث انها تشهد ايضا بحالة ووضعية فكر الافكار داخل المؤسسة حيث ان الافراد غير الناضجين والاكثر فردانية هم غالبا في تعارف مع أي تغييرات في سلوك الادارة. يمكن ل Manager- coach ايضا ان يخشى من نظرة زملائه له او الانتقادات الاتية من التسلسل الاداري التابع له.

المطلب الأول:

1- دور le coach

لا نعي بكلمة coach لا استاذًا، ولا معلمًا، ولا مراقبًا ولا حتى خبيرًا حيث ان دوره لا يتمثل في معالجة المشاكل وحتى في اجذ القرارات مكادésescoach ولكن بالاحرى، احوالتهم بقرار حول مساعهم الخاص. ارشادهم بتحريك وعيمهم. ايقاظ روحهم الانتقادية وادراكهم مختصرًا يجعفل الاشياء اكثر يسرا وبسلطة بالنسبة لهم. اليك قائمة من نوعيات الخاصة ب Un bon coach:

- الصبر.
- الموضوعية، التعلق.
- سلوك ايجابي ومشجع .
- الاهتمام بالمتحاور.
- القدرة على الاضات .
- نوعية الادراك او التصور.
- اليقظة والانتباه.
- الوعي التام بالذات.
- نوعية الذاكرة والانتباه.

2- le coaching

لقد خالصنا الى ان le coaching هو اجراء الملازمة. والذي يدفع بcoaché الى السير قدما وهذا بايجاد الاجابات بنفسه حول اشكالاته المهنية عن طريق استجواب و d'empathie مطبقة من طرف le coach الا ان le coaching لا تعقيد فقط على طرح الاشكالات، وانما ينبغي معرفة اولا متى وما نوع الاسئلة المطروحة. ينبغي معرفة كيفية تنظيم وهيء الحوار الخاص بcoaching. مع رسم اطار يحدد من خلاله نقاط ضعفه وضرورة تطويرها

ليس هنالك قواعد ولا طرائق محددة من اجل تطبيق la coaching . عمليا هنالك مجموعة من الاجراءات من اجل القيام بعملية coaching. لقد طورت المؤسسات. المستشارين الذين هم مكيفين او علماء نفس طرائق متعددة. ولكنها تسعى في يحملها الى تطوير الاداءات. ضمن هذا القسم. سنرى اربعة طرائق

مختلفة مطبقة من طرف مختلف مسارات coaching مستشارين متخصصين في coaching . علماء نفس في coaching الخاص بالملبية Des coachs sportifs reconvertis en coaching والطريقة الامريكية GROW

1) الطريقة المطبقة من طرف المؤسسة الفرنسية ل coaching

2) الطريقة الامريكية GROW ل J.whit more تلميذ T. Gallwey اب او مؤسس coaching d'entreprise

3) طريقة E.stacke معرف ب tean Buiding بفرنسا.

4) الطريقة الخاصة بكلا علماء النفس الفرنسيين E.Albert et J.L.Emery مستشارين داخل المؤسسة.

### 1. طريقة المؤسسة الفرنسية ل coaching :

تقوم هذه الطريقة حول ثلاث مراحل هي:

- العقد.
- المسعى انطلاقا من الاهداف.
- التدريب.
- العمل على من خلال التمثيلات / العمل القائم على التمثيلات .

1- العقد: ينبغي على العقد المؤسس ما بين le coaché et le coach ان توضح بجلاء طبيعة العمل الواجب تحقيقه. حيث يضمن امنا نفسانيا وهذا بوضع مسعى مؤطر وواقعي. ينبغي على العقد ايضا ان يحدد النماذج الخاصة بالمنظمة عدد الحوارات ومعدتهم. يجب على العقد كذلك ان يتضمن الهدف العام ل coaching . حيث يحدد الهدف بالاجابة عن الاشكال التالي:

- ما الذي تريدونه معاكتبه في هذا coaching؟
- فبعد تحديد هدف المنظمة وبدقة يجب الانتقال الى دراسة قواعد سير العمل والتي تضمن امن وحماية coach . يمكن للمدير ان يطرح ثلاث قوانين:
- قانون السرية : والتي تحفظ المعلومات التي تم تجميعها اثناء الحوار.
- قانون المواجهة: الموافقة القائمة ما بين كلا الحزبين من اجل مساعدتهم على الوعي بالسلوكات المتبادلة : " اذا ما كان هنالك أي شيء يدل على سلوك سيء او أمر يخصك يثير واحدا منا بإمكاننا الاطلاع عليه"
- قانون اعادة التهيء: تستجيب هذه القاعدة الى اشكالين اثنين :

- كيف بإمكاننا الحديث من واقع كونك coaché؟ وكيف بإمكاننا إعادة العمل المحقق في coaching؟ يوافق كل من coach و coaché حول هذين النقطتين.

يباشر المدير على:

- ان يكون مستعد حال الحوارات .
- استعمال تقنيات الملازمة.
- جلب معارف ومهارات. اذا ما اقتضى الامر.

## 2- المسعى اعتمادا على الاهداف :

ينبغي استعمال او توضيف هذا المسعى اثناء تحديد العام ل coaching: حيث انها تقام عند اول حوار. ينبغي استعماله ايضا عند كل حوار يبعد كل واحد عن الاخر بمدى 10 ايام؛ فائناء حواراته يقوم le coaché باستاد وضعية يامل هو في العمل عليها، يدفع le coach بعد ان تم التعرف عليه عن طريق السرد. le coaché الى تحديد هدفه. سيسمح هذا التحديد الخاص بالهدف الى تاسيس عقد لقاء بين le coaché et le coach.

من اجل تشكيل وصياغة جيدة للاهداف، ينبغي تشكيلها بصورة ايجابية مفضلا الصيغ التالية: " الايقاع على هدوئي. لكي لا اثير غضبي. النجاح والسير قدما كي لا افشل". في الواقع. يشكل أي هدف سلبي سلوكيات تجنب وليس مسارات نباءة . ومن اجل تشكيل جيد للاهداف . هنالك طريقة الايجابيات والسلبيات والتي تقوم على رسم جدول ذو عمودين، الاول خاص بالايجابيات والثاني بالسلبيات، تساعد هذه الطريقة على تحديد الهدف ورفع العقبات الخاصة بعملية الانجاز.

ومن اجل توظيف هذا المسعى القائم على الاهداف. هنالك توصيتين بالنسبة ل Manager-coach:

- ينبغي على le coach ان يحرم نفسه من انفاض قيمته هدف مختار، حتى وان كان هذا الاخير قد ظهر بسيط وسهل النيل.

- يجب على la coach ان يحذر من اتخاذ أي قرار مكان le coach .

## 3- التدريب:

لا يتم استعمال هذه الطريقة الا عندما يشعر المتعامل بضرورة التحضير لعمليات مثل: التحضير لتقديم اجتماع ما، تفاوض، تدخل شفهي، عقد زبون.

تستعمل حتما من اجل اقرار سلوكيات جديدة. ومن اجل استخدامها ووضعها موضع التنفيذ يجب:

- وصف الوضعية، دور le coaché ومدير coach .

- التحضير الخاص Manager-coach و les personnes coachés .
- الموضحة
- التقدم الذاتي ل coaché: ينبغي عليه تحديد النقاط الايجابية، والنقاط السلبية لتمويله الواجب وتطويره.
- التغذية الرجعية ل coach والمجالس.
- تركيب مصاغ ومنفذ من طرف coach le .
- لما تعلمه.
- لما سيطبقه في المستقبل.
- محاولة جديدة اذا ما لزم الامر.
- من اجل ان تسير هذه الطريقة، ينبغي على coach ان يثق ب coaché ان يتجنب ايضا وضع التبريرات حول le coaché .

#### 4- العمل من خلال التمثيلات / العمل القائم على التمثيلات :

يستعمل هذا النوع من التدخل عندما يرغب le coaché في تغيير سلوك من سلوكاته. المحكوم عليها بعدم الوظيفية . من اجل تطبيق هذه المرحلة الاخيرة. يجب على le coach ان يعرف كيف يتحكم في مشاعره واحاسيسه الخاصة به، وتلقي تلك الخاصة بالآخرين، عليه ان يعرف ايضا كيفية التراجع خلال الحوار مع ملاحظة تفاعلات محاوره.

#### النموذج النظري:

يشكل كل شخص خلال حياته الطويلة نظاما للاعتقادات والتمثيلات. ان هذا النظام الواعي. يسمح لكل شخص بعقلنة محيطه، وهذا راجع اساسا الى قاعدة التفاعلات لكل واحد منا حسب النموذج المسمى ب "السلسلة التفاهمية"

على سبيل المثال يضع متعامل ما ملاحظة لزميله وتكون الاجابة الفورية للزميل هو التهيج : في هذه الحالة . يكون النظام المفاهيمي المبسط كالتالي:

- التمثيل: انا دائما منتقد من طرف الاخرين ولا اجيب ابدا.
- الفكر: سيفقدني صوابي.
- مشاعر: احداث وغضب.



- سلوك : حيرة وعدوانية.
- نشاط: تفاعل عنيف مع عدم الاستماع للاخر ( الزميل) . من اجل التدخل ينبغي:
- تشخيص الشعور المثبت من طرف le coaché .
- وضع رابط ما بين المشاعر والأفكار.
- إعادة إقحام التمثيل السلبي واستخدام تمثيل جديد.
- توجد عدة طرائق من اجل هذه المرحلة الرابعة.
- طريقة الايجابيات والسلبيات.

تلك المتطورة سلفا : تقوم على وضع الايجابيات والسلبيات الخاصة بوضعية ما ضمن جدول ذو عمودين. يقوم العمل coaching بعدها على البحث عن الوضعيات التي يكون فيها الشخص يحمل مثل هذا الانفعال.

ثم تمثيلات اكثر واقعية. وانطلاقا من هذه التمثيلات الاكثر واقعية .يملك lecoaché الوسيلة في ايجاد الخيارات الخاصة بالسلوكات الايجابية.

طريقة البحث عن النتائج .

تقوم على جعل le coaché يفكر في اثار سلوكه تجاه مع الاخرين

الطريقة التي تقوم على وضع رابط بين النشاط

ترتكز هذه الاخيرة على تحديد الفعل الانتقادي مع وضع الرابط بين هذا الفعل والمسؤولية ب coaché ضمن نشاطه بغية دفعه الى اعادة اقحامه .

## 2. طريقة GROW المطبقة من طرف J.WHIT MORE :

لقد تم اختيار هذا المصطلح لغايته Mnémotechnique وهذا راجع الى ان رسالتك قد تكونت من اوليات هذه الكلمات المفتوحة. هدف. واقع. اختيار و ارادة كما ان كلمة نموتعني: التقدم باللغة الفرنسية. حيث ان مراحل هذه الطريقة الخاصة ل coaching هي كالتالي :

1-هدف: تحديد الاهداف.

2-الواقع: امتحان معمق لواقع واستغلال الوضعية الحاضرة.

3-اختيار: البحث عن الخيارات الممكنة.

4- الارادة: النشاط الواجب اتخاذه.

### 1- تحديد الاهداف/ الغايات :

يوجد نوعان من الاهداف: هدف عام وهدف الاداء. حيث لا يتوقف الهدف العام على الاداءات الخاصة بمقررها ك: " يجب ان احصل على احسن بائع" على عكس هدف الاداء الذي يعبر عن نوعية المنتج. نماذج وضعت حوالي 95% من المنتجات تجاوزت مراقبة النوعية. على قدرات مقررة. نماذج وضعت حوالي 95% من المنتجات تجاوزت مراقبة النوعية.

من اجل تحديد هدف جيد ينبغي ان يكون SMART

• خاصا.

• مقاسا.

• مقبولا.

• واقعيا.

• محددًا بزمن.

• بل ايضا pure:

• مشكلا ايجابيا.

• مجدد وملائم.

• محترم للاصل.

• واضح وجلي للجميع.

:faire,

• مودع بمصادقية عن طريق الكتابة.

• مقبول عند الجميع.

• مدرج لتحدد واجب رفعه.

• محترم للقانون والحيط.

## 2- امتحان الواقع :

يمكن لهذا ان يظهر معارضا، استثمار الواقع بعد أن تم تبث الاهداف، ولكن ضمن un coaching بإمكاننا دوما تغيير الاهداف اثناء coaching، وما ذامت الاهداف هي اساسية، من اجل مباشرة عملية . coaching

تعتبر الموضوعية اداة اساسية من اجل تقريب الواقع. غير ان الموضوعية تعاني من تفاوتات تعود الى اراءنا، احكامنا، الخصة بالقيم المسبقة الحكم، مخاوفنا، املنا وقلقنا، تعني كلمة تصور او ادراك الواقع، فهم الاشياء كما هي عليه في الواقع.

ومن اجل ادراك جيد وصائب للواقع، ينبغي على كلا من coaché et coach ان يريح هذه المصادر الهدامة، وهذا يلزمه عزم وموضوعية من طرف coach والقدرة على تشكيل تستلزم ايجابيات ملموسة. يجعل coach ان يفضل المصطلحات البيانية / الوصفية والتي تدرج بدورها حكما للقيمة.

ان المصطلحات التي قد استعملناها ضمن حواراتنا الحالية مثلها الموظفة في اتصال المؤسسة تتموقع الى غاية الجهة اليسرى من الرسم البياني. اثناء حصة coaching. يحاول le coach ان يعود ما امكنه/ ما استطاع نحو الجهة اليمنى. كلما كانت التشكيلات او الصيغ اكثر تحديدا للمصداقية، بيانا كلما كانت بعيدة عن الحكم. وكانت عملية coaching هي الاخرى اكثر فعالية بالنتيجة. ضمن هذا الاطار من ادراك وتصور للواقع، يطرح le coach العديد من الاسئلة تبدا بماذا؟ متى؟ اين؟ من؟ كم؟ كيف ولماذا هما محتفظ عليهما في الحالة التي تلائم فيها أي الصيغ ولا يمكنها ان تستعمل الا في الحالة الاستثنائية.

## 3- البحث عن الخيارات الممكنة:

لا تحمل هذه المرحلة عزل الاجابة الجيدة كهدف، ولكن، وضع اعداد لائحة تضم جميع التبادلات. التغييرات، جميع الامكانيات التي يعاني منها le coach هنا. انها الكمية المركز عليها وليست النوعية . حيث ان le coach يعمل ما بوسعه من اجل ان يدفع ب le coaché الى تشكيل اكبر عدد ممكن من هذه الخيارات. ومن ان بلوغها يجب عليه ان يخلق محيطا آمنا بالكفاية من اجل اقتناع le coaché بتوزيع افكاره او اراءه دون الخشية من حكم coach :

عندما يضع le coach قائمة كاملة وتامة بالكفاية، يمر الى مرحلة اختيار وانتقاء اجود الخيارات، وفي حالة اكثر يعقيدا، مثل التي توجد عموما بالمؤسسة. يبدو من المجد اعادة التحقيق في القائمة، تطوير الايجابيات والتكاليف الخاصة بكل حل مشترك. انه عمل le coaché . غالبا ما يكون تركيب جملة من الافكار الامر الاحسن .

غالبا، ما تظهر الحلول نافعة بالنسبة لcoach غير ان le coach لا يعثر عليها. في هذه الحالة لا يجب على le coach ان يتدخل من اجل تقديم الحلول عندما كان le coaché قد اختبر جميع الامكانيات. وايضا، يجب عليه ان يضعها دون الاهتمام بمشاعر le coaché .

وبغية تجنب التسلسل الاداري الذي يقام بين الخيارات المسجلة على القائمة، والتي تنتج ترتيبا ذواهمية، يمكن ل le coaché et le coach ان يسجلها مبعثرة على ورقة ما.

#### 4- النشاط الواجب اتخاذه:

تتمثل هدف هذه المرحلة النهائية في نفل وتحويل الافكار الى قرارات. يتعلق الامر بتأسيس باعداد مخطط لنشاط بغية ارضاء المتطلبات، التي قد تم تحديدها، انطلاقا من اختيار للخيارات .

تتلائم الاسئلة التي تلي عمليا جميع حالات النماذج. ينبغي على le coach ان يطرح اسئلة اخرى اضافية من اجل توضيح واجلاء كما من هذه النقاط. تتصادم بعض الاشكالات المقدمة حتى بالكثير من اللياقة دوما مع صمت المسؤولين، ضمن هذا المجال، يمكن لcoach ان يشكل اشكالاته دون الخوف من اهانة le coaché وهذا لان الامر لا يتعلق بفرض ادارة coach لcoaché ولكن اشارة ارادة هذا الاخير. يجرس le coaché دوما عاى سيادة الاختيار ومسؤولية النشاط النشاط الواجب ادراكه من اجل ان لا يشعروا coach بعدوانيتهم تجاه اسئلته.

ان اشكالات هذه المرحلة هي ذات الطابع التالي:

- ما الذي سيفعلونه؟
- متى سنحزونه؟
- هل سيمكنكم هذا النشاط من تحقيق اهدافكم؟
- ما العقبات التي تتلقونها؟
- من هو الذي بحاجة إلى يؤخذ بعين الاعتبار؟
- إلى من يطلب منه العون؟
- متى، وأي طريقة سيتدخل من خلالها هذا العون؟
- هل هنالك عناصر أخرى تؤخذ بعين الاعتبار؟

وبعد ان تم اعداد مخطط النشاط، يطلب le coach من le coaché تقييم حظوظ نجاحه فاذا ما كانت النقطة اقل من 10/8 فعليه اذن ان يعيد مخطط النشاط وهذا لانه سيحصل على فرصة ثانية اذا ما اعاد الكرة .

تبقى على coach ان يعيد البيان ل coaché مفصلاً، واضحاً ومحدداً اين تكون الايجابيات والنشاطات الواجب ادراكها قد سجلت. حيث يعيد قراءته على مسامعه ثم يطلب منه اذا ما كان هذا النص يعكس ما قد قيل. ما اذا كان يضمن كذلك كون le coaché كان يملك الرغبة في تطبيقه .

### الطريقة الخاصة: <sup>21</sup> D'EDOUARD\_STACK :

تتمحور حول 5 مراحل هي:

(1) التشخيص.

(2) التربص.

(3) مخطط التدريب.

(4) تفريز الثقة.

(5) تحليل النتائج.

#### 1. التشخيص:

وبغية معرفة احسن للشخص الذي نتوجه اليه، ينبغي اخذ قدراته. نقاط قوته وضعفه بعين الاعتبار. الملاحظة الدقيقة. والمستمرة، التساؤل بصورة منفصلة الموضوعة من اجل تمييز النماذج تاخاصة بالملائمة لاي شخص، هي وسائل ستؤدي الى معرفة من نواجهه والمشكل الذي يلاقيه هذا الشخص.

ومن اجل اعداد تشخيص اليك تسلسل منطقي يسمح باكتشاف الشخص وأي النماذج يفضل في عملية سير العمل، حسب الوضعيات بابقاء فكرة كون للشخص طريقة عيشه وبلوغ درجة ما من الملائمة او عدم الملائمة من الفعالية الى الفعالية.

ملاحظة اولاً شكل للمحاور coaché هنية تعبيراته غير اللفظية (الاسترخاء. الوديع. او العنيف)

- ملاحظة بعدها نموذج العلائقي ( مهذب. منتهب).
- ملاحظة تسيير/ادارته للعواطف ( العلاقة بالبعد الشعوري).
- ملاحظة واختيار اطار مرجعيته. خرائطه الفكرية ومستويات مقاوماته (رزين. هاديء. منتفع).

<sup>21</sup> Edouard Stack : introducer du « team-building » en France 0  
Team-building : coaching d'équipe

بعد هذا التقديم يمكن ل le coach ان يشكل ما قد تصوره من coaché حيث يحدد اليته بطريقة اكثر او اقل تفصيلا كما انه يلاحظ الطريقة التي يتلقى منى خلالها التغذية الرجعية<sup>22</sup>. قدرته على التعرف بطريقة موضوعية على عوض واقعه.

انطلاقا من العمل المشترك، يمكن لكلا القسمين ان يضعوا عقدا يضم الاهداف الاولية فضلا عن تلك التي قد اخترها le coaché .

## 2. التربص:

ما ان يتم تاسيس التشخيص وبعد وضع تحليل معمق للوضعية وتحديد الهدف الاسمى لحساب الموارد المتوفرة والظروف المتواجدة، يسمح اعداد الاستراتيجية الى وضع الاسس التي ستؤدي الى تحقيق نتائج حاسمة. ان الوضيعات التي دفعت بالمعاملين او الزملاء الى اختيار le coaching هي متعددة وعديدة وبغية تحديد الاهداف والاستراتيجية، هنالك شبكة من الاسئلة والتي تساعد على ذلك :

- ما هي المشكلة؟
- ما هي القوى المتواجدة؟
- ماذا يتعين علي؟
- فيما تتمثل الرهانات؟ المخاطر؟ الفرص؟ المصادر؟ القوى؟ الضعف؟ النقائص؟
- من هم المتحالفون؟ المعارضون؟

يجب على تشكيل /صياغة الهدف ان يكون موضحا بصورة واضحة واجمالية . اذ ينبغي التحقيق فيما اذا كان واقعا محفزا بمجرد اقرار قرار المباشرة، انه لمن الاهمية بمكان تحسيد هدف coaché وانه يعكس ضمن وضعية النجاح كل نجاح لاحاسيه ومشاعره من اجل ان ينجح ينبغي على الهدف ان يكون معقولا.

## 3. مخطط التدريب :

بغية الحصول على هدف جديد ينبغي اثناء مصادره الخاصة: حيث يمكن لتدريب ملائم ان يعزز ويقوي الانعكاسات القاعدية، اكتساب الكفاءات المكملة، ان يتعلم طريقة التفكير بصورة مختلفة. يمكن لمخطط التدريب ان ياخذ اشكالا جد متغيرة لحساب الحاجات الزمن الضروري، الخبرة الخاصة ب coach. ضمن مخطط يستعمل le coach زمن الحصص من اجل استغلال الوضيعات النموذجية ويقترح

<sup>22</sup> FREE BACK : retour d'information.

التمارين المساعدة له على التملك والتحكم في اجود المعاول للتغيير بين كل حصة يبحث le coaché على جعل ماقد تعمله امرا تطبيقيا، ثم تطبيقه على وضعيات واقعية بطريقة تشكيل حلقة تصاعدية للتعلم.

#### 4. تعزيز الثقة:

ان لهذه المرحلة من التعزيز بالثقة والتحفيز درجات متعددة، مختلف مراحل استخدام المسعى، تثبيت الاهداف وترسيخها الى غاية الحصول على النتائج في بعض الاماتين يستمر هذا شهورا ينبغي لنا ان نكون على انتباه كامل حفاضا على المبدأ، دعمه، تشجيعه ...

في هذه المرحلة، يجب على le coach ان يحرص على عدم تشويش الفكر le coaché وهذا راجع الى انه يمر عبر مسار صعب. بين كلا الحوارين تسمح زيارة مصاحبة او مبادلات هاتفية بالتركيز على الطريقة التي تمر من خلالها اليوم او الاسبوع. اقرار. تشجيع العمل التدريبي للتغيير المنفذ من طرف le coaché .

#### 5- تحليل النتائج :

يعتبر التقييم عنصرا اساسيا لعملية le coaching: حيث لا يجب أن يكون مهملا . حيث يمثل تحليل النتائج المتحصل عليها. والطريقة التي من خلالها قد تم بلوغها، وسيلة لقياس مستوى وضوح جلاء le coach ودرجة الثقة المتبادلة. هل يتحدث كلا الفرقين بكل طلاقة، بدون أي تكلف. فاذا ما كانت الثقة غير كافية. فان le coaché سيتحصن وراء التبريرات. على العكس اذا ما كانت الثقة جيدة . سيكون من الممكن فحصها بعيدا عن البراهين الذالة. الاختيارات والطرائق الخاصة بالعمل الذاتي والتي هي ايضا مادة منى واجب تطويرها. ينبغي على اطار/ نطاق تحليل النتائج ان يكون معالجا بطريقة سليمة بغية التصرف بذكاء يرغبة او بارادة حقة في التقدم والنمو. لا يمكن للتحليل ان يغير شيئا في النتائج المحصل عليها سلفا لها نافعة من اجل استخلاص التعليمات المطبقة في المراحل اللاحقة.

#### الطريقة الخاصة : E.Albert et J.L.EMERY

اربعة مراحل تكون هذه الطريقة:

- تثبيت الاهداف.
- التغيير السلوكي.
- التوطيد.
- الاختتام.

سيتم دراسة هذه الطريقة بالتفصيل في ما بعد.

إن هذا القسم هو مفسر لتطوير طريقة خاصة بـ coaching والتي قد طبقت من طرف jean, luc Emery et eric Albert<sup>23</sup> انما مجزئة الى ثلاثة اقسام. القسم الاول يقوم على مخطط مجموع coaching الثاني تصف محتوى الحصة. اما الثالث فهو مخصص للجانب التقني لتطبيق coaching .

### مخطط مجموع coaching :

حسب هذه الطريقة , يمزج le coaching عبر ثلاثة ازمنة:

1) تثبيت الاهداف .

2) حصص التغيير السلوكي.

3) حصص التوطيد.

4) الاحتتام / الخلاصة.

#### 1- تثبيت الاهداف :

تقوم المرحلة الاولى على تحديد الاهداف الخاصة بـ coaching مجموعة من العناصر يجب الحفاظ عليها وصيانتها في هذه المرحلة .

حيث لا يجب ان يكون هنالك اكثر من هدفين. كما يجب ان يكونا من الممكن بلوغهما يبدو امرا حتميا، بالرغم من ان هنالك ميزة داخل المؤسسة تتمثل في وضوح اهداف صعبة البلوغ بغية تجاوزها. في اطار التغيير السلوكي انه العكس تماما ينبغي على الاهداف ان تكون بسيطة، خاصة اثناء اول عملية لـ coaching . اما فيما يخص coaché المندفع دائما بحماسة ورغبته في موضوعة تغييرات منطقية يحرض la coach على احصائها.

ولكن التغيير صعب استخدامه وخطر المشكل هو امر هام. وهذا ما ادى الى وجود نتائج ملموسة ستؤدي الى تعزيز وتقوية الاعتماد القائل بان التغيير امر ممكن.

ينبغي على كل هدف ان يكون مناسباً لمعايير البلوغ وبعبارة اخرى، لن نكتف برضى coaching ان هذه المعايير هي نوعية وكمية في نفس الوقت، انه لفي الحياة اليومية اين يجب علينا العثور على هذه المعايير كعدد المرات التي نطلب من خلالها من المدير ان يقيم مجلسا حول الوضعيات الصعبة، عدد المرات التي نرجع

<sup>23</sup> Consultant en entreprise au sein de l'institut français de l'anxiété et du stress auteurs du livre : au lieu de motiver mettre –vous donc a coacher l ed : d'organisation octobre 1999.



فيه اليه. في بين كون الخطا قد تم. يعتبر هذه المسعى هاما للغاية، وهذا لانه يسمح بتفكير حول القيمة المضافة للنشاط .

## 2- التغيير السلوكي:

انه القسم الجوهرى والاساسى فى عملية coaching. يقود le coach الى موضعة التغيير السلوكى مرحلة بمرحلة. ومن اجل هذا كانيجب عليه تجهيز التمثيلات والاحسائي بالسلوكات.

ان هذا النموذج الذى تقترحه من اجل وضع تغيير السلوكات والنموذج المفاهيمي. السلوكى. حيث يسلم بانه من خلال جملة نشاطها. هنالك سلوكات هي مسيرة من طرف احساي مغداة من طرف تمثيلات. حيث ان هذه الاخيرة قد اختلفت اثناء تواجدها من طرف خبرتنا.

يقتضى تغيير السلوكات التخلص من المشاعر والاحاسيس المحملة. ومن اجل اقحام التمثيلات التى تغديها. والتي هي ملائمة حقا للواقع الذى يلاقه le coaché .

• يقل jacques فى coaching وهذا لانه سريع الغضب مع متعامله ما ادى الى افساد العلاقة التى تجمع فيما بينهم: " اعلم اني اضع لهم حدودا الا ان هذا لا يصفهم من قول اشياء لي ".

• يصف كذلك الوضعية الاخيرة للذهب

• لقد طلبت من مسؤولي الخاص بالموارد البشرية ان يقدم لي وضعية اماكن العمل ذات الزمن الجزئي فى المؤسسة. الامر الذى كان جوهريا فى التفاوض الذى اجرته خلال 35 ساعة، ولقد اجابني بانه لا يملك الوقت. وما كان علي الا ان انفجرت.

• عندما ادركت بان العمل لم ينجز ماذا كان تفكيرك؟

• بانه سيغتاظ مني.

• واجمالا، انت فى صدد المذنب يانك تفكر بان متعاملك قد سخر منك .

• اليوم، انا لست متوكدا من ذلك ولكن فى الوقت الذى قال لي بان العمل لم يتم، قد بدى لي ذلك امرا حتميا .

انه لمن الواضح بان التمثيل المسبب للشعور المنيث فوريا ل jacques هو :

" انه يسخر مني". فى الواقع. عندما يملك أي مدير هذا التصور يمكن لهذا ان يولد الغضب. ولكن

jacques قد بدا فى اقحام هذا التمثيل والاشكالات التى يستخدمهم تقودهم الى ادراك انه كان مسافرا وان طلبه - فى الحقيقية- لم يدرك من طرف متعامله. لقد اوضحت تعاقب الحصص الخاصة ب coaching بان

كل ما كان غاضبا كان ذلك بسبب هذا التمثيل الذي كان دائما غير مخصص ولكنه كان يعود بصورة الية كل ما نحاب امل متعامل ما .

قد رأينا بان الامر لا يتعلق بمحاولة تغيير السلوك بدون هيء ونزع بالجملة التفاعل القائم ما بين التمثيل / الشعور .

ضمن هذه التبادلات ظهر تمثيل جديد كان على le coach ان يجدده هو بنفسه والذي بلائم ادراكه الخاص بالواقع .

سيسمح هذا التمثيل الجديد لcoaché بعدم امتلاك نفس نوع الاحاسيس عندما يجد نفسه في تعارضه مع وضعيات مماثلة . حيث لن يجد نفسه منقادا الى اعادة اصدار نفس السلوكات .

وبالتالي سيقوم تكملة العمل على السلوكات الجديدة الواجب موضعها في الوهلة الاولى، سنقوم بتشجيع ظهور كل الافكار الجديدة التي تتمحور حول السلوكات ثم بعدها سيقوم حليها فديها لحساب اهداف وفعاليتها المنتظرة . واخيرا سنقوم باعداد مخطط لنشاطات محددة لموضعها قبل الحصه التالية . مذكرني بمبدا الصعوبة المتزايدة . وعبارة اخرى، ضرورة البدا بمخططات النشاطات التي تظهر سهلة وبسيطة البلوغ بالنسبة le coaché .

### 3- حصص التوطيد:

لا يمكن التغيير بل يجب على هذا التغيير ان يستمر في المدة . يفسر مقاومة التغيير دوما عن طريق عودة الى التسيير السابق بعد محاولة لهذا التغيير الاولي .

ان معدل الحصص ليس نفسه: حيث بإمكانها ان تتوسع . انه لمن المامول حتى امداد le coaché بفترات جد طويلة من اجل ان يتمكن من اختبار خبرته في صيانة التغيير . تهدف الحصص الى استغلال السلوكات ضمن وضعيات مستهدفة وتحقيق استقرار التغيير . انه لفي هذه الفترة سيتم اعادة توظيف واستعمال معايير بلوغ الاهداف من اجل تثبيت كون المسعى ينتج ثماره المنتظرة .

### 4- الخلاصة :

عندما نكون على يقين من دام واستمرار التغيير فيجب اذن . اهاء coaching تسعى هذه الخلاصة الى تركيب جملة المسعى من اجل توضيح لcoaché من اين هذا المنطلق؟ ماهي اهدافه؟ وكيف قد تمكن من التغيير؟ يجب على خلاصة جيدة ان تصر على هيء اليات تسمح بالتغيير بطريقة التي يخصص من خلالها le coaché (هذه الاليات ) ويتمكن من استعمالها ضمن فرص اخرى . حتى ان يستعملها هو نفسه كمالزم للتغيير .

مخطط لمجموع coaching	
تثبيت الاهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار واحد من الاهداف الممكنة الواجب بلوغها.</li> <li>• تحديد معيار البلوغ.</li> </ul>
موضعة التغيير السلوكي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهيء احاسيس وتمثيلات مجملية للسلوكات المستهدفة .</li> <li>• تغيير التمثيلات غير الوضعية.</li> <li>• موضعة سلوكات التغيير في الزمن.</li> </ul>
توطيد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحقيق في دوام التغيير في الزمن.</li> </ul>
خلاصة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهيء الية التغيير السلوكي.</li> </ul>

### أ) محتوى الحوار:

يضم حوار خاص ب coaching عدة مراحل. انه لمن الواضح انه ولحساب تقدم سير عملية coaching فان الحوارات هي ليست مهيكلية على نفس النهج. ومن اجل هذا انه لمن المهم امتلاك نموذج بإمكاننا ان نعيد استعماله يوميا من اجل توجيه وارشاد le coach ضمن ممارسيه .

يركز هذا النموذج على اربع فترات متتالية:

1- حوصلة التمارين.

2- العمل حول السلوكات المستهدفة .

3- تركيب الحوار.

4- تعريف- تحديد تمارين جديدة.

1- حوصلة التمارين: يعتبر le coaching وقت العودة؟ التفكير؟ الوعي وتنظيم الاساسيو المشاعر ولكن المهم يعني النشاط يتم خارج/ بعيدا عن الحوض وبالنالي. تبدا كل الحصص وتنتفتح بنقطة حول ممارسة النشاط. فما هي الصعوبات التي تم مواجهتها؟ الى أي مدى ادى التفاعل بصورة اخرى الى السماح بالوعي؟ ما هي اثار النشاطات على المحيط؟

يمكن للتدريبات ان تاخذ اشكالا مختلفة. بادىء بيده سيكون العمل المطلوب اساسا عمل يقوم على ملاحظة coaché بنفسه وعلى التقييم الذاتي. بعدها يركز هذا العمل على تغيير التمثيلات. واخيرا انه وانطلاقا من ممارسة النشاطات الجديدة سيقوم وضع الاداءات.

## 2- العمل / البحث حول السلوكيات:

ومثل كل مقارنة سلوكية فان السلوكيات المستهدفة الواجب تغييرها هي متسلسلة لحساب صعوبات متنامية. ينبغي دوما البدء بالاسهل فالاسهل. حيث ان احدى ادوار le coach هي احيانا عقلنة شدة حماسة son coaché. غالبا. ما ينتج الوعي بالية أي سلوك غير وظيفي وهما بان الممارسة سيكون امرا سهلا. بين الرغبة والنشاط لا يزال الطريق طويلا قوة العادة، اعتقادات الاخرين، الصعوبة في فعل الشيء بصورة مغايرة، أي ود يقودنا الى اعادة الانتاج انفسنا نحن. ينبغي على التغيير اذن ان يقام على مراحل متتالية ضمن تصعيد امامي اثناء حصص le coaching. تقوم فعالية هذا العمل اساسا على التدقيق الذي يضعه le coach ضمن قدرته على تحليل الية السلوك. انه لعمل حقيقي للساعاتي. حيث ينبغي التفكير بدقة من اجل ابراز قطعة قطعة متحصلين على تغيير ملائم غير ذلك الذي كان ناقصا.

اثناء الحوارات، ينبغي على عمل التدقيق او الفحص ان يقوم وفق احاطة تامة لمحاورة -coaché- والذي يامل احيانا في توجيه التبادل نحو انشغالات اكثر واقعية يامل من خلالها على تلقي رأي محاوره son coaché يواصل هذا الاخير في تعميق واستقلال الية السلوكيات دون اقضاء المراحل.

## 3- تركيب الحوار:

زمن ضروري يسمح بابقاء الاهم لا يجب على التركيب ان يكون منسيا. يجب على coach ان يعرف طريقة تسير ادارة الحوار ضمن الزمن. بالصورة التي يحافظ من خلالها على بعض الدقائق الكافية والتي تجعل من كلا المتحاورين coach/coaché يقيان على نفس النقاط المفتوحة فضلا عن ذلك. ان هذا التوركيب الذي سيكون الدعامة الاساسية للنقاط المتوقعة التطبيق. ان الطريقة الانسب التي توهمنا الى وضع تركيب جيد هي طلب le coach من محاوره الحديث عما قد تعلمه من الحصة السابقة. فاذا ما كان تلخيصه غير ملائم لما قد سجله le coach، فان التركيب لم يكن جيدا. يعتبر التركيب القاعدة التي نبني حولها.

يجب على كل تركيب ان يوضح سير عملية الحوار والاية المستعملة من قبل lecoach من اجل وضع تقييم لـsoncoaché. انه وانطلاقا من التركيبات يقوم le coach بتبيل طريقته منتقدا لها.

## 4- تحديد تدريبات / عمليات جديدة:

ينتهي الحوار عن طريق الاستخدامات / الممارسات الجديدة. ينبغي لـcoaché ان يكون على قناعة تامة بقدرته على بلوغ الهدف الذي قدام له: سيقود السلوك المعاكس هنا ايضا الى الفشل.

محتوى أي حوار	
• -توضيح نقاط النجاح والصعوبات التي نواجهها ضمن الممارسة (التطبيق).	حوصلة العمليات
• هئية اليات السلوكات • تغيير العناصر غير الوظيفية. • اعداد مخططات جديدة للنشاطات	البحث حول السلوكات المستهدفة
• تلخيص سير عمل الحوار. • توضيح التقنية المستعملة من قبل le coach .	تركيب الحوار
• - تثبيت مراحل جديدة بغية تجاوزها قبل مباشرة الحوار التالي.	اصدار عمليات جديدة

### المطلب الثاني: تقنيات coaching :

#### 1- وسائل - ادوات الحوار :

1- الاستجواب: يمكن لهذا الاخير ان يبدو le coach رايا حول الموضوع المعالج ولكن ينبغي عليه ان يحذر من ان يقوم مقام le coaché من اجل ان يقوده الى بناءه رايه بذاته. يتابع مسعى الاستجواب بشكل حفرة لغم . يجب على le coach ان ينطلق من الاوسع و العام نحو تقدم / تدرج للادق. يدل هذا على ان le coach سيدفع son coaché من خلال تخصصاته . حيث سيحيره على استغلال تعاقبات لم يكن قد جسدها سيطلب منه اثبات مواقعه وباختصار شيئا فشيئا سنقود الاسئلة ب le coaché الى التقدم لا يجب مطلقا التخوف من الاسئلة السليمة/ الصائبة والتي بإمكاننا ان تقدم الوضوح . اذا ما رفضت ما يطلبه رئيسي مني:

• فانه لن يعجبه هذا .

• ماذا يعني لك هذا؟

• لا يمكن لاي شخص ان يقبل رفض شخص ايا كان .

• هل انت متأكد من هذا؟

نعتبر الموضوع coaché ما يمكن اعتباره ان يكون حقيقة اولية، انطلاقا من عمومية حيث انه يعكس على مديره تصرفات مفترضة والتي تفرد الى اختيار بعض السلوكات. يمكن لاقحام هذه التأكيد ان تقوده الى ملائمة مع الوضعية الخاصة بجمعية لم تقحم مطلقا. يمكن ان يحدث على سبيل المثال بان رئيسه ان على متعاميله مقاومته.

كل ما يقوله lecoaché ينبغي على le coach ان يقوده الى اقراره والتدقيق فيه.

2- اعادة التشكيل: كل هذه الاسئلة الثلاث او الاربعة. يجب على le coach ان يعيد تشكيلها

انطلاقا مما قد استوعبه من coaché. لهذه التشكيلة المعادة ثانية مبدئين رئيسيين هما:

الاول خاص ب le coach باعادة التشكيل يقوم بتركيبه وانطلاقا من التركيب يتقدم في سير تقدم المشكل. اذ ان واقع اعادة التشكيل بصوت مرتفع لما قد تعلمه le coach من كلام le coaché يوجهه دائما للسير قدما. انه لمن المعادي جدا اثناء الحصة الاولى يتخوف متعلمين coaches من عدم معرفة نوعية السؤال الذي سي طرح تبعا. انه وبالرغم من اعادة التشكيل لا نعلم مطلقا نوعية السؤال المطروح. انه لمن المحد ترجمة شكوكه بصوت مرتفع. هذا بإمكانه ان يسمح ل coaché بمساعدة le coach.

اما عن الوظيفة الثانية الخاصة باعادة التشكيل فهي خاصة ب le coaché اذ ان حقيقة ادراك وحوصلة التركيب لما قد قيل. المشكل من طرف le coach يساعد على التوقع مقارنة مع ذاته. وبابلا نصات ل coach يبدو لنا انه لا يدرك أي شيء او انه يهمل عناصر تبدو في غاية الاهمية، وبدور سيجمع فكره من اجل جعله يدرك بصورة واضحة جلية.

يعتبر اعادة التشكيل العمود الاساسي للتبادل: حيث انه كل تشكيل معاً، في غاية الاهمية. وتدرجيا مع التشكيلات المعادة يتشكل/ يتهكل وفقا لموضوع متين المعاييرة.

### 3- التأطير :

غالبا ما يحدث بان الاستجواب يثير انتباه le coaché. بان تمرين الحقرة والذي يفرض الدقة يكون صعبا. وبالتالي. بإمكان le coach ان يبحث على طريقة للخروج من هذه الحقرة وهذا بتدريب le coach نحو استقطابه نحو مواضيع مرتبطة. والتي تجنبه استغلال - بعمق- موضوع ما. وبالتالي، يجب استقطابه نحو الموضوع الجوهرى/ الاولى. وهذا يتقضي ليونة اكبر للموضوعة حسب رايه. في كلا المرحلتين السابقتين يتموقع le coach ضمن الموقع الذي يبحث من خلاله على الادراك اما le coaché فنجده في الموقع الخاص بذلك الذي يعرف. اما في حالة اعادة التأطير فان الامر ينعكس عما قد قبل سلفا.

اذا ما ادركت جيدا بانك تعاني من مشكل مع زميلك الذي يرفض المشاركة في اجتماعات المشروع الذي تقيمه/ تديره. ولكن هذا الامر لا يخص الموضوع الذي اخترناه للعمل عليه جميعا. نعم، ولكن انتم هنا من اجل مساعدتي على معالجة مشاكلي او اتاكم افلم شيئا فيما يخص دورك.

ان هنا من اجل مساعدتك على موضوعة تغييرات سلوكية ولكن اذا ما املت في تخصيص بعض الدقائق في نهاية قرارنه لمعالجة/ للحدوث عن هذا المشكل. فاني لن اعتقد بان هذا الزمن سيكون كافيا لحل المشكل. وبالتالي. بإمكاننا تسخيرها للتفكير في الطرائق التي بإمكانهم استعمالها من اجل حله او معالجته.

نعني بتأطير le coaché حملة الى مطلبه الاولي. وبصورة معارضة، عندما يستجيب le coach الى مطلب le coaché يمكن ان يوحى له ذلك بعدم كفاءته. وبسرعة. يمكن له ان يشعر بان المجالس التي تخدم son coach هي ليست بالفطنة من تلك الخاصة بزميله، وان القيمة المضافة لcoach تتمثل في تسهيل العبارة: ماهو قليل بنظره. ان coach الفعال هو ذلك الذي لا يترك نفسه تتقلب لحساب المطالب المتابعة ولكنه. يهتم بالمهمة الجوهرية التي قد تم تثبيتها مع son coaché

## 2- قيادة حوار coaching :

### 1- تحديد التصورات والاحاسيس المجملة للسلوكات:

تقوم هذه المرحلة على لبحث عن وضعية سير عمل او السلوكات غير النظامية الخاصة بcoaché يعني البحث عما ادى به الى التفاعل بهذه الصورة. بالطريقة التي تساعد على التغيير.

واهذا لا يجب ان تقع في فخ البحث عن السبب . لماذا تصرفت بهذا النحو؟ لماذا تحمل مثال هذا السلوك؟ لماذا تم تغيير شيئا في سلوكنا؟ ان الاسباب متعددة وان واقع توضيحها لا يسهل عملية التغيير. بالتالي، لا يتعلق الامر بادراك سبب شعور او اساس les coachés لمثل هذه الاحاسيس. ولكن. المهم هو وضع رابط بين الاحاسيس والتصورات والسلوكات .

- في غضون اجتماعنا الاخير الخاص بالجمعية التنفيذية لم تتدخل البنة. هل لم يكن لك شيئا تقوله؟
- اذا ما تساءلت مرة او مرتين عن امكانية تقديم راي
- هل تذكر وبدقة فترات رغبة فيها بالتدخل؟
- نعم على سبيل المثال عندما تم استدعاء غلق وكالة Nancy وانطلاقا من معارفي اليقينية بالسياق، وبالااشياء الناقصة ضمن عرض Marie قلت في نفسي بانني استطيع اتمام ما ينقص.
- و لماذا لم تفعل؟
- لم اكن متاكدا بان هذا تسيير الانتباه.
- و ماذا بعد؟
- اذن، وفي عضم الشك. فضلت ان ابتعد .
- وبصورة مجملة، ان ما قد قلته يوحى بانه ليس بإمكاننا ان نتدخل في أي اجتماع ما لم نكن غاية فيما نقوله.
- لا. ليس بالامر الحتمي. والا لن نقول الكثير .

• اذن ما الذي دفعك الى الابقاء على رايك؟

لقد خشيت ان ابقى مهما.

ضمن هذا التبادل يظهر تصور: "لا يمكننا ان نتكلم الا اذا كنا على يقين تام مما نقوله " وشعور " الخوف من ان نكون مهمشين". ينبغي مواصلة استغلال التصورات وهذا راجع الى ان هناك مسلمات قاعدية<sup>24</sup> في هذه الحالة تتمثل في التحسين. ان هذه المسلمات القاعدية هي جد مهمة في التحديد ثم الاقحام، حيث انها تؤثر وبشدة على الاحاسيس كما انه قد ترسخ في الازهان، ولما يمكن لاي شخص كان نزعها.

تحرك أي من هذه المسلمات القاعدية احاسيس عندما تكون محركة ومنازة من طرف وضعات يتلقاها le coaché . ومن اجل تحديد جيد للتصورات وموضعة او توضيح المسلمات القاعدية، انه لمن الضروري دفع le coaché دوما بعيدا نحو نتائج تصوره الاولي.

لكل تأكيد يطرح le coach السؤال. وماذا بعد؟ انها تقنية الاسهم التنازلية.

- اذا ما كنت مهما فماذا بعد؟
- اذن لا ارى الامر يثير العجب هنا مطلقا.
- وماذا بعد؟
- اذن لا اريد ان اعرف كاحق.
- ماذا سيحدث اذا ما عرفت كالمق.
- كأني شخص لا يملك أي رغبة في العمل مع المق
- فسؤ طرد خارجا.

يسمح البحث من التصورات باعادة هنيء ما لم يكن ملائما مع بيئتنا . بعيدا عن المسلمات القاعدية التي بإمكاننا ان نحل بتصوراتنا. هنالك ايضا ما نسميه نحن بالالتواء . الانفلات الذهني . يتمثل الالتواء الذهني في الرغبة في تاويل الوقائع بطريقة محايدة نسبة الى الواقع. يظهر تاويل الوقائع واقعا حقا، وهذا لان الاشخاص هم متأثرين بتصورهم ومشاعرهم.

ان الاليات الرئيسية للالتواءات المفاهيمية تتمثل فيما يلي:

<sup>24</sup> Postulat de base ex : le perfectionnisme : tout ce que je fais doit être parfait sinon je suis nul  
-autre exemple : avoir peur être ridicule : si je me monter tel que je suis on va se moquer de moi.



- الاختيار الانقطاعي: يرتكز الاختيار الانقطاعي على اختيار ضمن المعلومات تلك التي تقرر وتثبت الاولويات. ضمن / في المثال التالي. جهل pierre تماما التهاني واحتفظ فقط بالنقد.
- pierre. اريد ان اراك من اجل الحديث عن مهمتك الاخيرة. بصورة مجملة لقد كان الزبون في غاية الرضى واريد ان اهنئك. النقطة الوحيدة التي اريد نقدها هي تلك الخاصة بالاجال. لقد اضطرب في اسبوعين نسبة الى المخطط وهذا قد ازاحنا عن المهام المقبلة. الامر الذي يطرح حتما مشكل مقارنة مع الزبائن.
- دخل pierre الى مكتبة مثبط الهمة. لما اجابه متعامله طالبا منه ما لم يكن عليه فعله.
- لقد اسات كثيرا لهذه المهمة. وكل ما يمكن قوله هو اننا لم نلتزم بالمخططات.
- التفكير المتفرع ثنائى: يعتبر التفكير المتفرع تفكيرا كليا او منعما. فاذا لم يكن ابيض. فانه اسود لا وجود للون الرمادي ولا لاي فارق دقيق داخل / ضمن تصورات اولئك الذين يدركون الاشياء مع هذا الاعوجاج.
- لقد كنت متوكدا من ذلك؟
- من ماذا؟
- christian ، ... يريد ان يثير غضبي.
- مالذي دفعك لان تقول هذا؟
- عندما قدمت مشروعى، قد الزمني اجبارات. حتى انه كاد يقول لي بأنه غير معالج بصورة كافية
- وماذا بعد؟
- يعني هذا. أنه لا يساندني. اذن فهو عدوي.
- ما فوق التعميم: يقوم ما فوق التعميم على تعميم بطريقة زائدة نتائج سلوك ما او أي وضعية ما.
- في أي حال. لا اعرف طريقة البيع .
- كيف هذا. لا اعرف كيف تبيع؟
- لا . فلقد قضيت المدة السابقة ساعتين مع زبون ولم يطلب مبنى شيئا.
- الاستدلال الانقطاعي: يعني الاستدلال الانقطاعي، استنتاج من عنصر ما او سلوك ما خلاصة مغلوطة فيها، تأكيد معلومة ما، اعتقاد اولي او حيرة خاصة

"تحدث اشياء داخل المؤسسة. الكل يتحدث عن ذلك ولكن لا شيء رسمي. نعلم فقط بأن كلا المسيرين الاساسيين يتناقشون حول انشقاق الى قسمين". يتدث Martine وزميله داخل مقهى عن علاقته مع مسيريه.

لا افهم لماذا يرغب Durand في ذلك؟

ولكن، ما الذي يوحى لك بأنه راضٍ؟

انه لا يبوح باي امر ولكن levy قد حدثني بما يحول داخل التفاوضات.

كل هذه الاعوجاجات المفاهيمية هي الشغل الشاغل للجميع. حيث انها تغدي السلوكيات وتلف العلاقات مع الاخرين. وهذا ما ادى الى ضرورة الكشف عنها وتوضيحها بغية التحذير منها ما امكن ذلك. انه وتوضيح le coach للاعوجاجات المفاهيمية ل le coaché يكون بذلك قد ساعده الى التطوير والسير نحو الاحسن.

## 2- إعادة التهيء المفاهيمي:

وما ان يتم توضيح التصورات. ولا تظهر مطابقة للواقع الذي يتطور من خلاله le coaché فيجب حينها مساعدته على تعويضها بتصورات وتمثيلات اكثر ملائمة. تسمى هذه المرحلة ب" اعادة التهيء الادراكي او المفاهيمي".

في بادىء الامر، يجب على le coach ان يتحقق من الرابط ما بين التصور الشعور والسلوك.

- هل ان الخوف الذي يتناكب بالنسبة لرجل أحرق او ان تكون مهمسا سبيه حقيقة كونك لا تتحدث بأي شيء؟
- نعم، على ما اظن.
- اذا ما افكارنا بطريقة معاكسة. اذا ما لم تكن مهمشا، وقد اعتبرت كاحرق، هل تفكر في انك ستوضح فكرتك بصورة سهلة؟

نعم، بدون شك.

يجب بعدها استغلال تصورات من طرف le coach بغية/ من اجل معرفة ما اذا كان تلائم تصوره وادراكه للواقع.

- اذا ما كنت قد استوعبت بصورة جيدة لما قلته (اعادة التشكيل) من جهة، عندما نأخذ الكلمة في الاجتماع، اذا ما كان كل ما نقوله محكوم عليه كمنعدم للغاية، فاننا قد نعرف كحمقى ومن جهة اخرى، اذا ما عرفنا كحمقى فاننا سنهمش .
- ان نقول مثل هذا، يبدو لي أمرا حتميا .ولكن نعم، انه شبيه هذا.
- هل انت موافق على ان نفحص هذه التصورات بغية راوية ما اذا كانت تعتبر كموافقة او ملائمة للواقع .( تفسير الإجراء المستعمل ل coaché وتلقي الخراطه) .

- نعم، هذا يلائمني .
- نبدأ ب " أن نعرف كأحمق " هل تفكر في انه قد يحكم علينا أثناء تدخل في الاجتماع؟
- لا، ولكن في الفريق قد يحدث ذلك.
- موافق ولكن نفترض بانك قد قمت بهذا التدخل وانه تم الحكم على ما قلته .بالمهمش.ماذا تذكر؟
- لا اعلم، ولكن من الاحسن السكوت "او" لا اعلم لماذا يتدخل في مجال لا يعرفه هو؟
- هل هنالك من مزيد؟
- علينا ان نسير الى اننا (ضمن شعور اخر ليس مرتبط تماما بما يفكر فيه المتحاورون ولكن لما بإمكانهم فعله. يجب عليه ان يكون مستغلا ضمن زمن ثاني واولا بواسطة طريقة الاسهم المتنازلة).
- تبقى ما قد يفكرون فيه. هل انت متولد اهم لن يفكروا في شيء اخر سوى " الصمت " او " لا يجب التدخل في أي مجال لن نعرفه نحن؟
- هذا اكيد، قد يقولون بانني لست ماهرا .
- موافق وماذا بعد لو اهم قالوا بانك لست ماهرا؟
- سيفكرون في انني احمق، هذا ما قلته (الخطر الان: يتمثل في ان اسيء التصرف مع le coaché او le coach).

- هل انك شخص غير ماهر، هل هذا ما تقوله انت؟
- والحالة هذه، هذا ما اقوله.

- هل تفكر في ان الاشخاص الذين تعمل معهم منذ مدة طويلة بامكانهم تغيير ارائهم حولك فقط من اجل مداخلة في اجتماع؟
- لا، لا اعتقد ذلك.
- انت لا تعتقد ذلك ام انت متأكد منه؟
- اذن، فانت متأكد بانك حتى وان اصدرت حماقة، فلن يغيروا نظرتهم حولك.
- ليس مئة بالمئة، ولكن ثمانين بالمئة .
- هل تفكر الان باصدار تدخل غير ملائم، هذا يشير عندك مشاعر قلة؟
- نعم، اعتقد ذلك.
- كيف تعيد تشكيل تصوراتك من اجل ان تكون على يقين باسترجاعها؟

لا اعلم، ولكن حتى وان قلت أي "connerie" في أي لحظة داخل الاجتماع، فان هذا لن يكون له أي نتيجة.

تقوم الطرائق الخاصة بوضع اعادة التهيء المفاهيمي اليوم على عمل القيلس والرغبة في تسليط رؤية اكثر موضوعية عاى البحث احيانا وامام الصعوبة التي يواجهها بعض coaches في اثبات اعتقاد ما يعود les coaches الى تقنية العمودين. حيث يضع في احدى هذين العمودين. البراهين لحساب تمثيل او تطور ما وفي الاخر البراهين العكسية. ثم يقومون بوضع حوصلة لكلا العمودين. وفي نهاية العملية يجب على le coach ان يشكل بمفرداته الخاصة به التمثيل / التصور الذي يراه هو الاحسن ملائمة مع الواقع. يجب على هذا التصور ان يسجل من اجل ان يعاد استعماله ويكون مغايرا لذلك الذي يعتبر كتصور غير ملائم للواقع و الذي انبثق من سلوك غير ملائم.

تمثل مخاطر هذه المرحلة من coaching في محاولة اقناع الاخر

(le coaché) بحقيقة كونه مخطيء. انه لمن المفرد جدا تقصي/ما يجب الكشف عنه

### 3- موضوعة مخططات جديدة للنشاطات :

بعد كل هذه المراحل المحققة والمنجزة سلفا، تبقى مرحلة المرور او الانتقال الى الفعل، استخدام داخل السلوكات. هنا ايضا، تعتبر التمهل والتقدمية الكلمات المفتاحية .

القاعدة الاولى: البدء دوما بالتغييرات الصغيرة للسلوكات والتي تبدو سهلة وبسيطة ل coaché والذي سيعيشها . وبالتالي، يجب اختيار في اول الامر الوضعيات العلائقية بدون رهان هام.

القاعدة الثانية: ترك le coaché حرية - اختيار - بنفسه- المراحل التالية الواجب تجاوزها. انه المسؤول عن تحديد او اقرار ما يمكن له فعله . يعتبر le coach نضامه الاساسي للتقدمية .

القاعدة الثالثة: عدم الانتقال من سلوك تالي الا اذا تم اكتساب الاول بصورة حقه. ومن اجل هذا ان لمن الضروري العودة الى التفاصيل التي تدور حول الطريقة التي يضع او يطبق من خلالها le coaché مخططات النشاطات التي تم اقرارها. يجب استجوابه حول مشاعره، تصوراته اثناء انجاز أي عمل بطريقة نتحقق من خلالها عن مدى كفاية عمل اعادة التهيء المفاهيمي من اجل ان ينتقل الى مرحلة التنفيذ.

القاعدة الرابعة: تعزيز وبطريقة ايجابية. كل تقدم صغير. ومثل كل تعلم، نحتاج الى تشجيعات وتماهي ملحين في ذلك على الفائدة التي بإمكان le coaché يجنيها من خلال السلوك الجديد. وبالمقابل، فان المصاعب قد حلت. انه امر عادي ان ننجح من اول مرة، ولكن المهم في الامر. هو ادراك السبب: يجب معرفة او ادراك اسباب الفشل واعادة تقدم او رسم هدف قريب. حتى وان كان في بعض الاحيان اقل طموحا من السابق.

القاعدة الخامسة: القدرة على ايقاف le coaching ضمن un coaching ناجح، يقوم بخلق رابط يقع بين le coach و le coaché -غالبا ما يوضح هذا الرعب باشتراك حتى بمتعة رغبة في العمل الجماعي. عندئذ يمكن للمواعيد ان يصبح طقوسا تتبادل اثناءه موضوعا او اخر او انشغالات تلك الفترة انه ليس ابدا coaching بمعنى ملازمة التغيير. ان الخطر المتخوف منه هو عدم امتلاك هدف وبالتالي لا وجود للفعالية مطلق. بهذا فاننا نقضي على coaching بهذه الصورة ولا نقوم بجعله موضوعا للمتعة فقط.

### المطلب الثالث: ممارسة coaching

#### 1. متى coacher

1. من اجل تطوير الكفاءات الفردية لمعامليك:

يلعب مدير coach دورا بارزا في تسهيل تعلم متعلميه. ضمن الوضعيات اين يستوجب على المتعلمين اكتسبا او تطوير مهارات جديدة فانهم حينها ضمن وضعيات طاقوية لـ coaching .

الجدول رقم 03:

الوضعيات	الخصوصية	أولويات بالنسبة ل coach
دمج أي شخص أثناء أول لقاء عمل	شخص جد مقيد	تبني مقارنة مهيكلية ومتطورة.
دمج شخص قادم من مؤسسة أخرى	- شخص يملك الرغبة في أن يتلائم مع طبيعة ونماذج تسير عمل المؤسسة	تحديد جد ملموس مع الشخص للنقاط المماثلة لمؤسسة القديمة ونقاط التيقظ.
دمج شخص تبعا لتغيير ما.	شخص يملك الرغبة في أن يدمج فريق جديد	مساعدة الشخص على موضعه بدعوته إلى تصور أعضاء الفريق ضمن فردا نيتهم.
المساعدة على التقدم. -مساعدة أي شخص أثناء تغيير تقني للمنظمة.	اكتساب مهارات جديدة تغيير السلوكات والتصورات	ربط coaching مع التكوين العمل على مستويات التصورات.
تحضير التغييرات	شخص طلب التغيير	تسهيل عملية الانتقال
ملازمة تغيير ما	شخص اجبر على قبول تغير ما	مساعدة الشخص على تسليم موقعه القديم وفريقه: التركيز على الكفاءات المكتسبة والنتائج المحصل عليها والتركيز على العلاقات
معالجة المشاكل	مشكل تقني للتنظيم العلائقي.	تشخيص المكون الراجح للمشكل وحاجة الشخص.
من اجل مصاحبة مدراهه	نقل وتحويل المهارة	الوضوح مع عملياته الإدارية معالجة تحت الزاوية الإدارية لل صعوبات العلائقية.

2. الجدول رقم 04: من اجل تطوري الفريق:

الوضعيات	الخصوصية	الأولويات الخاصة ل coach
نقل وتحويل المعارف	فريق مكون من المدراء او الخبراء	التحقيق في مستوى الثقة والقدرة على التعاون (الاشخاص الموظفون سابقا في الفريق).
تسهيل التغييرات	تغييرات تقنية للمنظمة/للتنظيم والأدوار	تشخيص المكون الراجح للتغيير والحاجيات الفريق.
إعادة هنيء فريق ما تبعا لازمة أو تغيير استراتيجي قوي: إيقاف حتمي للمشروع. تقليص الموارد.	شخص في حالة صدمة	مساعدة الشخص على قبول التركيز على النتائج المتحصل عليها والكفاءات الفردية المكتسبة. المشاركة في الإعداد أو في الانفصال.
تطوير استقلالية الفريق		تشخيص درجته العادية للنضج فريق مجموعة/فريق أداء.

## 2. متى نستغني عن coaching :

عندما تسند الوضعية للتنظيم القائم على الادارة:

يوجد نوعان من التنظيم داخل المؤسسة:

الاول تتمثل في التنظيم المستقل: يوضع او يتم من طرف مسؤولي الجوار والمتعاملين. حيث تقوم اساسا على التفاعلات الفردية داخل مصلحة ما او بين المصالح على الملائمات على مستوى التقني والتنظيمي وعلى معالجة وحل المشاكل.

الثانية تتعلق بالتنظيم على اعلى مستوى: انها تتعلق بالادارة. في هذه الحالة le Manager-coach هو في مواقع تمثيلها (الادارة) لا يتعلق الدور التسلسلي فقط بان يكون بدلا او يقوم بالتغيير. ولكن عندما يتعلق الأمر بالإستراتيجية، السياسة أو النظام فانه يكون ضامنا لتطبيقها. وزيادة عن ذلك، فيما يتعلق بالاهداف، التذكير لعملائه بالمباشرات او الالتزامات الماخوذة ومساعدتهم على تكريمها.

اليك المهام الادارية التي لا يقوم le coaching بتوضيفها:

- معرفة و احترام القيمة ومشاريع المؤسسة.
- تطبيق السياسة واستراتيجيات المؤسسة.
- تحديد الاهداف الوظائف والمهام.
- تحديد الاهداف الفردية والجماعية .
- احترام أنظمة التطورات الخاص بالعمليات .
- استخدام الأنظمة التقنية للمؤسسة: النوعية، الأمن، الشراكة، والممولين.
- متابعة و مراقبة النتائج.
- تقييم الاداءات والنتائج.
- التعويض والتصديق.

في هذه الحالة يجب فرض. تفسير. إقناع. تصور. تبصر وحتى التفاوض.

عندما لا تستطيع ملازمة البعد وتطوير الوجدانية اللازمة لدرر coach :

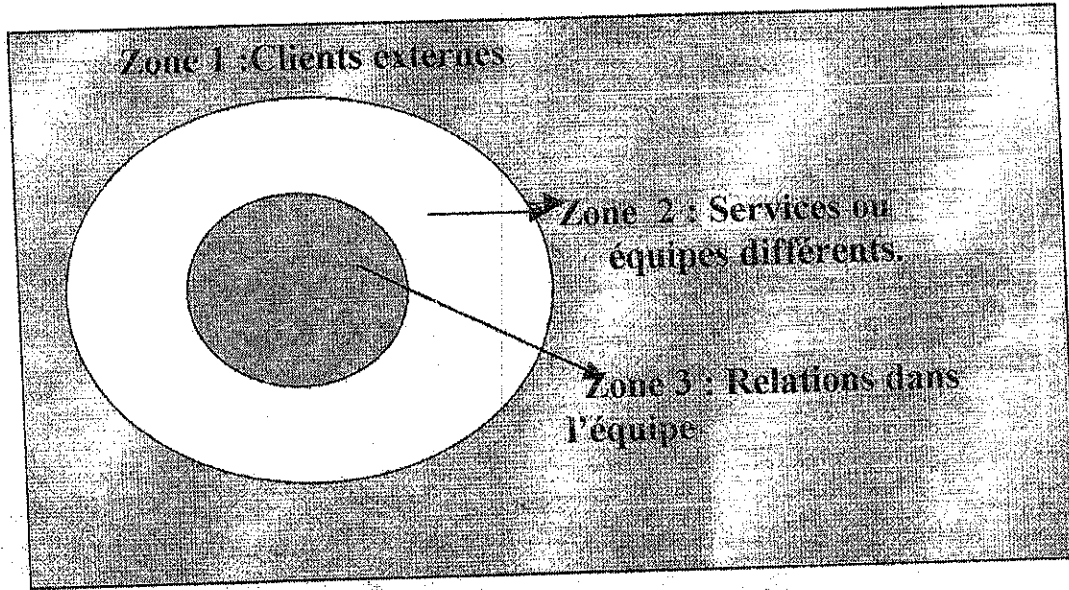
في هذه الحالة يمكن ل coach ان ينصت ل coaché حيث يقترح عليه تطبيق الوضعية والبحث على الحلول، ولكنه لا يستطيع استعمال مسعى coaching . في الحقيقة . ضمن اطار هذه الوضعية لن يكون امرا

ملائما (بمجرد تطبيق coach) ولا مشرفا وهذا لان le coach يحمل جملة من الغايات ضمن داخل الوضعية من اجل coacher متعامله يمكن له بالمقابل ان يتبنى مسعى من نوع معالجة الاشكلات اذا ما حدد مع متعامله هدفا تنمويا متبادلا.

يعالج المتعامل مشاكل فردية متبادلة: تتموقع المشاكل الفردية- المتبادلة ضمن ثلاث مناطق خاصة بالعلاقات المختلفة:

- تلك الخاصة بالعلاقات مع الزبائن الخارجيين ( المنطقة 1).
- تلك الخاصة بالعلاقات مع الافراد الخاصين بالخدمات او الفرق المختلفة ( المنطقة 2).
- تلك الخاصة بالعلاقات الفردية المتبادلة ضمن / داخل الفريق ( المنطقة 3).

الشكل رقم 02:



اليك بعض الامثلة حسب المناطق وثماندهم العلائقية ما جل تحليل واستخلاص ما اذا كان le coaching يعتبر استجابة جيدة، وما هي التراجعات الاخرى التي قام بها المدير.

المنطقة الأولى: العلاقات مع الزبائن الخارجيين:

السيد (X) ضمن نفس المصلحة مع المدير، في خلاف مع الزبون. يضمن هذا الاخير بان (X) قد باشر في عملية منح شرط للدفع والذي لا يظهر في العقد. (X) هو متأكد بان الزبون لا يقول الحقيقة ولكنه لا يعرف كيف يخرج من هذا المازق.



مدير السيد (x) يمكن le coacher في الواقع سيقوم بمعالجة المشكل مع (x) وعلى العلاقة التي يقوم مع زبونه دون ان يكون هنالك قيد لرهانات السلفة او للمعلومات السرية .

في المنطقة 2 و3 تكون العلاقات داخلية بالنسبة للمؤسسة نفسها .

حيث ان الانتماء لنفس نظام المتعاملين coaché والموقع التسلسلي للمدير يمكن لهما ان يكونا عنصرين-مضادين لدور coach .

### المنطقة الثانية: relation coaché personnes d'autre services :

ضمن هذا النموذج تفرض / توجب الحكمة/ الفطنة مشكل صراع ذاتي يرجع دوما الى اثار النظام ويستدعي ليس فقط للعلاقة الفردية المتبادلة وانما ايضا لنظام تسيير المؤسسة. وانطلاقا من كونه مدير. يجب عليه ان يكون امينا نسبة الى مسؤولين اخرين ولنظام ادارة المؤسسة. ستضر هذه الامانة مسمع موضوعية coach: وعليه فان عملية coaching هي مستحيلة اليا. مثل:

صراع بين السيد (x) والسيد (y) مسؤول اداري لخدمة ما. يقع السيد (x) في صراع مع مدير النوعية: السيد (y) لقد حول الى (x) عدة ملفات غير ملائمة وغير مكتملة. تعصب (x) من عمله وهو غاضب من مدير النوعية، طلب من مديره un coaching من اجل الخروج من هذه المعضلة.

لا يمكن للمدير ان يستجيب بالموافقة على هذا الطاب. حيث انه من الصعب عليه تحليل بطريقة موضوعية لوضعية ما قد ادمج مدير زميل له وبقوة من خلالها. ان امانته وحرسه للادارة قد منعه من ذلك. وبالمقابل يمكن له ان يجلب انتباه مدير النوعية لعدم الرضى ب (x) وان يقترح له امكانية عزله.

### المنطقة 3 : الصراع داخل الفريق :

صراع بين (a) و(p) متعاملين لنفس الفريق . (a) و(p) يعانون من صعوبات علائقية. يقدم (a) وبسهولة مساعدات ل (p) عندما يكون هذا الاخير مثقلا بالاعمال ولكن يا حسرتاه القضية عكسية. يتدبر "p" امره من اجل ان لا يساعد "A" حتى وان واجه هذا الاخير صعوبة في تحمل العياء وبحجة "p" في ذلك التنظيم زيادات للزبائن او استدراك للعمل المهني. لقد انتج هذا الاخير صراعا الاسبوع الفارط. طلب "A" العاطفي بالكفاية un coaching من مديره في ما يخص هذا الموضوع .

ضمن هذه الحالة لا يمكن للمدير ان يقبل le coaching حيث ان دوره في حالة صراع ذاتي شخصي يتمثل في التنظيم و"الفصل". يستدعي "A" من اجل تلقي المعلومة، ثم يقوم بالامر نفسه مع "p" بعدها ينضم للوضعية حسب نوع التسيير الخاص بنموذج قل الصراعات.

وفي الختام. ينبغي على المدراء الراغبين في تطوير ادوارهم ان يكون حذيري من الوضعيات التي تثيرهم حال عملية coaching. ان الوضعيات التي تتعلق بالمجال التقني وذلك الخاص بالملائمة مع التنظيمات الجديدة هي ملائمة لمسمى coaching كما هو الحال بتلك المرتبطة بتطوير الكفاءات الادارية.

وبالمقابل، يستوجب التفكير قبل تحمل عبء وضعية ما ذات المكون العلائقي القوي.

### 3. العقبات الواجب تخطيطها:

#### 1- تقديم النتائج:

يعتبر المدير مثل ذاك الشخص الذي يعرف كيف يسخر تجربته وخبرته. يملك دوما فكرة للمعالجة بالنسبة للمتعاملين. في اطار le coaching يجب على المدير ان يعدل رغبة في اثبات شرعيته. انها كفا تضحية خفيفة. يقتضي هذا ان يكون متاكدا من شرعيته. وانه قد تجاوز مرحلة اثبات قيمته المضافة. يجب عليه ان يكتفي بان يكون الشخص الذي يؤثر ويشجع وبصورة محملة. يتعلق الامر بانكار ادوات تسليط الضوء من اجل السماع لشخص اخر بالاستفادة من هذه الاخيرة.

وانطلاقا من هذا يشبه le coach Managers – le coach sportif المعروف بقلة ولكنه ضروري لاداء بطله. نكس الامر كذلك اثناء حوارات coaching اين يكون المدير محرضا /محركا من اجل تقديم حلول في معظم الوقت، يملك le coach الاجابة: الاجابة التي تمثل ل coach اجابة حتمية والمستحيلة عند متعامل coaché. ان الاغراء جد قوي لذكوره، ولكن في كل مرة نحمل فيه الاجابة، لا تساعد انفسنا مطلقا على التقدم، وانما الهروب من المعضلة.

#### 2- تجنب معالجة المشاعر:

"D" اري بانك لست متسدا كفاية مع فريقك. يجب عليه ان نقدم لهم الكثير من التوجيهات.

اسمح "M" انهم يحصلون/ يجنون نتائج جد جيدة، وعليه، فانا اترك لهم الحرية.

- نعم، ولكن هذا لن يدوم طويلا، يجب التوقع.
- لا، لا اعتقد ذلك، فاذا ما كان مستقلين في عملهم، فسبقون اكثر حماسا وسيواصلون درهم بكل عزم.
- انا لا انخذت عن التحفيز انا اتحدث عن التوقع. حيث ان دورك لا يتمثل فقط في تحقيق ما اذا كان فريقك قد بلغ نتائجه. وانما يجب عليك ان تجعلهم واعين بضرورة التقدم و مهتمين بتكوينهم.
- لقد قلت لي ذلك مسبقا؟ اعلم انك تفكر في اني لست رئيس فريق جيد، اذا ما ذكرت مني اني لا استحق ان اكون مسؤولا عن فريقك خذ لك شخصا اخر. فليس وان في هذا السن، ساغير سيرتي.

• هذا التبادل "M" يحرص وبصورة متنامية عند "D" التعارض وعدم التحفيز حيث انه لا يتوقف عند استجواب "D" حول مشاعره /احاسيسه. ما الذي سيشعر به "D" اذا ما قام بوضع ملاحظات على معامليه بالرغم من انه يحصل على احسن نتائج؟ يخشى "D" من اتباط همة فريقه . اما "M" فانه يخشى من حرج مشاعر "D" اذ ان المشاعر والاحاسيس هي غير ماخوذة بعين الاعتبار امدا كان من الصعب على "D" معالجة مشاعر واحاسيس محاوره؟ يثير التعبير والنقاش القائم على المشاعر تكتمات ترتبط هذه المخاوف مع نماذج عديدة من التصورات.

• اذا ما عاجلت مشاعر الاخر فاني اعالج منطقته الخاصة.

• فاذا ما طلبت منه ان يبوح بما يشعر به ضمن هذه الحالة بغية وضع ملاحظة لمعامل ما، فاني اجازف بان اجعله في موقف ضيق.

• اذا ما طلبت منه ان يحدثني من مشاعره، فاني انقص من احترامي المشاعر هي قسم من صداقتنا الحميمة.

اذا ما بدانا الحديث عن المشاعر، فاننا نجارف من فتح باب الاستجواب! لقد تقاسمت هذه الحشمة المشاعر والاحاسيس المفاجأة لمواجهة لشراسة بعض القرارات .ينقص تجنب التفكير في المشاعر في اطار coaching مباشرة العمل او اسوء من ذلك، الخطر من اظهار بعض مقاومات التغيير نذكر بان المشاعر والتصورات التي هي مترابطة جملة بسلوكاتنا غالبا، هي غير محددة من طرف الاشخاص انفسهم. ان استغلال الزمن والكشف عن المشاعر ومناقشتها، يؤدي كل مرة الى اعتاء فو ادراك وضعية ما ورفع تحديات التغيير وبالتالي، يجب على le coach ان يتغلب على التكتمات ويعمل باكثر ارادة على معنويات شعورية. وضمن الممارسة بامكاننا الحديث عن المشاعر بدون استعمال الكلمة. على سبيل المثال، بامكاننا التساؤل عن الاحاسيس والمشاعر.

### 3- البحث عن السرعة:

ما دامت السرعة تعتبر كشرط ضروري وحتمي، خاصة من اجل مواجهة التنافس: يستلزم تعلم البطء. تعني كلمة coacher قيادة تعلم ما، يفترض هذا الاخير تقدما على مستوى ذال الذي يتعلم عن ذاك الذي يامله منه le coaché et le coach. وهذا لن يتم بالسرعة المبتغاة. تعتبر عملية coaching عملية بطيئة الحركة . حيث ان كل هدف يتجزء الى مراحل. ان الرغبة في الانطلاق باقصى سرعة، بامكانه ان يؤدي الى فشل ذاك الذي يرغب في التغيير .

ومن اجل هذا، يمتد un coaching طيلة شهور عديدة. حيث تتمثل احدى مسؤوليات coach في جلب الاهداف المحددة احيانا نحو مستويات ممكنة البلوغ.

#### 4- الاغواء:

Le coach exterieur الذي يحكم عليه من طرف زبونه بإمكانه ان يضل، وهذا علما منه بمصداقية عقوده الخاصة به، وزيادة على ذلك، بالنسبة ل Manager-coach ومتعامليه، يجب عليه انكار ما يراه le coaché او بتصوره عنه. وهذا ما سيؤدي به الى محاولة اغواء او اضلال متعاملهم. وهذا خاصة اثناء coaching، فترة منفصلة للعلاقة مع المتعامل والتي بإمكاننا ان نامل ان لا تفسدها ونحن نرغب في مناواته.

ان لا يغوي يعني ادارة اطار الحوار لحساب هدف محدد، يعني ايضا عدم التساهل في طريقة coaching من اجل استغلال متعة التبادل. انه لمن المهم الاستماع ل coaché وهو يقول: " انت على حق؟ ساعمل على هذا النهج....". دون ان ينتقل الى الفعل. ومن اجل هذا. يجازف le coaching Mené ضمن الاغواء من اتباع همة الجميع.

#### 5- ان تكون Empathique ليس projetif :

ضمن قراراتنا مع زملائنا لقد رغبتنا في تقديم نصائح على حساب خبرتنا الخاصة فاذا ما حدث وحدثكم شخص ما عن مشاكاه، فان النصائح المقدمة ستكون في معظم الوقت على حساب تجاربنا الخاصة. الامر سيكون فب العمل، حيث ينصح المدير في التصرف حسب شخصية المؤد / الفاعل وخبرته.

ان هذه الالية النفسانية تتمثل في الانعكاس: حيث تقوم على منح الاخر سلوكيات. افكار او احساس هي خاصة بنا نحن عن طريق الانعكاس ننصح الاخر بالتصرف حسب ادراكنا الخاص، انه الاختلاف كل الاختلاف بين الانعكاس Empathie .

يلزم لان تكون Empathique فهم وادراك أي سياق يتطفر من خلاله الاخر. ولكن ايضا سلوكياته. حتى مشاعره واحاسيسه. وبالمقابل. لا يتعلق الامر بمزج ما يخصصنا بالاخر. وعليه، سيكون الخطر في تقديم النصح له نسبة لنفسك وليس نسبة له، وهذا لاننا نرغب في اعتبار ما يكون جيدا وحسنا للذاعت هو ذاته للاخر. ان نقل وتحويل الخبرة ليس ممكنا بالكفاية، بل انه غير نافع. ان الشخص الذي يتلقى النصائح لا يمكنه ان يمتلكها، وسنحصل على عكس ما رغبتنا يعني اعداده بالشعور بغياب الحلول او ايضا بالرفض.

المطلب الأول: ادراك المجموعات

اليوم، يتم العمل اكثر فاكثر ضمن المجموعة نحضر انتشار وظهور اصناف جديدة للمنظمة داخل المؤسسات: مثل بنيات / هياكل المشروع، الفرق المستقلة، المجموعات المهنية، او ايضا العمل ضمن الشبكات. تتوقف النتائج ضمن هذا النوع من التنظيم اساسا على تماسك الفريق ودرجة نضج الفريق.

اذا ما رغب المدير في تطوير النتائج، ينبغي عليه ان يعيد فرقا قوية ومؤهلة تبلغ مستويات من التسيير عالي النوعية. وان اداءهم يعتمد على انسجامهم من خلال مشروع واضح وجلي، مقسم ورئيس مثالي، قادر على تشخيص رسائله من اجل ان يضع فرقه المتبادلة على مسار النجاح.

يعرض le coaching d'équipe نفسه كعمل من اجل اعداد فرق اداية. هنالك نوعان رئيسيان من النشاطات من اجل تعزيز وتقوية الفرق.

le team building: اعداد اعداد الفرق او منتدي انسجام الفرق: يسمح لاي فريق كان المؤسس سلفا بالتفكير حول سير عمله، تطوير، تحديد وجعل مشروعه واقعيًا. يعتبر team building نشاطا محددًا ضمن الزمن والذي يتم خارج نشاط المؤسسة.

le coaching d'équipe: بالمقابل يمكن ان يستهل ل

un team building ولكنه يستمر ويدوم في الوقت عن طريق ملازمة، بعيدا عن الاطار المتبادل والمحدد ل team building يدوم le coaching ويستمر في المدة من اجل ملازمة احسن للتغيير واستخدام المشاريع.

ومن اجل اعداد فريق مؤهل ينبغي اولا ادراكه اليته نموذجة الوظيفي والعلاقات التي تحكمه.

1. التفاعل والمسؤولية:

تملك المجموعة الية تخصصها هي بذاتها، لها مشاكلها اذ ان نقاط ضعفها، افراحها وعلاقتها، هي دائمة التطور حيث ان كتلة من الافراد المراهقين والناضجين لا يشكلان بالاساس مجموعة مراهقة ناضجة. تعتبر المجموعة المنتجة للمعايير، النظم، القوانين، موجهها للسلوكات والاراء. في داخل المجموعة، يعتبر الفرد موضوعا لضغوطات الملائمة. يمكن لهذا الضغط ان يتولد من العلاقة العاطفية / الانفعالية التي يبحث عنها الفرد داخل المجموعة. يولد الضغط كذلك من التوتر الذي يخلق ما بين حاجيات الفرد وحاجيات الفريق. ضمن فريق ما. هنالك دوما قائدا لا يخضع لهذا الاخير. حيث انه يسيره ويلزم هو بقوانينه. يمكن للمسؤولية مسؤول الحق اين يشدد التأثير على المجموعة بواسطة الاجبار، النموذج، البطل، الخبير.

ان المدير الجيد هو ذاك الذي يملك القدرة على الكشف عن صراعات القوة التي تتحكم داخل الفريق، والذي يتقدم من خلاله اسلوبه وطريقته الخاصة بتعيين نموذج للتسيير اكثر ملائمة لاهداف الفريق.

ضمن فريق ما للعمل لا تتمثل الصعوبة في تحديد التوجيهات الكبرى ولكن، ووضعها موضع التطبيق واستخدامها. يتعلق الامر بالنسبة للمدير باستغلال الوقت. المعدل المشترك للتقدم. وتخطيط كاف من اجل اشارة الانظام.

## 2. تشخيص فريق ما :

من اجل تشخيص أي فريق بإمكاننا ان نستعمل نموذج الشبكة ذو ثلاث مداخل:

✦ وظيفة الفريق :

غاية بلوغ مهمته ووظائفه

✦ بنية الفريق: تنظيمه، انظمته الاعلام، السوقيات التي من تهىء من خلاله مواقع تجهيز التقنية، يجب ان تكون ادواته ملائمة للغايات المأمولة من الفريق.

✦ الية الفريق: انه معيار هام من اجل التحديد. وهذا لكونه مصدرا هاما للقيمة المضافة على النتائج النهائية كآلية. هي جو الفريق، مستوى الثقة المتبادلة بين الافراد: قوة التيقظ والانتباه والتي تقام من خلالها النشاطات. حيث باكاننا حصر الالية. يمكن لها ان نسعمل خمس معايير من اجل فهم احسن ل:

• تبادل السلطة.

• -المسؤولية.

• -نموذج المشاركة.

• -الاتصال.

• -الهوية.

اعتمادا على هذه المؤشرات، بإمكاننا ان نميز ثلاث نماذج من التسيير. تسيير مغلق على نفسه، او تسيير ضمن المجموعة اذ ان المسؤوليات تتلاشى بداخله. يهدف un bon coach الى اعداد فرقا تستجيب حتما الى متطلبات اداءات المؤسسات.

الجدول رقم 05: محلل لتسيير الفرق:

فريق	مجموعة	Clan bande	
تقسيم ل قوانين معروفة ومحترمة	نشر اعدادات . انماط	محتكر من طرف رئيس coercitif <sup>25</sup>	السلطة
مضمون ومتحول.	قليل التحديد	Par strates	مسؤولية
استثمار قوي. دعم متبادل. منافسة.	استثمار متغير حسب التحفيز الذاتي	Secondes couteaux poucs emissions	نموذج المشاركة
-تفاعلي / متفاعل. - دائم.	متفرق	تنازلي	تواصل (اتصال)
قوي (شعور بالانتماء). قيمة متبادلة.	ارسال ضعيف	قوية مع علاقات الانتماء	هوية

تعتبر العشيرة / الطائفة نضاما قديما داخل المنظمة حسب/ انطلاقا من افكار معمقة يملك الرجل/  
الشخص الرغبة في تنظيم ذاته ضمن حالتين من عدم الامن: التجمع من اجل التعايش، اذ ان التجمعات هي  
نماذج معاصرة للعشائر.

تعتبر المجموعة تجمعا لافراد مكثلين. اين لا يتم تطبيق السلطة بشكل واضح ولكنه مخفف ضمن  
حلقات معقدة.

الفريق: يملك نموذجا خاصا للتسيير غير مستقل بالمرّة ولكنه دائم الملائمة/ التكيف. يطور الفريق  
السلطة ويتم تبادل بين مختلف مستويات الانابة. كل شخص يعلم حتى ما عليه فعله، ويشعر بذاته مسؤولا  
على بقية الفريق، ان القوانين هي معروفة ومحترمة. يمكن للقادة ان يستثمروا يفسروا ان تثبتوا مبادرتهم. يسعد  
الرئيس لكي ينصت، دون ان يظن ذاته مهددا. ينتج عن هذا شعور بالهوية والذي لا يرتبط مطلق بتوزيع  
الاعلام ولكن بالوفاء والافتخار بالانتماء لفريق مبدع خلاق اين تولد الالية من خلاله ارضاءات ملموسة.

### استراتيجية التدخل

يستلزم le coaching d'équipe نشاطا قائما على مراحل سواءا اكان ذلك ضمن منتدى، منشط من  
قبل مستشار او بصورة متنامية داخل مؤسسته والطريقة هي نفسها:<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Coercitif : Qui a un un pouvoir de coercion : qui contraint : Larousse ed 1982.

<sup>26</sup> Methode de edouard stack consultant spécialisé en management de la performance et en accompagnement du  
changement. Introduteur du team- building en France directeur a eurogroup RH.

- المرحلة الاولى: تحرير الانفصال.
- المرحلة الثانية: معالجة المشاكل.
- المرحلة الثالثة: تطوير الاداء.
- المرحلة الرابعة: الانتقال الى الواقع العملي.

1) تحرير الاتصال: تقوم هذه المرحلة على ثلاث نقاط مفتوحة هي كالتالي:

- البحث عن الاخلاص.
- تطوير الثقة.
- تثبيت قواعد اللعبة وقوانينها.

من اجل تحرير الاتصال الخاصة بفريق ما، يجب بلوغ درجة اتصال الاعضاء ببعضهم البعض وبصورة واضحة جلية والحديث فيما بينهم بتلقائية بدون اية قيود. وما دام ليس هناك شفافية، فان العلاقات والشفة تبقى صعبة ولن تعمل وضعيات الصراع الا على تضخيم الظاهرة .

يوجد عدة تمارين وتدريبات من اجل الوصول الى تحرير الاتصال، التواصل الخاص بفريق ما. يقوم احدى هذه العمليات او التدريبات على موضعة اعضاء الفريق مثنى مثنى. ووجهها لوجه من ان تشجيع تبادل المعلومة. في الاونة الاولى يفسر الاول لمحاورة كيف يتصوره ثم يشرح له كيف يعيش علاقته مع الاخر، وما الذي يرغب في ان يتطور في علاقتهم ضمن العمل. وخلال هذا الزمن، ينصت المحاور ويلاحظ ثم يقود بدوره. بفعل نفس الشيء مع شريكه دون ان يستجيب له في اول الامر. وهذا لن يجعل من الحوار يبدأ الا اذا كان كلا الادراكين متبادلين.

التعرف على هذه المشاعر وادراك تصور الاخر يسمح بالانطلاق من قواعد واضحة ومباشرة مجهودات متبادلة من اجل انشاء علاقات رسمية والتي هي متحولة ومعاشة ضمن الزمن المخصص لها ملحقا طبيعة المؤسسة. انها حقاً تسعى نحو نضج حقيقي جماعي. لا يتعلق الامر بالبحث عن الزمالة حتى علاقات عاطفية استثنائية. يتعلق الامر باقامة علاقات خاصة بمراقبين قادرين على فرض انفسهم. اخذ موقع التمييز، اقرار والتصرف اكثر ذكاء حتى تسديد العزم لمواجهة التحديات والعقبات بكل شجاعة وباختصار تطوير الثقة. انه وانطلاقاً من هنا يوجه الفرق المتبادلة قوانينهم الخاصة التي تتمحور حول تطوير الفريق. والتي هي مؤسسة على مبادئ لاحترام متبادل. من خلال كل هذا سيكون le coach الضامن الاساسي للتقدمية والاحترام داخل الفريق، الذي لا يعنيه امور السلطة.



## 2) معالجة المشاكل:

واحد من بين المبادئ المفتوحة ل coaching équipe تتمثل في الاهتمام المنصب على العملية، وطريقة بلوغ الهدف. كيف يعمل المسؤول؟

كيف تنتقل المعلومة؟ كيف يتم استعمال المهارات، الكفاءات، الموارد الموجودة داخل الفريق؟ ما هي المنهجية المستعملة؟ كيف يتم ادارة الوقت على حياض الاجابات المدرجة؟ ماهو نوع المشاركة. التعاون في اتمام المهمة؟

ان أي فريق ذو فردانية لامعة ليس ضامنا للفعالية الجماعية، بسبب تجمع الافراد ضياعا للطاقتان تهدف تمارين معالجة ونقل المشاعر الى قياس الالية العلمية لاي فريق كان، ويمكن لها ان تكون اكثر بيداغوجية بالنسبة ل équipes coachés من النظريات الكبرى.

اليك مشكل بسيط والذي بإمكانه ان يقترح للفرق. يتعلق بالنسبة لها بالانتقال على نفس الدرجة باستعمال نوع من زوج التزلج المشتركة. تتعدد الوضعية عندما يكون هنالك عدة فرق في منافسة اذ لا يجب على كل فريق الوصول الى ان ينسق وانما يجب عليه ان يعمل جاهدا على ان يكون الاحسن بين زملائه. غالبا، ما يفكر المشاركون بانه يكن ان يتابعوا اوامر الرئيس مثل عرض عسكري. في الواقع يقتضي تبادل نفس الدعم الصارم. موافقته حقه استمناع متبادل تحكم في الاتزان الفردي والجماعي. اذا ما فقد أي شخص توازنه، فانه يدمج بذلك بقية الفريق في فشله.

• يسمح هذا النوع من حل المشاكل باستخلاص النماذج العملية للفرق بتحريض او باشارة افكار / انعكاسات حول التسيير التلقائي والعادي. من الممكن لاي فريق / يعاني من نقص روح الابداع ان يصبح بين ليلة و ضحاها فريقا ابداعيا.

• عندما يقيس الفريق بوضوح واقع سير عمله، فان النتائج المتحصل عليها من اداء المؤسسة. والتغييرات ستكون سهلة القبول.

## 3) تطوير الاداء:

تركز هذه المرحلة الثالثة من coaching des équipes على تطوير الاداء ومن اجل هذا يلزم اربعة شروط هي:

- التدريب الفكري / الذهني
- اقتطاد الجهد .
- مواقته النشاطات.

## • التدريب.

يعتبر التدريب الفكري العنصر المفتاح لكل نجاح، الثقة ضمن القدرة على بلوغ الاهداف، التحديد، اليقظة، التركيز، مستوى الانتباه وبالتالي يقوم

Le coaching d'equipe على تسديد الفجوات وتعزيز وتقوية روح الانتباه لدى المجموعة على المستوى الفكري / الذهني.

تملك المجموعات الرغبة في التوقف، التدخل بالتبادل بدلا من التحرك نادرا ما نرى فريقا يبلغ بصورة جماعية مستوى عال من الاداء. يسمح تمرين بسيط بجعلهم يفكرون حول كا هذا: يلقبونه ب la riviere des piranhas يتعلق الامر بصفائح عادية والواح من اجل بناء جسر خلال زمن محددى من اجل عبور مسافة محددة. تركز هذا التمرين على مدى تنظيم الفريق وتسيير العقبات. يدرك المشاركون وبسرعة تامة انه ومن اجل بلوغ أي هدف. يجب الشعور باهمية العمل من اجل بلوغ الاهداف المحددة.

• اما العنصر الثاني الواجب اخذه بعين الاعتبار يتمثل في اقتصاد الجهد. ان التسيير الجيد للضغط / للتوتر هو حتما عملية من الواجب التحكم فيها: حيث ان التحريض الذي يولد حال مباشرة أي مشروع قد يتبع دوما بتبديد للطاقة وبانفجار سريع. فاذا ما لم تنفس بصورة سليمة وصحيحة عنيء مجموع العمل الواجب انهاءه, فما ان تكندس النشاط سيصبح من المستحيل احترام الاجال. خطرين هامين تكفن في فرق المشاريع.

• تحضير جد موجز يقود بسرعة الى عدم فعالية النشاطات.

• او العكس زمن ضائع بكثرة ضمن الاجتماعات التحضيرية والتي هي غير متتابعة المجهود، حيث بإمكان الهيجان العنيف في الاستخدام ان يؤدي الى تبديد جد هام.

• اما عن العنصر الثالث الواجب اخذه بعين الاعتبار ضمن مرحلة تطوير الاداء فهو: مواقنة النشاطات يعلم كل الفرق المهنية الكبيرة بان نجاحهم يقوم على قدرة كل شخص على التسجيل الذاتي والتموقع ضمن المسعى الجماعي. حيث ان أي تسيير لاي مشغل الاعداد للبناء لا يبرهن ذلك. هل ان هياكل العمل هي مترابطة جيدا من اجل تنسيق تدخلاتهم دون ضياع للوقت وبدن تنافر؟ هل طبقت التمويلات لحساب تقدم المشاريع؟.

• العنصر الرابع والاحير الخاص بالمرحلة الثالثة هو التدريب. حيث لا يمكن لاي فريق ان يبلغ اي مشروع او يحل مشكلة رياضية بدون تدريب منتظم لجميع اعضائه جماعيا وفرديا. يهتم التدريب ابلفردى تالاختلافات الفردية / الشخصية وبالوظائف. حيث يتاقلم مع نقاط القوة والضعف لاي شخص من اجل استنباط واستخلاص الاحسن والاجود منها. يسمح التدريب الجماعي باستعمال او توظيف المبادئ الجديدة

حسب مختلف مرحلة التنفيذ وتطبيقها ضمن استراتيجيات اكثر دقة. وبكلمة واحدة. يتعلق الامر بتمرير مقارنة منهجية . تالف الطاقات واخيرا توجيه القوى.

#### 4) المرور الى الواقع المهني:

يعتبر الانتقال الى الواقع المهني المرحلة الاكثر اهمية ل

Coaching d'équipe . وهذا لانها تركز تماما على توطيد/ ترسيخ التغييرات الاولية ضمن مراحل مسابقة ل coaching ثم توجيه تغييرات الفرق اليومية. ومن اجل هذا ينبغي على المدراء ان يشكّلوا هياكل او بنيات خاصة من اجل متابعة. زبط النشاطات التي قد تم تحديدها وضمّان اعلام المؤسسة بكاملها بالتقدم. وبالنتائج الخاصة بالنشاطات المباشرة الانجاز انه لعمل ذو نفس طويل. يستلزم بالضرورة تصور جد يومي ل وخصوا من اجل ملازمة التغيير وكضامن لتقدمية ولاحترام القوانين والقواعد السابقة التأسيس.

#### المطلب الثاني: تشكيل الكفاءات

يعرف الجوق بدون مرح وهذا اكثر من عشرين دقيقة في قلب هذه القاعة الواسعة بالمرشح الجديد ل Monaco . حيث ان التوطئة الرائعة لرئيس الجوق لم تبدو في غاية الاقناع لا بالنسبة للموسيقين ولا للمستمعين. حيث ان الفاصل قد تخللته بعض التصفيقات الباردة<sup>27</sup>.

بالنسبة للقسم الثاني احل الموسيقيون في ارض المسرح ضمن صمت خافت حتى ان دخول رئيس الجوق لم تثير الا القليل من هيجان الجمهور، قادم جديد لم يتلقى الا القليل من تلاطم الايدي .

بدات التوطئة على نفس النهج الذي قامت به الاولى. اذ ان العازف اخذ كمانه الصغير على طرف ساعده و قوسه باليد الاخرى. يبدو وكأنه يسمح في سيات طويل وعميق .

فجأة ينشط. وبحركة مصممة يعلق كمانه بين نقنه وكتفه ثم يلوح بقوسه . ما ان تنتهي التونة الاولى، نركد بان كل شيء سيتغير. ان هذه التونة الاولى الموسعة الخصبه والبارعة في نفس الوقت، المنفذة ببراعة متناهية، تترجم كل حب وعاطفة للموسيقى وتذكر كل عازف بواجبه. تبدو وكأنها تقول حسنا لنبدأ ولننهي الكوميديا الان لعزف حقا .

وبصورة فورية، يتعالى الجوق ويندمج الرئيس مع موسيقى العازف المنفرد من اجل توحيد درجة السرعة فتنتهي المعزوفة بتصفيقات حارة وتهيئات قوية.

ان الكفاءة الكلفانية العليا مع تلك الخاصة بالآخر مع استطاعة قوية مثلها بامكانها ان تدفعنا الى حضور معجزات حقة. ينبغي علينا استذكارها قبل معالجة او دراسة تشكيل الكفاءات.

<sup>27</sup> IL s'agissait du violoniste Augustin Dumay.

في الواقع، ان هذه التقنية هي سببها بتلك الخاصة بالسلطة الحقيقية للموجهين وبالتحكم فيها، يمكن له ان يصبح موسيقيا. مثل العازف المنفرد لروايتنا. ولكن، في غالب الوقت، تعتبر الطورات الناتجة عن التحكم في تشكيل الكفاءات هي اكثر تقدما، اكثر نفعاً، واقل اذهاً .

نسجيل اثار التشكيل عموماً ضمن بعد مؤقت كله نباتي نلاحظ من البداية. دفعة ضعيفة: في نهاية بعض الاشهر. لها جنية: بعد بضع سنين لها ارز او هبوط قوي متين .

ولكنه ليس من النادر ان الاستخدام الماهر لهذه التقنيات بامكانه ان يشرع الابداع والفعالية داخل المؤسسة، اضعاف ضعفه، زيادة درجة تحفيزه، ضمان عمليات توزيع المهام (الانابة)..... . كلها بامكانها ان تفجر مؤشرات للكفاءات المتعارضة<sup>28</sup>.

بامكانها ايضا، في اطار احترام غايات كل شخص، ان تضاعف/ تزيد من حدة الليونة الاستراتيجية وقوة نشاط هذه المؤسسة .

كتاب بكامله مجموعة حتى لا تكتفي من اجل تجميع موضوع تشكيل الكفاءات، وايضا سنقوم نحن في اطار هذا المجلد الى استدعاء او اشارة بعض النقاط الاساسية.

### تعريف تشكيل الكفاءات :

بادئ ببدء، نعالج تعريفاً: نعني بتشكيل الكفاءات جملة من التقنيات التي تسمح بوصف (طريقة التشكيل) ونقل (الشكلية) الكفاءات الى افراد او مجموعات من الافراد. وبصورة اكيده فان تشكيل الكفاءات هو في هذا المرىء، امر حدثي، عام، نقوم به يوم عندما نحاول ادراك او تعليم أي شخص كيفية صنع شيء ما. تحقيق وصفة طبخ، السباحة، قيادة سيارة، غير ان تعريفنا، يضم نقاطا تستحق الانتباه.

الاول يشير الى ان الامر يتعلق ب "التقنيات". حيث ان معظم الوقت. يتم تحويل الكفاءات صدفة. بدون تقنية خاصة، حسب ذات الوقت، كما انه لم هنالك كفاءة خاصة لاكتسابها من اجل نقل الكفاءات.

• نشير الى ان هذه الملاحظة تشمل مكونين المهنة، معلمين، ... الخ. والذين هم انفسهم اكثر تكويننا ضمن المجال الذي يدرسون من طريقة النقل .

• ان الاستراتيجية، ما دامت لها تهم بهذا الامر، فانها تحمل اذا صح القول. تقدير ومهارة ذلك الذي يدرس. حيث انها تقدم زيادة على ذلك. كمصنف للوصفات الاكثر او الاقل برهنة. الاكثر والاقل تطبيقاً او فعالية.

<sup>28</sup> Beernard Martin donne un exemple de ce type de phénomènes dans son ouvrages ,Oser la confiance , Insep éditions ,1996.

اما النقطة الثانية، فانها تتحدث عن امر نقل الكفاءات نحو/ الى مجموعات الافراد.

في الحقيقة، يوجد كفاءات جماعية ليست كفاءات فردية بالجملة. ضمن فريق لكرة القدم. ماذا تصحح كفاءة مهاجم ما اذا ما حذفنا بقية الفريق؟.

في حدود لا وجود لكفاءات فردية تستطيع التدريب، العمل بصورة مستقلة عن المحيط الذي نشأت فيه. حيث مستطبي الاشخاص الكفو يعلمون ذلك يقينا. وهذا لانهم يملكون احيانا المفاجاة في رؤية عنصر "ممتاز" يخفق وبصورة محزنة ضمن محيط جديد.

### مبادئ تشكيل الكفاءات:

ان نقل وتحويل أي كفاءة هو نموذج يمكن له ان ينسخ او يخلق من أي قطعة.

وكما قد اشرنا انفا في الفصل 3، فان البرمجة اللغوية العصبية (PNL) قد حققت تشكيلا عاما للكفاءات والذي نسجل من خلاله

Le coaching stratégique بصورة عامة.

بتبغى كذلك او يتوجب علينا تقدمات هامة اتجاه التسيير الذهني الخاص ب Antaine de la Garanderie، وخاصة فيما يتعلق " بالكفاءات البشرية" .

تضم/ تجمع أي كفاءة، حسب تاويلنا الخاص بالبرمجة اللغوية العصبية وجهان، الوجه الاول يتوجه نحو الحقل الذهني للشخص - ميدان " الاشارات الذهنية " او استراتيجيات العقلية، اما الثانية، فيتوجه نحو مجموعة الامكانيات السلوكية. ضمن كل نشاط منفذ، نلاحظ زمنين متتابعين، ذلك الخاص ب" المطالة الذهنية " للنشاط الذي نطبقه - الملحق بذلك الخاص بالتهيء السلوكي او الجسدي، للحركة ان صح التعبير.

تتعلق ابسط حالة لنقل أي كفاءة بالميدان الرياضي مع ما نسميه في "PNL" بالتقنية الخاصة بتوليد السلوك او " تولد السلوك" . انها مطبقة بنجاح من طرف عدة رياضيين ذو المستوى العال.

• تقوم الطريقة على نقل - للرياضي المعني - الفيلم الخاص ببطل على ارضية التطبيق ضمن الحركة والسلوك الذي يرغب اكتسابه. يمكن للفيلم ان يشاهد عدة مرات، مجرد الى عدة حلقات للنشاط ..... الخ .

عندما يدرك الرياضي وبصورة جيدة حركة البطل، يعني عندما يضع في مخيلته صورة ذهنية واضحة، نطلب منه مشاهدة الفيلم من جديد، ولكن هذه المرحلة، نضعه مكان / موضع البطل، وهذا بتحديد له، وبمحاولة البحث بداخله عن احساسيس التي يريد البطل اثباتها بتنفيذ هذه الحركة .

يمكن لهذا المطلب ان يبدو غير لائق في بادىء الامر، الا انه يتلاءم مع ما نقوم به من استنساخ لشخصية ما، الامر الذي يبدو مترددا حال حضورنا على سبيل المثال لاي مشهد.

وبالقيام بهذا، يهيء "الرياضي" بالقوة "موارده / مصادره السلوكية، حيث انه يشكل بداخله عملية تسمح له بالانتقال من الاستعداد الذهني للحركة الى استخدامها في الحقل. يتعلق الامر، اذا صح القول، بوضع عملية للقراءة/ للمطاعة.

بعد كل هذه العمليات المغدمة لهذا النوع، لم يبقى لاعبونا الرياضيين الا اختيار كفاءته الجديدة على ارضية الشغل، ضمن الوضعية الحقيقية .

اذا ما كانت نتائج هذا الاجراء مفاجاة، بقى على لاعبنا الرياضي الا التدريب الذاتي من اجل تحسين حركته و جعلها حركة الية.

### مراحل اكتساب أي كفاءة :

يمر اكتساب أي كفاءة بتتابعية لمراحل سنقوم بوصفها، وهذا راجع الى ان معارفها جد اساسية لذلك الذي يرغب في ادراك والتحكم في تقنيات "تشكيل الكفاءات".

ان ذلك الشخص الذي يرغب في الانطلاق في عملية التحكم في أي كفاءة يعرف الحالات التالية للوعي وللکفاءة. انه لمن المتتابع، وبدون ان تدعي المصطلحات أي حكم للقيمة: (الشكل رقم 16 . 1).

• غير كفؤ لا شعوريا: لا يعرف انه لا يعلم ما يفعل، حيث انه لا يجدد الكفاءة التي ستكون بحاجة لها من اجل حل مشاكله الى حد انه لا يعاني من أي مشكل.

• غير كفؤ شعوريا: انه يعرف انه يعلم كيف يفعل، حيث بإمكانه ان يهيء وبسهولة كبيرة الكفاءات المكتسبة كل ما واجه أي مشكل يلائمها .

• كفؤ لا شعوريا: لا يعرف ابدا انه يعلم كيف يصنع. حيث انه يهيء وبورة لا شعورية وبطريقة الية الكفاءات الضرورية واللازمة من اجل تنظيم الوضعيات التي يلاقيها، حيث انه لا يعاني نا أي مشكل كان ضمن المجال المحدد.

• ان الا من أي مرحلة الى اخرى ضمن هذه العملية قد تؤدي الى صعوبات نذكر منها:

• التوعية / " التحسين" انتقالا من المرحلة الاولى الى الثانية: انه وبدون شك الانتقال اكثر صعوبة، ما دام يصعب نوعية أي شخص بحدوده، السماح له بالتعرف على ان هنالك مشكل، ولا يعرف هو معالجته ولا حله. يشتكي موجة ما دوما كونه محيطا باشخاص عاجزين، حيث كان من الصعب عليه قبول انه هو ايضا كان عاجزا على خلق، ادارة فريق كفؤ حوله.

• التكوين او "الشكيل" يسمح بالانتقال من المرحلة الثانية الى المرحلة الثالثة. حيث تقوم فعالية هذه التقنيات على اخذ مختلف المعايير بعين الاعتبار، حيث انه واحدة من بينها ( المعايير) يتمثل في نظام القيمة

والاعتماد للشخص - يجد أي شخص ما عاجزا على اكتساب كفاءة تجارية، هذا لانه يجد مثل هذا النشاط مهينا .

• "التدريب" او "الخبرة" يتضمن هذا الاخير الانتقال من المرحلة الثالثة الى المرحلة الرابعة ك من اجل هذا ينبغي السهر على استعمال وابقصى سرعة وبتردد كاف كفاءة مكتسبة حديثا والا فان هذه الكفاءة بامكانها ان تبقى متعبة وشاقة. مثلما هو الحال لاولئك الاشخاص الذين ياخذون دروسا في الثقة الانجليزية ولا يماكون الفرصة في تطبيقها علميا.

### تشكيل الكفاءات داخل المؤسسة:

من اجل العودة الى تشكيل الكفاءات اذا صح القول والذي يشكل

Stricto-sensu الانتقال من الثانية الى الثالثة للمراحل الموصوفة انفا يجب علينا توسيع نطاقا بحثنا. ومن اجل الاجابة عند حاجيات المؤسسة، التي تجاوزت اطار المؤسسة، يبقى تشكيل هذا النوع من الكفاءات نادرا بالكفاية، الا اذا اردنا ان نعتبر بان اكتساب "تجربة" من طرف عامل مؤهل تبدو مماثلة لحركة رياضي.

• غير اننا نجد انفسنا امام مشكل مختلف بالكفاية عندما يتعلق الامر باكتساب الكفاءات المتعارضة. على سبيل المثال: عندما نمكك الطموح الكافي في تكوين موجه في ادارة فريقه، شرط ان نضع المسلمة التي تقول بانه لا يعرف كيف يستعمل بعض الادوات في التأثير على متعامليه.

• اذا ما قلنا - على سبيل التمثيل - بانه لا يعرف كيف يستعمل مبدا الاثارة الفكرية المقدم من هذا الكتاب كاحدى الابعاد المهمة ل "اسلوب الادارة" من اجل دفع عملائه لتمام بعض المهام وانجازها.

اعتمادا على ما كنا بصدد الحديث عنه سلفا، لا يمكن لعملية "التشكيل" ان تنطلق الا انطلاقا من الوقت اين يكون المعنى " غير كفؤ شعوريا"، وبعبارة اخرى يكون على وعي تام بعجزه على فهم متعامليه فكريا.

في الواقع لا يكف بان يكون محيطه هو الذي يعرف يقول له بذاته. بل ينبغي عليه ان تتعرف هو بذاته على هذا الحد، وان يمكن الارادة الكافية وايضا، ما ان يتم استدعاؤها، من اجل تفسير نقاط فشله، الظروف والحدود التي يخصها للاخرين. مناقشة مع متعامليه، يمكننا ان نعتبر انه غير ناضج للتشكيل.

قبل التزويد باي تفاصيل حول اجراء تشكيل الكفاءات، ومن اجل فهم احسن للاشكالية التي تشغلنا، يجب علينا الرجوع الى "المستويات المنطقية" للتغيير من "نظام تام" (الشكل 16.2) المطور من طرف

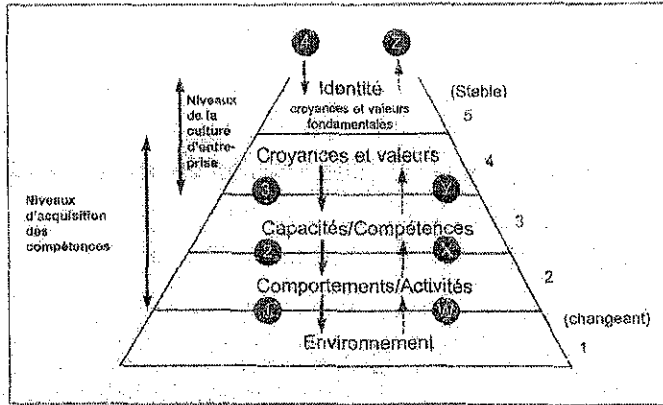


Figure 16.2  
Modèles des niveaux logiques

### المستويات المنطقية للتغيير:

المستوى الاول في قاعدة النموذج، يتمثل في محيط النظام المعين ( فرد، فريق مؤسسة، تنظيم....الخ). يتلائم هذا المستوى مع التغيير الدائم، الذي ضمن عالمنا الاقتصادي يرغب في الاسراع.

ان التحكم في المحيط من طرف النظام المعين / المخصص هو متحكم فيه من طرف النشاطات ولسلوكات (السهم 1) التي تشكل المستوى المنطقي الثاني للتغيير.

وبدورها، ومن اجل ان تكون فعالة، تعتبر هذه النشاطات والسلوكات تحت مراقبة/ تحكم (السهم 2) قدرات وكفاءات التي نجدها في المستوى المنطقي الثالث.

غير ان اكتساب هذه الكفاءات، تدريب/ ممارسة هذه الطاقات تتوقف ( السهم 3 ) على الاعتقادات والقيم المتعلقة بالنظام. ان هذه الاعتقادات وهذه القيم المتعلقة بالمستوى المنطقي الرابع للتغيير، تحدد في الواقع امكانية او عدم امكانية تطوير المهارات المطلوبة: سيكون كما وقد قلنا سلفا - صعبة على أي شخص كان ان يصبح بائعا محترفا اذا ما كان يعتبر هذا الشخص هذا النشاط عملا مهنيا شاقا. وعلى العكس، اذا ما كلن الشخص يملك الاعتقاد بغاية أي نشاط كان والثقة في قدراته وطاقاته، سيطور باكثر سهولة بسرعة كبيرة الكفاءات الملائمة والمتوافقة.

<sup>29</sup> Ce Modèle est un « grand classique » de la PNL, il est considéré souvent comme un apport fondamental de Robert Dilts a cette discipline.



واخيرا، المستوى الخامس يتمثل في هوية النظام الخامس، ذاك المتعلق بالاعتقادات والقيم الجوهرية التي تحدد النظام ومع أي عنصر يمكن لهذه الاعتقادات و القيم ان تترايط بصورة ايجابية ( السهم 4) من اجل ان نقول بان النظام سيكون مستعدا لتهيء جميع طاقاته ضمن التغيير المستهدف.

يعود/ يرجع مفهوم: " ثقافة المؤسسة " (نظام المؤسسة ) الى المستويات الرابعة والخامسة للنموذج.

ان اكتساب أي كفاءة من طرف أي فرد ( او أي مؤسسة ) يتعلق بالمستوى الرابع من هذا النموذج ذاك الخاص بالكفاءات، المهارات، ولكنه يخص كذلك المستوى الثاني الخاص بالسلوكات، الحركات التي يسخرها من اجل تنفيذ هذه الكفاءة. واخيرا والمستوى الرابع، ذاك الخاص بالقيم والاعتقادات. زيادة على ذلك، يمكن للسلسلة النسبية الممثلة بالاسهم 1، 2، 3 وضمن خيار نظامي، ان تسثمر بصورة جيدة. يمكننا في الواقع، القول بان أي تغيير ضمن المحيط يمكن ان يخلق ( سهم w) ذاك الخاص ببعض السلوكات الملائمة، التي تنتج تطورا في الكفاءات اللازمة ( سهم x) حيث يسهم استخدامه، على حساب النتائج المتحصل عليها، ان يعتبر ( سهم y) الاعتقادات التي تملكها حول المحيط وحول امكانيات التحكم فيها.

ان ينتقل حتى الى درجة خلق تحولات على مستوى الهوية الخاص بهذا الاخير ( سهم z).

### ضرورة تغيير الاعتقادات احيانا من اجل تطوير كفاءته:

نستذكر المثال الخاص بموجهنا حيث لا يمكنه ان يطور كفاءته المطلوبة الا باشارة متعاطليه فكريا (المستوى الثالث) والذي يعتبر شرطا في استعمال الفاظ ومؤشرات لغوية من اجل تنفيذه (نغمات. حركة...).

الامر الذي يتلائم مع المستوى الثاني. ولكن، ايضا ضمن شرط اخر ضروري يتمثل في الاعتقاد بقدرة متعاطليه، تنفيذ هذا النشاط الفكري ل المستوى الرابع.

اذا ما اعتقد — على سبيل المثال — بان متعاطليه هم عاجزين فكريا او ما اذا فكر في ان دورهم لا يتمثل مطلقا في التفكير ابدا لن يكون من الممكن له اكتساب " كفاءة القيادة" عن طريق "الاشارة الفكرية".

لن يتمكن مطلقا من اعلان تحديات فكرية منارة لتعاطليه. وما دام انه لم يغير شيئا، فلن يتمكن مطلقا من نقل طريقة تفكيره.

وسندرك بصورة جيدة بانه من خلال هذه — طريقة تفكيره — يجب عليه الانطلاق.

### ممارسة عملية تشكيل الكفاءات:

ومعرفة قصور كفاءته، بامكان موجهنا ان يبدو مهتما باداء زميل له والذي يملك القدرة المتطلبة لدفع متعاطليه الى التفكير. الامر الذي يثير الاثارة والحماس يمكن لهذا الاخير ان يفسر له ما يلزم فعله، ما هي

سلوكاته ( المستوى 2 ) للمخطط 16.2 كيف يمكن له على سبيل المثال، ان يجمع متعامليه، ان يطرح عليهم المشكل ييوح لهم بعجزه عن ايجاد الحل، ميرزا ثقته الكاملة بهم في ايجاد الحل... الخ.

اذا ما لاحظنا بصورة واعية موجهننا - المرشح وهو ينصت الى هذه الملاحظات، انه لمن المحتمل ان نسجل بطريقة جد عابرة، علامة للدهشة .

اذا ما استجوبناه بخصوص هذه العلاقة سيفسر بدون شك شكه في بلوغ زميله هدف اوصول الحل الى متعامليه تجاه عجزه عن ذلك... الخ .

ومواصلة البحث، سننتهي باكتشاف الاعتقاد ( مستوى 4. - مخطط 16.4 ) الذي حال دون بلوغ موجهننا الكفاءة المرغوب فيها. يمكن لهذا الاعتقاد ان ياخذ اشكالا عدة، يمكن له ان يفكر على سبيل المثال: في كون الاكثر "رتبة". يجب عليه بالضرورة ان يكون اكثر استعدادا من أي شخص اخر في فريقه في معالجة المشاكل.

- بوضع القبول عن عجزه في حل أي مشكل، سلطته امام متعامليه التي تخاطر بزوالها.
- بان يطلب العون من متعامليه من اجل حل مشكلة ما بنفسه، يخاطر من ان يكون مدينا لهم... الخ.

- انه لمن الضروري حتما معالجة هذا "الاعتقاد" ايا كان نوعه، قبل الذهاب قدما .
- في الواقع، اذا ما عدنا الى "مستويات المنطق" المستدعاة انفا، فان أي كفاءة. تلك الخاصة بمعرفة كيفية همة ذكاء متعامليه. لن تكتسب الا اذا لاءمت نظام الاعتقادات وقيم ذاك الذي يرغب في اكتسابها. ما يهمننا هنا، بالتبادل، ليس كون هذا الاعتقاد صائب ام خاطئا، وانما كونها عائق / عقبة تقف في طريق قدرات الموجه اثناء امداد الاوامر. يتعلق الامر بما نسميه نحن ب "اعتقاد محدد" .

احيانا، ان أي وسيلة من جهة للتعرف على أي اعتقاد تحديدي يسمح بتغييرها. يمكن لموجهننا ان يقبل بصورة سهلة بسيطة انه حتى وان كان على قدرة كافية على قل المشاكل التي تطرح له، فانه لا يمكن دوما الوقت الكافي، وانه لمن المهم اعتياد متعامليه على ايجاد الحلول بانفسهم .

غالبا، ولسوء الحظ، ان تغيير الاعتقاد هو امر جد صعب، وهذا راجع الى ان بعض الاعتقادات هي جد متعلقة بالماضي، متينة ومقررة عن طريق الخبرة الخاصة بالشخص، في الواقع الههم يملكون الرغبة في ان تكون مقررة ذاتيا.

• نعيد استذكار مثالنا الخاضع بموجهنا - المرشح - نعتقد بان متعامله هم غير قادرين على معالجة او حل بعض المشاكل. وبالتالي، فان يتجنب ان صح القول تفويضهم هذا النوع من المشاكل، ولا يقدم لهم حتى الفرصة في بدل جهد في حلها.

• ان هذا الاخير لا يسمح لهم الا بالصراع مع ذاته واعتقاده القائم على عجز متعامله في معالجة المشاكل المطروحة على ارض الواقع.

### ادوات / وسائل من اجل تجاوز اعتقاده المحددة :

يهيء coaching stratégique بفضل PNL قاعدة مهمة من الادوات التي تسمح لاي شخص يفضلها، بتجاوز معظم " اعتقاده المحددة" .

• يجب على هذه الادوات ان تختار لحساب كل حالة، طبيعية، اعتقاد، خصوصيات الشخص، وظروفه وعلى الخصوص الكل هو غير مستعمل في سياق المؤسسة وهذا لانها تستدعي ظروف اكثر شخصية وتتطلب بالتالي مسعى خاص بامكان. ضمن موجهنا المرشح ان يسجل اعتقاده المحددة مع قوة اصوله ضمن تاريخ اسريه، اب متسلط، اخ حسود، او أي شيء خاص بهذا النوع. وبصورة حتمية اكيده المؤسسة ليست المكان المثالي من اجل " عرض " ضروري بغية محاولة كثر الاعتقاد "المحدد".

• حظ كبير، نلمسه، ضمن غالبية صاحقة في الحالات عند معالجة الاعتقادات "المحددة" دون استدعاء وسائل تنتج عن العلاج.

### اساس الاعتقادات : la\_Marelle\_des\_crayaues

واحدة من بين الادوات الاكثر توظيفاً واستعمالاً في سياق المؤسسة والاكثر اهمية والذي يسمح حتماً بمعالجة اعتقادات " محددة" لمجموعة الفرق هي:

<sup>30</sup> "le Marelle des croyancés"

• تركز هذه الطريقة على حقيقة كون كل شخص من بيننا قد تمكن من اختبار تغييرات اعتقادية في حياتها و يتعرف على وضعيات تنتقل من خلالها من اعتقادهم الى اخر بواسطة / عبر مراحل متوسطة:

اعتقاد قوي: الى 4 سنوات انا اكيده من ان الاب noel موجود .

اعتقاد متزوع الى 5 سنوات بعض الهمسات بين المراهقين، بعض الحركات او التصرفات السرية تبدأ في اشارة الشك حول وجود الاب noel .

<sup>30</sup> La « marelle des croyances » fait partie des techniques enseignées par la PNL aux « maitres praticiens » . Présenté par Robret Mc Donald lors d'une séminaire a Santa Cruz en 1996.

اعتقاد ظاهر الى 6 سنوات: لقد بادرتني: فكرة ان الاباء هم المسؤولون عن فكرة الاب noel

- اعتقاد مثبت الى 3 سنوات: انا متأكد يقينا بان الهدايا هي مقدمة من طرف الاباء .

تدعو la Marelle des croyances الشخص او الاشخاص المعنيين او المهتمين بالتغيير في اعتقادهم المحدد الى اختبار اعتقاد معوض ثم الانتقال من الاعتقاد المحدد الى الاعتقاد المعوض وهذا بعبور مختلف حالات الاعتقاد التي سنذكرها الان .

ان اختيار الاعتقاد المعوض هو في غاية الاهمية. حيث ان الاعتقاد الجديد لا ينبغي عليه، اذا صح القول ان يكون " محمدا" اكثر من الاعتقاد الذي يجب تعويضه. حيث يجب عليه، بالمقابل توسيع حقل الامكانية. انه ليس مطلقا النفي المطلق والصريح للاعتقاد القديم. ضمن مثالنا المدرج حول الاب noel فان الاعتقاد الذي قد يعوض الاعتقاد الاولي هو ان الاباء هم الذين يحملون الهدايا وليس " الاب noel هو غير موجود مطلقا". الامر الذي لم تتمكن من اثباته.

في مثال موجهنا المرشح فان الاعتقاد الذي سيعوض تلك الخاصة بمتعلميه العاجزين، لست شبيهة بتلك الخاصة بمتعلميه القادرين. انه لمن الصعب حقا تقبل الامر، وهذا سيكون صعبا اذا ما لم يكن ممكنا/ صحيحا. سيكون من المقبول اكثر ومن المؤكد، بالنسبة له التفكير في ان المتعلمين يملكون " امكانية ان يصبحوا قادرين على معالجة نوع المشكل المطروح " بشرط ان تقدم لهم الفرصة وكذا الادوات اللازمة ( على شكل ملازمة من جهة الموجه على سبيل التمثيل).

ان الانتقال عبر مراحل متتابعة من الاعتقاد " المحدد" الاولي نحو اعتقاد جديد سواء تعلق الامر بشخص او بفريق، يقتضي تدخل متخصص. على الاقل في الاونة الاولي ويصف له الاجراء الكامل الذي نستخلصه من هذا الكتاب.

### المراحل المتبعة في تشكيل الكفاءات:

نحن نتموقع اذن في / ضمن فرضية عديدة وحتى محققة اين نتوصل بطريقة او باخرى الى تحقيق التغيير الخاص بالاعتقاد الضروري عند المعني .  
ان أي كفاءة، كتلك التي قد وضعناها على سبيل المثال، تطور عبر حلقات ينبغي علينا تمييزها وفحصها بدقة تامة:

- جمع متعلميه.
- طرح المشكل لهم.
- الاستجابة لاشكالاتهم.

- الاتفاق على أي اجراء.
- الاتفاق على اجل لتسليم الحل... الخ.
- يمكن للموجه المرشح ان يكون معيناً / مهتماً بجميع المراحل، ولكن غالباً ما يهتم الا ببعض منها. كذلك، قد يحدث انه يجمع متعاملين سلفاً ثم يطرح عليهم الاشكال، الا انه يبقى يعاني من اشكالات دفعهم الى التفكير ثم الى ايجاد العمل المناسب لاشكالاتهم.

الشكل رقم 04:

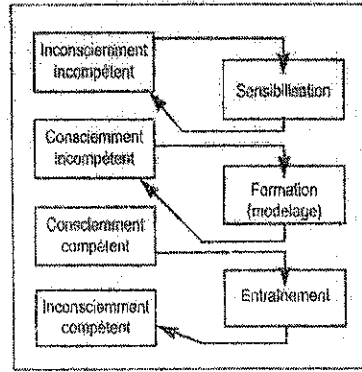


Figure 16.1  
Etapes d'acquisition de la compétence

### تبني حالة الفكر الملائمة:

من اجل هذا، يجب عليه اولاً تبني حالة فكرية. " حالة داخلية " كما نسميها ضمن PNL حالة لوم يكن الموجه قد اعتاد عليها سابقاً في الواقع سيحذره "اعتقاده الاولي" الاولي من التوقع ضمن هذه الحالة الفكرية التي سمحت له باستدعاء مساعدة الاخر ضمن المجال المعني / المحدد.

- اذا ما فكرت ان تكون في مواجهة مع اشخاص عاجزين، انه لمن الصعب حتما طلب المساعدة منهم بدون ضحك او بدون تفسير او شرح شكوكهم. حيث ان هذا الضحك، هذه الشكوك، حتى وان حاولتم اخفائها فانك تلتمس من طرف احد اولئك الذين تتوجه اليهم، حتى انهم يعرفون سابقاً وبصورة جد سهلة أي تقدير تحمله .

- ان هذا الاختلاف ما بين ما تربت قوله لفظاً وما تفسره بصورة غير لفضية، تجعل من حديثك امراً غير فعال. وهذا لان متحاوريك يشعرون بانك لست صادقاً.

ان البحث عن حالة داخلية ملائمة لامر استراتيجي ذهني، حيث انها تهتم بما يجول في "الداخل" أي في داخل الشخص قبل التصرف. هذه المدة فتلائم مع يفعله الرياضيون او الحرفيون عندما يبحثون على التركيز

الذاتي يكتشف البعض انفسهم الاستراتيجية الذهنية، "محرر" الحالة الداخلية المرغوب فيها. لقد ركز PNL على تقنية هامة من اجل مساعدة الطاقم على وضع هذا النوع من "الاستراتيجية الفكرية" موضع التطبيق.

### اكتساب حركات الكفاءة الواجب تنفيذها عمليا:

- عندما يوفق الشخص في بلوغ الحالة الداخلية المطلوبة، يبقى عليه ايضا تنفيذ / تطبيق الحركات التي تسند الى الكفاءة الواجب تطبيقها. ان هذه الحركات / اخذ الكلمة: انتقال الاجساد، تعابير الوجه ....). هي حتما تحت تحكم ومراقبة الاستراتيجيات دوما بنسخ نموذج او متابعة تعليمات الملحق. حينها يصبح الشخص كفؤا شعوريا.
  - التدريب، الممارسة اليومية تساهم كثيرا في استذكار هذه الاستراتيجيات وادائها الى غاية تحررها و سيرها اليا. يصبح الشخص حينها شخصا كفؤا لا شعوريا.
- كذلك يمكن اموجها المرشح ان يتمكن من وصف عن طريق الدليل، الطريقة التي استخدمها زميله. ويحاول بعض التمثيلات الخاصة بلعب الادوار على سبيل المثال. وبالتالي، سيتمكن من الاهتمام بتفاصيل الاستراتيجيات الذهنية الخاصة بزميله ( ما يحول في خاطره قبل القيام بمثل هذا النشاط ) وبالاستراتيجيات السلوكية ( أي نغمة تنبهاها لكي تتحدث؟ ) ماهو سلوكه الجسدي؟ الخ. "ومحاولتها" الى غاية العثور على ما يلائمه، طريقة الخاصة في الفعل.
- يمكن لخصه تشكيل ان تاخذ نصف يوم حيث ان بعض حصص التدكير او المراقبة بامكانها ان تكون ضرورية ولازمة من اجل نقل مثل هذا النوع من الكفاءات. نذكر ايضا بان الموجه - المرشح ينبغي عليه حتما التدريب المتواصل من اجل ان يصبح " كفؤا لا شعوريا ثم يقوم بادراج او دمج هذه المهارة مع اسلوبه في التسيير او الادارة.
- على مستوى أي مؤسسة. يمكن لهذه العملية ان تظهر طويلة ومكلفة وخاصة اذا ما فكرنا في معالجة اكتساب عدد من الكفاءات من طرف مجموعة من الاشخاص.

## خاتمة:

بعيدا عن القدرات التقنية، المالية او التنافسية الخاصة بالمؤسسة. هنالك واحدة تقف كعارض وشرط امام كل ما سبق. في الواقع. يكمن الغنلى الحقيقي للمؤسسة في الطاقة البشرية والتي تعتبر المفتاح الجوهرى للنجاح او الفشل الخاص بكل تنظيم.

الحصول او امتلاك متعاملين. امداحدهم بالرغبة على التقدم والتلذذ بالتلائم مع التجديد. مساعدتهم على تجاوز عثراتهم. ومصاعبهم. وباختصار وضعهم ضمن الية تشجع تفتحهم ورغبتهم في تقديم الاحسن والاجود للمؤسسة، تلك هي المتطلبات والالتزامات الجديدة التي تقف حجر عثرة امام المدراء وبالنتيجة امام المؤسسات الراغبة في بلوغ القمة. غير ان هنالك اداة بين ايديهم والتي تتمثل في coaching والتي ترسم خطوط وسير التقدم وتفتح المتعاملين والمؤسسة بكاملها.

# الجزء الرابع

## واقع التكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية

الفصل الأول: التكوين وتطوير الكفاءات ضمن المؤسسة الجزائرية SEROR

الفصل الثاني: مكانة التكوين ومساهمته في تطوير الكفاءات

في بعض المؤسسات بولاية تلمسان



# الفصل الأول

---

## التكوين وتطوير الكفاءات ضمن المؤسسة الجزائرية SEROR

■ القسم الأول: دراسة وثائقية وعمليات مقبحة لبعض إطارات / مؤطري

مؤسسة SEROR بلمسان

■ القسم الثاني: مكانة التكوين وتطوير الكفاءات في بعض المؤسسات

بولاية تلمسان

## الفصل الأول: التكوين وتطوير الكفاءات ضمن المؤسسة الجزائرية SEROR

### مقدمة:

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 سؤالاً مثيراً طرحه صحفي بجريدة يومية<sup>1</sup>:

1. «ما الفائدة من التكوين، إذا كان تكويننا للعاطلين عن العمل؟»
2. فعلا، بصفة عامة، هذا السؤال يأخذنا إلى مسألة لها علاقة بكفاءة نظام تكوين مهني قدم مهملا في طريقه البيداغوجية، لا يتوافق مع الحاجات الحقيقية للاقتصاد الجزائري.
3. بوضوح، ميزته الأساسية، هذا الاتفاق الواضح بين التكوين المقدم ومواصفات العمل المطلوبة بالفعل من طرف المؤسسات بسوق العمل، حقيقته تشكل أحد نقاط ضعف النظام الوطني للتكوين المهني، والتي تؤكد المآخذ التي قدمناها على هذا النظام وعلى النظام التربوي الجزائري بكامله<sup>2</sup>. أي كلاهما بمرج عاج بعيد عن المجتمع الجزائري.
4. إنها النسبة الكبيرة من البطالة المتفشية بين الشباب والناجحة عن النظام الوطني للتربية والتكوين هي التي دفعت بعض المحللين الجزائريين إلى الاستفسار عن فائدة تكوين لا يعمل إلا على زيادة تدفق العاطلين عن العمل بسوق العمل.
5. فمن خلال تذكير 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 والحاجات الحقيقية المعبر عنها من طرف طالبي العمل (المؤسسات). هذا التطور قد عرف مرحلتين هامتين:

<sup>1</sup> - Le Quotidien du 11/04/2001 sous la signature de Mortada Rached .

<sup>2</sup> - 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.

## مرحلة ما قبل 1990 : مرحلة، قامت فيها سياسة التكوين على أربعة مبادئ:

- تكييف الحاجات الوطنية على المدى القصير والمتوسط المحدد بالمخطط الوطني مع حاجات التكوين.
- ترجمة هذه الحاجات حسب خمس مستويات من التكوين، عامل متخصص، عامل ذو تأهيل رفيع — تقني — تقني سامي — إطار .
- إعداد برامج التكوين حسب هذه التركيبة من المناصب.
- وأخيرا، تمويل عمليات التكوين، بإمكانيات الدولة.
- إدماج حاملي شهادات التكوين المهني كان يتم بشكل مخطط ومنظم بكيفية كان فيها سوق العمل يعبر عن التوازن بين التكوين المضمون والمناصب 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 تجنيد هذه الإمكانيات الهامة الخاصة بالتكوين لم تأخذ بعين الاعتبار القدرات الحقيقية المتوفرة، ولا حوافز الشباب المطرود من التعليم، ولا الحاجات الحقيقية لسوق العمل .
- فالهمن الصادرة عن التكوين المهني الخاص بالكبار ( CEPA ) والتي تشكل حسب الركائز الخمس التي يقوم عليها التكوين كما ذكرنا سابقا. والتي تقدم تلبية سريعة لسوق العمل.
- كما أن نفس هذه الأنواع من التكوين منتشرة بمختلف أنحاء التراب الوطني، بدون الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والخصوصيات 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، وهو التكفل بالشباب المطرود من النظام التربوي، والذي يصل تعداداه اليوم إلى أكثر من 500.000 تلميذ كل سنة. تراكم خلال سنين لهذه الأعداد من الشباب المطرود من النظام التربوي والمتدفق على سوق العمل بمستوى تعليمي لكن بدون تكوين وبدون مهنة، ساهم في خلق نسبة هامة من البطالة تحددها الإحصائيات الوطنية بـ 70 % من مجموع البطالين .

- وأخيراً، بعد تسريجات العمال الكثيرة التي حدثت كنتيجة للإصلاحات الاقتصادية حوالي 500 ألف عامل يريدون ( تكوين — تكييف ) أو يبحثون عن تأهيلات جديدة تأخذ بعين الاعتبار تطور المحيط الاقتصادي والتكنولوجي .

أمام هذه الطلبات المتنوعة للتكوين الآتية إما من طرف المطرودين من النظام التربوي الذين يطلبون العمل وإما من طرف المسرحين الذين يأملون في تكوين تحويلي، وإما من طرف عمال يريدون تكوين — رسكلة — أو ببساطة تحسين. نجد بالمقابل نظام تكوين مهني: 1 — قدم قد تجاوزه الزمن على المستوى النوعي للتكوين المقدم، كما ذكرنا سابقا. وكذلك 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 والذي ارتفع من 40000 إلى 80000، لم يأتي بالنتائج المنتظرة على المستوى النوعي كما لاحظنا سابقا، ويمكن 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، وعلى النقائص والتي (تظهر بعدم ملائمة تكوين / مناصب ) :

- يقدم نفس الاختصاصات، مهما كان مكان تواجد CFPA حيث تكون تلبية طلب التأهيل على المستوى المحلي والوطني في آن واحد، بواسطة نفس المهن المكتسبة.
- غياب التربصات بالوسط المهني وبالقطاعات المستخدمة .
- عدم ملائمة التجهيزات و برامج التكوين، وغياب التجديد البيداغوجي للبرامج بسبب غياب كفاءة نوعية عند المكونين .
- طرق التسيير ذات الطابع الإداري بمراكز التكوين، وهو وتسيير لهذه المراكز غير متفتح على المحيط .

إن مثل هذا النظام به العديد من النقائص إلى الحد الذي دفع البعض إلى وصفه بـ " نظام تكوين الخطيرة " 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، ومن أجل تلبية حاجات الفعلية للمؤسسة، والتي 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 ) والتي يمكن للمؤسسة أن تستنبطها من احتياطاتها الخفية، بمعنى آخر، بالاعتماد أساسا على إمكانياتها الذاتية، وقبل ذلك، بالافتناع أن التكوين هو أحد الحلول الإستراتيجية لحل عدد كبير من المشاكل .

إن موضوع هذا الجزء الرابع من دراستنا، لا يطمح إلى تقديم الحلول الواقعية لإشكالية التكوين بالمؤسسة الجزائرية، لأن هذه الحلول قد وُصفت في الجزء الثاني من دراستنا، وهي متماثلة في مبادئها وطرقها في كل مؤسسة اقتصادية أينما كان مكان تواجدها.

انشغالنا هنا، يتعلق أساسا بإبراز من خلال ثلاثة مستويات من التحليل حقيقة التكوين بالمؤسسة الجزائرية. بمعنى، مكائنتها الرسمية في الهيكل التنظيمي، والفكرة التي يحملها الفاعلون الرئيسيون بالمؤسسة عن التكوين. هذه المستويات هي:

أولا، دراسة معمقة لوظيفة التكوين بمؤسسة كبيرة بولاية تلمسان، وهي: SEROR وهي موضوعنا

بالفصل الأول.

## تمهيد:

يعلنا المنهج بأن كل مقارنة لتطوير الكفاءات الخاصة بالأطر ينبغي عليها أن تستعد لاستثمار هام ومتواصل والذي:

- يقوم على بعض المبادئ الرئيسية .
- يسمح بتوقع المصاعب والتحديات.
- وأخيرا، تحديد الأدوات / الوسائل الجديدة لتطوير الأطر.

## المبادئ الرئيسية:

### • الدور الفعال للأطر:

ينبغي معرفة الحقيقة التي تتمحور حول دور الأطر في تأهيل أداء المنظمة. حيث أنها لا تقوم فقط بوضع قطعة بين الصراعات القائمة ما بين قمة وقاعدة المنظمة أو ربط وبصورة فعلية الإشارات / العلامات الواحدة بالأخرى. إنها تجسد وتمثل الإدارة إزاء القاعدة. إنها تضمن الاستعمال الكامل للموارد ( المتعلقة بالموارد البشرية)، إنها مسؤولة عن بلوغ نتائج الملموسة للمنظمة مع تمثيلها أمام منظمات أخرى.

يدل هذا وبصورة جد بسيطة على أن الإدارة هو عمل ذاتي. إن اغلب الأطر هي مدرجة ضمن رتب المهنية وتقنيين قد مارسوا مجالاً للخبرة (في القانون، المحاسبة، هندسة،...) حيث يقتضي إنجاز هذه المهنة الموضوعة من أجل تأهيلهم، حكمهم وكفاءتهم في "الإدارة المهنية".

### • أهمية التطوير المتواصل للأطر:

من أجل أن تلعب الأطر دورها بصورة حقيقية، ينبغي عليهم تبني توجههم/ وجهتهم الخاصة بالكفاءة مواجهة للتحديات المتغيرة التي يفرضها المحيط الجديد، يعني ينبغي عليهم من جهة اخذ الوسائل من أجل فهم معارفهم ضمن عالم تطوري استثماري، ومن جهة أخرى، تعزيز مؤهلاتهم في الإدارة .

### • التعلم مواجهة للتغيرات المتواصلة:

لا يكن مطلقاً اعتبار التغيير كـ"موضوع" للإدارة ولكن كـ"فرص" للتعلم سواء على/ المستوى الشخصي وكذا الجماعي. تزود التغييرات الدائمة والمستمرة لمختلف الأصناف فرصاً للتعلم المستمر.

### • المسؤولية الفردية:

إن الإطار هو المسؤول الأول عن تطوره الشخصي والمهني. إن الأطر العليا هي المسؤولة عن تطويرهم الشخصي حيث أنهم يحددون حاجياتهم المهنية كما أنهم يطوِّرون بفعالية عالية مخططاً للتعلم، إنهم يعززون

الكفاءات النافعة لمواقعهم الحالية وتلك الضرورية من اجل رفع التحديات الجديدة، وإهم يساعدون الآخرين على التطور داخل المنظمة.

### ❖ مسؤولية مجزئة:

وكعامل، تملك المؤسسة الجزائرية المسؤولية في تزويد الأدوات وفرض التعلم لمؤطريها. إن هذا ليس فقط أمرا حيويا من اجل فعالية المنظمة، ولكنه يساهم أيضا في التوظيف وفي حجز إطار شخصي كفؤ وفي الرضى في العمل.

### ❖ التسلسل العالى:

بالرغم من الأهمية التي تقلدها التزامات المؤسسة، فإن الغاية التي يقدمها التسلسل العالى للتطوير المهني للعمال تحت إدارتها هو الذي يضمن، قياسات / معايير ملموسة زلالية قد تم أخذها. وعليه، فإن كل مؤطر عالى ينبغي عليه تطوير وحفظ نوعية الموارد الفكرية التي

ستكون أساسية لتطوير المنظمة ومساعدة كل شخص على تحمل أعباء مهمته الذاتية، إعلامه بالتوجيهات والغايات، تشكيكه بالأدوات من اجل زيادة الرفع من قدراته ( مثال: فرص التعلم).

إن التقييم المؤقت للمردودية والتأهيل الخاصة بأي مؤطر أي فرصة للتمييز من اجل التركيز على ما ينتظر منه، تدقيق / تحديد ما تدل عليه بدقة للمؤطر ، الاتفاق على أدوات لأخذها من اجل اعتمادها في تحقيق وتطوير كفاءته أن تحليل حاجيات التكوين يقتضي حاجيات محددة من طرف المؤطر بنفسه انطلاقا من تميزاته. توجهه الشخصي وأهدافه الخاصة بالمهمة، حاجيات مفسرة من طرف رؤسائه وفي بعض الاحيان حتى من طرف زملائه ومستخدميه. إلا أن تحليل الحاجيات لا ينبغي عليه أن يجدد فقط الحاجيات المفسرة من طرف المؤطر ومحيطه ينبغي عليه حتى اخذ غايات المنظمة قبالة مستخدميها، عموما وإطارها بالخصوص .

### ❖ توقع العقبات والتحديات:

بالرغم من أن مجموعة العوامل تشهد في صالح تطوير متواصل للكفاءات والأطر، فإنه من السذاجة أن نبحث قيمة العقبات لمؤسسة ما. سندكر وبصورة جد مختصرة أربعة نماذج من العقبات وخاصة تلك الصادرة من الفرد ذاته، عمله، من توجيه المنظمة ووسائل التطوير الموصى بها.

### ❖ الإطار: / المؤطر:

بعض الأشخاص قد أصبحوا إطارات / مؤطرين عن طريق الاختبار لا عن طريق الانتهازية. هذا يفسر دوما سبب انشغالهم أو عدمه بتطوير كفاءتهم الخاصة بالإدارة. ومن جهة أخرى ضمن مقارنة التعاقد،

يفقدون روح التحفيز ويعتقدون بعدم جدوى مواصلة الاستثمار في تطورهم المتواصل: " إن المؤطرين هم دوما جد مسنين، لا يملكون ، عقليات أو ثقافة مدراء، إهم مهنيون، قدماء قد ابقوا عليها في أذهانهم".

### ❖ العمل:

إن عمل المؤطرين هو متشدد. حيث أنهم يكرسون وقتهم كله له وكذا الطاقة لذلك. وبالنتيجة، أن يذخر الوقت لتطوره المهني لا يصدر من ذاته: كلما كان المؤطرون، جيدين، كلما زاد معدل توظيفهم وقل معدل تكوينهم.

### ❖ المتقدم / العامل:

ضمن سياق ما للشغل أين أصبح الكل على استعجال، وأصبحت النتائج القصيرة المدى هي الأخرى، مهمة، قامت مجموعة من المؤسسات بتشجيع النتائج الفورية غير مبالية بالنتائج التي ستجنيها بتشجيع مؤطريها على التطور. وبالنتيجة، إن الأدوات / الوسائل المهيئة من اجل هذا هي محددة. والدليل في ذلك إننا نملك الرغبة في توفير الميزانيات المسخرة للتطوير والتكوين عندما يتوجب عليه مراجعة الميزانيات المنخفضة تنظم هذه الطريقة مشكلا قصير المدى ولكنها تجازف بخطر الوقوع في تورطات سلبية طويلة المدى حول تطوير الأطر.

### 6. الأدوات / الوسائل الجديدة لتطوير المؤطرين:

الأدوات الجديدة لتطوير الأطر هي غير معرفة وقليلة / نادرة الاستعمال. البعض تعقيد بان المشاركة في حلقة ما للتكوين سنويا تكفي لتطوير متواصل للكفاءات.

في الحقيقة، يقتضي تطوير الكفاءات الخاصة بالتسيير وسائل متعددة. بإمكاننا تحديد الأدوات الخاصة بتطوير الكفاءات المتعلقة بالإدارة بإعادة ذكر النماذج / الأصناف الثلاثة المكونة من اجل أحياء كل كفاءة معارف، مهارات، مميزات شخصية .



الكفاءات الواجب تطويرها			الأدوات
معارف	مهارات	خصوصيات	أدوات رئيسية
×			
×			برامج عامة (في الخارج/ الداخل)
×	×		دورات قصيرة (معلومة مستهدفة)
×	×		برامج عامة مستهدفة
×	×		حوادث
			للتعلم
	×		حركية
×	×		Mentorat
×	×		Tutorat
×	×		مراقبة coaching
×	×		تطور متبادل
×	×		تعلم داخل النشاط
	×		تعلم مباشر

### ❖ اكتساب المعارف:

إن المعارف والمعلومات هي مشكلة أساسا من المعرفة المقررة. فإذا ما كانت فضاءات تطوير وتحويل المعارف قد قيدت لفترة طويلة بمؤسسات متخصصة (مدارس، مراكز التكوين، جامعات)، نلاحظ اليوم بأنهم قد تضاعفوا، حتى أن المؤسسات نفسها قد اعتبرت ليس فقط كمستخدمين للمعارف وإنما حتى / أيضا كمنتجين للمعارف .

تسمح، البرامج الجامعية للتكوين للأشخاص الذين يتابعونها بالحصول على تكوين فكري، اكتساب معارف عامة، تطوير طرائق للعمل الفكري، وبصورة واضحة، الحصول على معرفة رسمية بواسطة شهادات. ولكن، ينبغي على كل هذا أن يقوم ضمن سلسلة للمهنة. تقوم البرامج الداخلية للتكوين على أهداف وتحديات خاصة بمنظمة ما.

## ❖ اكتساب المهارات:

إذا ما كان اكتساب المعارف يستدعي أساسا نقلا للمعلومة أو المعارف، فإن اكتساب المهارات يركز على تبني عمليات للتسيير، قائمة بمعناها العام. وبصورة حتمية، بإمكاننا تأسيس روابط بين اكتساب المعارف من جهة، والممارسة الملموسة لهذه المعرفة من جهة أخرى.

غير أن اكتساب أية كفاءة تحت زاوية المهارات يعلن عن وسائل مختلفة عن تلك التي تم التساؤل عنها سلفا. إنها متعددة وتسمح بالتعلم عن طريق موضوعة حقيقية للتسيير، ضمن عملية للتعليم (Tutorat, Mentorat,.)

يحدد: le mentorat " علاقة قائمة على المجال المتبادل، بين أي شخص مجرب، معروف، وشخص أكثر شباه (mentoré)، والذي يسمح ل (mentoré) بتوطيد شخصيته المهنية والاستفادة من الركيزة من اجل تطوير حقله المهني وتسيير أحسن للتحويلات /الانتقالات الحادثة ضمن مجال الشغل " (Guay,2000) .

## ❖ مراقبة: Coaching

تتجاوز هذه المقاربة مقارنة التحكم التقليدي بخصوص الملاحظة، التحليل، النصيح، الدعم. في هذه الحالة، يمكن للرئيس المباشر أن يساهم وبصورة ممتازة في تطوير الإطار التابع. تستنبط هذه المساهمة قواها من قرب وثقة الأشخاص ومن الرؤية الخاصة التي يمنحها المسير Coach للتعلم .

## ❖ المميزات / الخصوصيات الشخصية:

إن تعيين / تسمية " المميزات الشخصية " تربع إلى خصوصيات الشخصية المكتسبة من الطفولة إلى سن المراهقة. الأمر الذي يسفر صعوبة اكتسابها في سن الرشد. وبالتالي، يقوم / يركز التحدد على تزويد أي شخص، بفرص للوعي بالخصوصيات الشخصية التي يملكها والتي بإمكانه أن يضعها ضمن ثمرين لكفاءة ما. إن هذا الوعي بالمميزات الشخصية التي يملكها جزئيا بإمكانها أن تساعد على تكريس رؤية خاصة لتوظيف بعض الكفاءات.

من اجل توضيح هذا الفصل الملموس، لقد قمنا بوضع دراستين للميدان:

- (1) دراسة وثائقية وبمداخلات مفتوحة لبعض إطارات شركة SEROR بتلمسان .
- (2) دراسة استفتائية انطلاقا من رؤية 10 موجهي ومسؤولي تكوين المؤسسات لولاية تلمسان .

القسم الأول: دراسة وثائقية وبمداخلات مفتوحة لبعض إطارات / مؤطري مؤسسة SEROR بتلمسان:

بعد أن قدمنا مؤسسة SEROR وإدارتها للموارد البشرية، سنبرز أهم مؤشرات تسيير الموارد البشرية بـ SEROR. ثم بعدها، سنركز اهتمامنا أكثر على التكوين في تطوير الكفاءات بـ SEROR.

## 1. مؤسسة SEROR التابعة بتلمسان

### أ) التعريف بالمؤسسة:

(SEROR) : (مؤسسة الدراسات وانجاز المنشآت بالغرب):

لقد تم إنشاؤها إسنادا للمرسوم رقم 80-155 ب 25/05.80<sup>3</sup> انتقلت إلى مجال المؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE) في 1989/03/05، برأس مال اجتماعي قدره 96.000.000 دج.

إن مجالاتها الخاصة بالنشاط هي متعددة: إنها تشغل خاصة، دراسات الهندسة، ونشاطات المنشآت بجميع أصنافها، المنشآت؛ المنشآت المائية، عمارة، هندسة مدنية، صناعية، تأسيسات متخصصة..... الخ .

أهم مناطقها العملية هي أيضا متعددة: في الجزائر: هي متمثلة ب تلمسان، سيدي بلعباس، عين تيموشنت، وهران، مستغانم، سعيدة، تيارت، النعامة، بشار، الخلفة، البيض، معسكر، الشلف، غليزان، الجزائر العاصمة، تسمسيت، أما في الخارج: بالمغرب (وجدة) .

عملها هو الأخر متعدد: يمكننا أن نذكر بالخصوص: الوكالة الوطنية للسدود، مديريات الأعمال العمومية لمختلف الولايات، مديريات البناء والسكن للولايات، EPLF (مؤسسة ترقية السكن الاجتماعي)، U.R.I.F، وأخيرا مختلف الجماعات المحلية.

نشاطها (بمئات الدينارات) يتمثل كالتالي، منذ نشأتها:

بالنسبة لعام 1983 : 8977

بالنسبة لعام 1990 : 329.502

بالنسبة لعام 2000 : 672.022

بالنسبة لعام 2005 : 776.000

طاقمها العمالي في 2006/09/30 يضم: 169 إطار / مؤطر، 228 وكيل للتحكم، 536 وكيل للتنفيذ، يعني ما يقارب 933 عنصر. يتكون طاقم التاطير من 36 مهندس . ( T.P هندسة مدنية) 2 هندسين في الإعلام الآلي، 06 مهندسي في الميكانيك، 07 مقتصدتين، 02 من رجال القانون وإطارات أخرى (تقنيين سامين).

<sup>3</sup> Avec modification de transfert du siège par décret n° 84-86 du 15.01.83.

ب) بعض مرجعيتها التقنية<sup>4</sup>

لقد ساهمت SEROR في إنجاز منشآت جديدة:

✻ منشآت:

منشأة الطرق: viande Brezing، جسر على O/Gouasmia (معسكر). الطريق الوطني 11 (70A) الشلف. 3<sup>eme</sup> Boulevard périphérique (وهران) ..... الخ .

منشأة السكة الحديدية: خط السكة الحديدية المحمدية - بشار، محطة السكة الحديدية بجسر عين تيموشنت، (D.A.PK127) خط غليزان، تيارت ..... الخ .

• منشآت خاصة: دراسة وإنجاز قناة من اجل نقل مياه سد سيد العبدلي ب وهران، ... الخ.

✻ منشآت مائية: سدود: سد BREZina ( البيض ) سد سيد العبدلي (تلمسان) سد سكاك (تلمسان).

✻ تنظيمات مائية: محطة المعالجة بمغنية ، محطة الإنعاش سيدي بلعباس، نقل تافنة، وهران، تهيء واد تافنة، O/kiss

✻ مباني:

سكان: ( عدة مباني /عمارات: EPLF، CNEP، .... الخ). عمارات عمومية CPA غزوات ، CIA تلمسان، GNA تلمسان ، METANOZ تلمسان، مطار زناتة بتلمسان، مركز ENTV بشار، ملاعب بشار، عين تيموشنت، مشرية، المحمدية .....

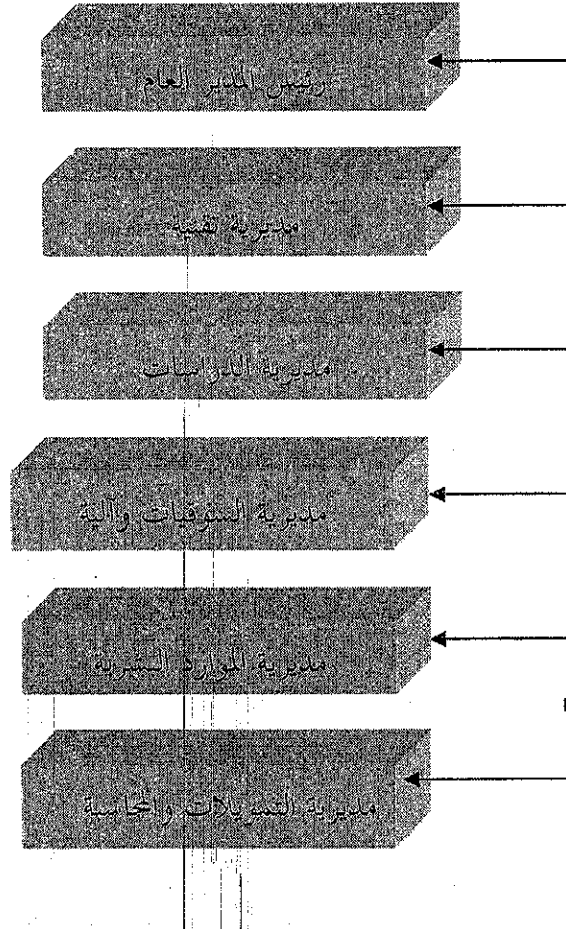
✻ هندسة مدنية صناعية:

SONATRACH، METANOF ENCG ..... الخ .

<sup>4</sup> Pour plus de détail voir annexe.

## الهيكـل التنظيمي لـ SEROR

الشكل رقم 01:

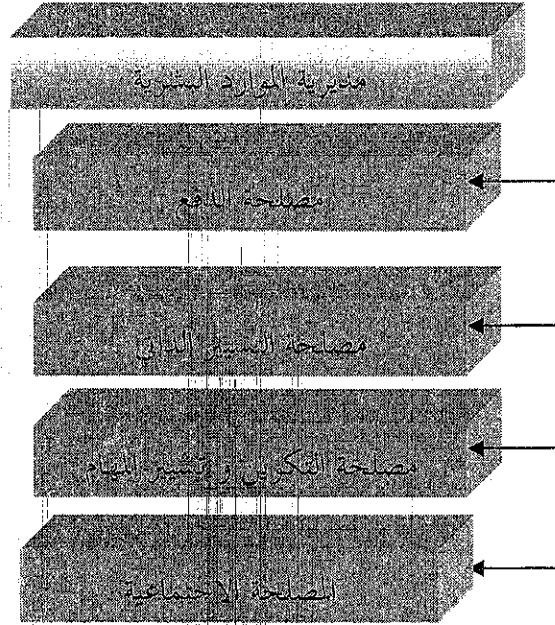


### 1. إدارة الموارد البشرية بـ SEROR:

تسعى إدارة الموارد البشرية لـ SEROR و التي هي المكون الرئيسي / الأساسي للهيكل التنظيمية لهذه المؤسسة إلى التحكم وتوجيه الموارد البشرية لهذه المؤسسة.

## الشكل التنظيمي الإداري للموارد البشرية :

الشكل رقم 02:



أ) أهم المؤشرات بتسيير الموارد البشرية بـSEROR

• ومن اجل أن ندرك وظيفتها، بدى لنا من الضروري بل من اللازم تحديد المؤشرات الدالة والمقدمة لمعيار موضوعي لتسيير الموارد البشرية:

\* لقد وضعنا من اجل هذا المؤشرات التالية:

- le turn- over .
- هرم السنوات .
- هرم الطاقم .
- هرم حوادث العمل .
- هرم الاقدمية .
- هرم مستوى التعليم .
- هرم المجموعات .
- هرم الغيابات .
- هرم الكتلة الاجرية .

إن النتائج المتحصل عليها عقب هذا التحليل الذي قد أسس على السنة 2007، قد يسمح لنا بتوضيح ما إذا كانت هذه المؤسسة على درجة تحقيق توازن ما بين حاجياتها ومواردها الشخصية، وبالتالي، فإنها تخلق ظروفًا مرضية من أجل تطوير كفاءتها.

### 1 - Le turn-over :

في إطار تسيير مواردها البشرية، لقد تمكنا من تسجيل / اعتبار كون هذه المؤسسة تحدد اختياراتها السياسية لـ turn-over لعمالها الاجراء، في ضوء معايير عالمية في القطاع الذي تتدخل فيه. وكذلك فيما يتعلق بتحديد مختلف أصناف الانطلاق، لقد سجلنا بان SEROR تأخذ الاستعدادات انطلاقًا منسقين:

من جهة، استعدادات من جانب المؤسسة، بالنظر إلى نقص الأهلية، بسبب العقوبة أو أيضا من جراء العزل لأسباب اقتصادية أو بسبب انخفاض إنتاج النشاط.

ومن جهة أخرى، استعدادات من جانب العمال أنفسهم، هي الأخرى تنجز إلى صنفين:  
أولاً: استعدادات غير متحكم فيها من طرف المؤسسة: مرض، حادث، ولادة، تقاعد، وفاة.

رجل	نساء	المجموع	17
-----	------	---------	----

بعدها، استعدادات متحكم فيها من طرف المؤسسة، مكافأة ظروف عامة للعمل، ترقية خارجية.

### وبالتالي، نفحص المعطيات التالية لعام 2007 :

لقد ارتفع الطاقم العمالي لـ SEROR لسنة 2007، إلى 1650 شخص. يتجزء هذا الطاقم إلى مايلي:  
181 اطار، 327 متحكم، 1142 افراد التنفيذ .

ان المسلمة التي بإمكاننا وضعها هي ان معدلات التاثير هي جد متميزة، الأمر الذي يفسر حقيقة كون نشاطات الدراسات هي مهمة من بين مهام هذه المؤسسة. وعلى عكس الدرجة النسوية للطاقم تبقى متواضعة

الطاقم / مؤطر	متحكم	تنفيذ	المجموع
181	327	1142	1650
% 10,96	% 19,81	% 69,21	% 100

على هذا المعدل، 701 شخص / عامل قد تم دمجهم خلال عام 2007، فلتكن نسبة 42,48 % نسبة إلى الطاقم الإجمالي و76,20 % نسبة إلى تقديرات التوظيف المقدر أولاً بـ 920 شخص .  
 إن هذه الاندماجات هي مقسمة كالتالي، حسب النماذج السوسيو مهنة، اطر: 18، تحكم: 78، تنفيذ : 605 .

1650	51	1599
%100	% 3,70	% 96,24

الأمر الذي يقدم زيادة في إطارات 10 % للتحكم 23,8 % وطاقم التنفيذ ل 53 % . وبالتالي، الطاقم المتحكم هو الذي عرف أكبر تطور متعلق بطاقته.

نسبة إلى الطاقم المدمج / الموظف ل 701 شخص، سجلت SEROR 344 مبتدئين و90 ذوو ترقية، ما سنعرضه الآن:

توظيفات وإعادة دمج خلال عام 2007

الجدول رقم 02:

701	196	505	الجمالي
المجموع	إعادة الدمج	دمج / توظيف	شهر
18		18	جانفي
43		43	فيفري
81	33	48	مارس
46	6	40	أفريل
85	9	78	ماي
71	21	50	جوان
64	18	46	جويلية
92	40	52	أوت
60	29	31	سبتمبر
42	10	32	أكتوبر
40		40	نوفمبر
59	30	29	ديسمبر



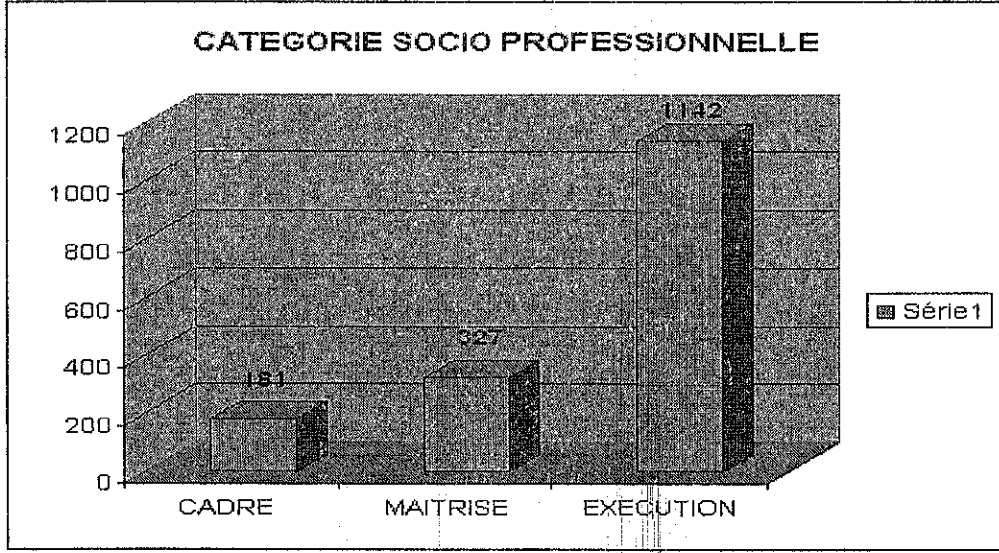
- فيما يتعلق بالقطاعات في علاقة الشغل، ليكن 344 إنها تمثل 20,8% من الطاقم الإجمالي ل 2007. الشيء الذي يشكل نسبة لدورة مرتفعة خاصة والتي بإمكانها ان تقلق المؤسسة.
  - أحيانا، يعتبر بعض الفاعلين بان معدل turn-over المرتفع لا يشكل بصورة حتمية سوء توظيف مرتفع الثمن . يبدو ان بعض المنظمات بإمكانها حتى إيجاد الميزات التالية:
  - تشجيع الملائمة الدائمة لاجراءها مع الحاجيات سواء بالنسبة لعدد الاجراء مثلما هو الحال للمؤهلات المطلوبة.
  - ضمان مسار متواصل للقادمين الجدد المشكلين روحا جديدة للوحدة.
  - غير انه ينبغي علينا الإثارة الى ان SEOROR تدرك استعدادات/ مخططات اجرائها نحو الخارج، بالإضافة الى العلاقة الداخلية لمعاملها لمنصب ما نحو الآخر. وبالتالي، فان le turn-over هو كتلة / كلا الظاهرتين .
  - تنجرا الاستعدادات، حسب النماذج السويسري- مهنية، بالطريقة التالية: 21 مؤطر (6,10% من جهة الاستعدادات)، 46 عميل تحكم (13,37%) و 277 طاقم تنفيذ (80,52%).
- ان لمن الشيء العادي كون نسب استعدادات التنفيذات تمثل 5/4 الاستعدادات، وهذا راجع الى انه النموذج الذاتي الذي يكون فيه مستوى التأهيل أولي وبالتالي، سهل التجديد. ولكن le turn-over يسعى الى أضعاف شفافة المؤسسة، ومن هذا قوة تحديد الطاقم لأهداف المؤسسة.

بداية 2007- تنازل، إهمال، تقاعد

نسبة لكل نموذج، نلاحظ الاستعدادات هي مسخرة 4,6 % للمؤطرين (21/181)، 14,06 % من وكلاء التحكم ( 46/327 )، و24,25 % من المنفذين ( 277/1142 ). وأخيراً، مقارنة على الطبقة السكانية المجملة (1650) فإن الاستعدادات حسب النماذج السوسيو- مهنية، تتجزأ بالطريقة التالية: 1,27 % بالنسبة للمؤطرين، 2,78 % للتحكم و16,78 % بالنسبة لطاغم التنفيذ. الجدول رقم 03:

العدد	استعدادات / تقاعد					شهر
	تقاعد	أخریات	ترك المنصب	تنازل	تقاعد	
1294	مجموع					
1289	23		2	2	5	14
1314	17		3	4	5	5
1388	7	1		1	2	3
1412	23		3	3	2	15
1480	18		2	5	9	2
1497	49				19	23
1544	17	1		7	2	7
1583	50	1		5	7	3,7
1617	27	2	4	4	8	9
1623	36	5	3	11	11	6
1633	57		8	8	4	37
1650	20	1	3	3	2	11
	344	11	35	53	76	169

## تحليل turn-over لنشاط 2007



المجموع	العدد	استعداد النظام
181	20	مؤطر
327	45	متحكم
1142	277	تنفيذ
1650	342	المجموع

المجموع	العدد	توزيع
181	9	مؤطر
327	29	متحكم
1142	14	تنفيذ
1650	52	المجموع

فيما يتعلق بالتوزيع / الشرقية، فليكن 90 شخص. إنهم يمثلون 5,45% من الطاقم الإجمالي (2007). تتوزع هذه النشاطات حسب النماذج السوسيو - مهنية، بالطريقة التالي: 9 اطر على 90 (6,10% من عتبة الاستعدادات)، 29 وكيل تحكم (32,20%) و12 طاقم تنفيذي (57,77%).

بالنسبة لكل نموذج نلاحظ بان الاستعدادات قد سخرت

4,97 % من الاطر (91181), 8,86 % من وكلاء التحكم (29/327) و 4,55 % للمنفذين.

## 2- الغيابات :

نذكر بان التغييرية اضطراب على مستوى الإنتاج وتنظيم / منظمة الشغل. حيث أنها تغلق نتائج سليمة.

• ان تشخيص التغييرية / الغيابية لا يقوم على أساس إحصاء جملة الغيابات التي تسلم بان بعض الغيابات هي معتبرة كـ "عادية" ان مؤثر الغيابية، المأخوذ عموماً هو كالتالي:

نسب الغيابية = ساعات الغياب خلال فترة محددة / ساعات نظرية للشغل خلال الفترة القائلة  
فترة متوسط الغيابات = عدد الغيابات خلال فترة زمنية / عدد متوسط للأجراء خلال الفترة  
ضمن شركة SEROR ، الغيابية عن طريق الغيابات الغير المنتظمة المحسوسية بعدد من الأيام بالنسبة لطاقم يضم 1650 شخص .

نحسب عدد الأيام المشغولة / المعمولة خلال السنة كالتالي:

22 يوم مفتوحة X 12 شهر = 264 يوم لمقياس / معيار ساعي ل 264 يوم X 08 س = 2112.

المقياس الساعي العام المحقق في شركة SEROR هو :  $1650 \times 2112 = 3.848.800$  ساعة.

• عدد ساعات الغياب خلال تطبيق 2007 يرتفع إلى 64,680 ساعة.

• عدد ساعات الغياب خلال تطبيق 2007 يرتفع إلى 64,680 ساعة.

• ليكن نسب الغياب ب 1,7 % =  $64,680$  ساعة /  $384.800$  ساعة.

نذكر بان الغيابية تتلاءم مع أي معلومة رئيسية تترجم أساساً مستوى سوء تحفيز عملاء/وكلاء أي هيكل.

ضمن شركة SEROR، لا نأخذ بعين الاعتبار الإجازات / العطل المرضية و الأمراض طويلة المدى، وهذا راجع الى ان هذه المؤسسة تعتبر بان هذه الأخيرة لا تشكل مؤثرات ملائمة لسوء التحفيز وهي قابلة لاختلال عملية تحليل الوضعية .

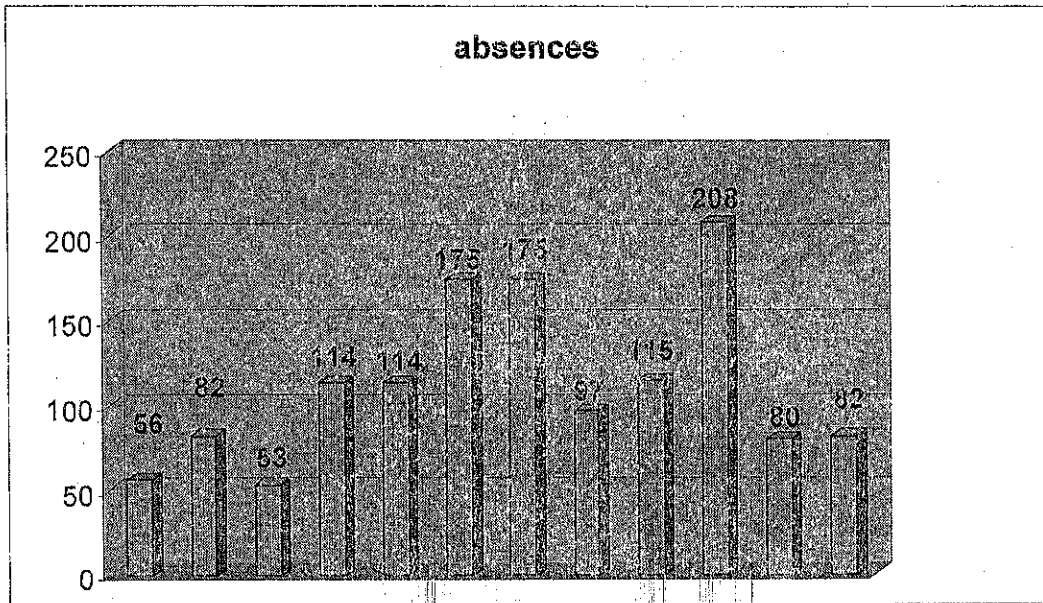
ان نسبة الغيابية المسجلة خلال عملية 2007 ل SEROR بمعدل 1,7 % ( بما فيها الأمراض) هي

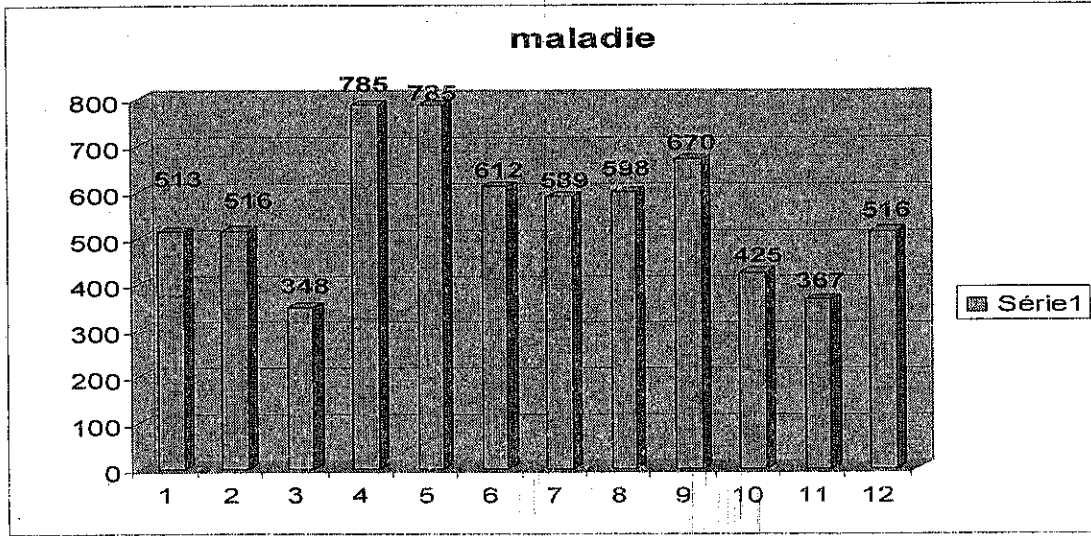
بالتالي غير دالة إذا ما عدنا الى معايير هذه المادة ، تكن ما بين 2,5 % و 5 %

إحصائيات معدل غياب عام 2007

الجدول رقم 04:

النسبة	المجموع	العدد	مرضى	غياب	شهر
	1289	70	513	56	جانفي
	1314	70	516	82	فيفري
	1388	63	348	53	مارس
	1440	101	785	114	افريل
	1480	105	785	114	ماي
	1497	118	612	175	جوان
	1544	105	589	175	جويلية
	1583	82	598	97	اوت
	1617	109	670	115	سبتمبر
	1623	167	425	208	اكتوبر
	1633	65	367	80	نوفمبر
	1650	70	516	82	ديسمبر
	1314	1125	6724	1351	المجموع





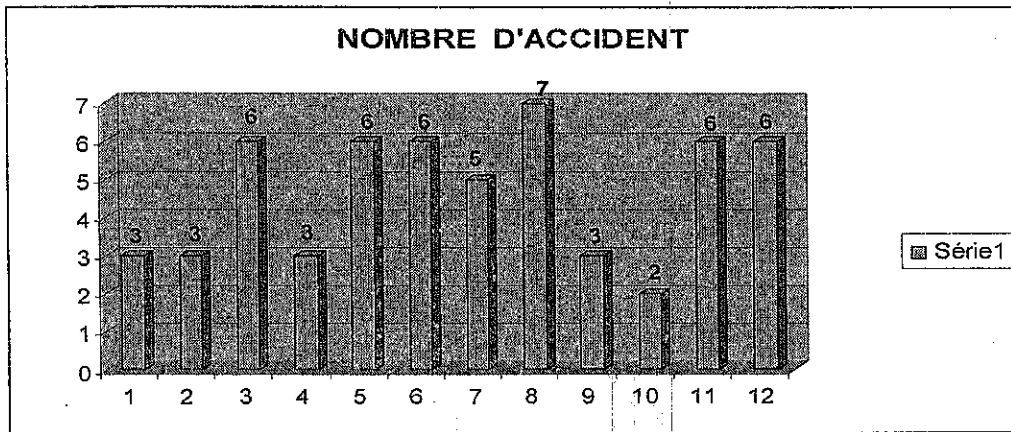
### 3- الحوادث في العمل:

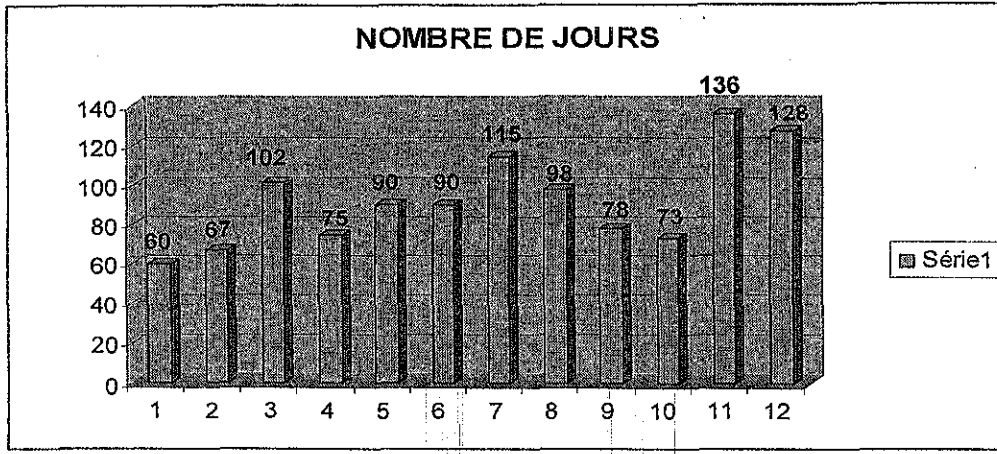
خلال عملية 2007، سجلت SEROR عدد لـ 50 حادث عمل، بالرغم من قواعد الأمن المسجلة على مستوى كل مشروع وكل ورشة عمل، كما قد أكدنا مختلف المسؤوليات. لقد تمكنا في الحقيقة من تأكيد كون هيئة التفتيشات الزمنية كانت قد حققت من طرف مسؤولي النظافة وحماية المحيط. تبقى بلا شك، وكما قد أشار بعض عمال SEROR، الغفلة المسجلة من طرف عدد من العمال مثل إهمال استعمال الجودة، قفازات الحماية، اخذية الأمن، حتى وان حصلنا على عدد لسبعة الظاهرة فإنه يبقى الهدف المسجل بوضوح يخفض من نسب الحادثة.

## إحصائيات حوادث الشغل لعام 2007 .

الجدول رقم 05:

الشهر	عدد الحوادث	عدد الأيام	الطاقم	النسبة / المعدل
جانفي	3	60	1289	%5
فيفري	3	67	1314	% 5
مارس	6	102	1388	% 7
افريل	3	75	1412	% 5
ماي	6	90	1480	% 6
جوان	6	90	1497	% 6
جويلية	5	115	1544	% 7
اوت	7	98	1583	% 6
سبتمبر	3	78	1617	% 5
أكتوبر	2	73	1623	% 4
نوفمبر	6	136	1633	% 8
ديسمبر	6	128	1650	% 4
المجموع	56	1112		% 5





#### 4- تسيير مدة العمل / المهنة:

من اجل ضمان ارتفاعه، كل مؤسسة انطلاقا من كونها منظمة مفتوحة تتحول انطلاقا من قرارات داخلية لمسؤوليه ولضغط محيطه، الأمر الذي يقتضي ليونة في مواردها البشرية.

حسب المسؤولين المعنيين، لقد تم تثبيت SEROR لهدف استراتيجي لبلوغ أي نسبة ليونة بشرية، الأمر الذي يتوقف بمعدل عالي عن قدرتها في اختيار الأشخاص، تحضيرهم لمهام الوظائف الجديدة، بتعينهم بصورة فعالة اخذين بعين الاعتبار لميولتهم وقدراتهم.

بهذا المعنى، تم كل إستراتيجية بموضوعة مخطط ما لتطوير المهنة التي تقتضي سياسة حتمية لتمييز الاجراء.

غير ان المديرية الخاصة بالموارد البشرية التابعة ل SEROR قد شرعت في عملية لتقييم الكفاءات على مستوى المديرية العامة ولبعض المشاريع الحساسة .

• انه لمن الضروري حقا وضع مثل هذا التقييم الزمني للأشخاص. وهذا كون المعلومات المزودة من طرف مثل هذا التقييم يسمح بإرسال برامج تكوينية ، برامج للمكافأة، الأجر، الدمج، كما أنها تسمح بتوجيه كل قرار بخصوص التبدل، التوجيه ، الترقيات، إعادة التوجيهات والتجربة.

#### • هرم الأعمار:

يقدم تحليل للأعمار غاية كبرى من اجل إدارة المؤسسة في الوقت الذي يملك فيه العمر، الأثر الهام على السلوكات المهنية .

اطار/ مؤطر: تتموقع الشريعة الأكثر ارتفاعا ما بين 40 و 50 سنة. على العكس، فان ما يهم الإشارة إليه هو ان مؤطر يتجاوز الخمسينات، الأمر الذي يسمح بتسيير مؤقت محدد للاستعدادات للتقاعد والمستفيدين، الحتمين من الاستعدادات المتوقعة. ولهذا يمكن الفوارق هامة ان تظهر هنا خلال بعض السنوات.



ينبغي تطبيق تنظيمات وتعديلات من اجل تخفيف المصاعب التي تعاني SEROR من حدوثها.

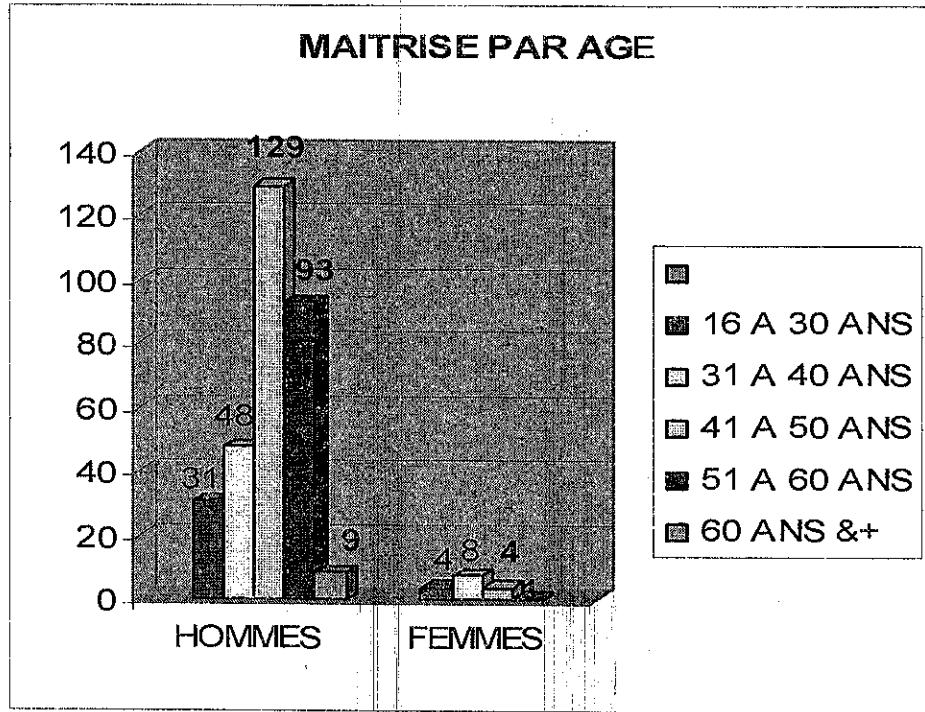
إحصائية حسب الأعمار لعام 2007

الجدول رقم 06:

مؤطر	السن من 16 الى 30 سنة	من 31 الى 40 سنة	من 41 الى 50 سنة	من 51 الى 60 سنة	60 سنة وما فوق	المجموع
رجال	15	26	74	49	2	166
نساء	1	5	8	1		15
مجموع	16	31	82	50	2	181
	8,60%	17,12%	45,30%	27,60%	1,10%	100%
تحكم	من 16 الى 30 سنة	من 31 الى 40 سنة	من 41 الى 50 سنة	من 51 الى 60 سنة	60 سنة وما فوق	المجموع
رجال	31	48	129	93	9	310
نساء	4	8	4	1		17
مجموع	35	56	133	94	9	317
	10,70%	17,12%	40,67%	28,74%	2,74%	100%
تنفيذ	من 16 الى 30 سنة	من 31 الى 40 سنة	من 41 الى 50 سنة	من 51 الى 60 سنة	60 سنة وما فوق	المجموع
رجال	246	330	350	180	17	1123
نساء	6	330	350	180	17	19
مجموع	252	2	3	3	5	1142
	22,06%	332	353	183	22	100%
المجموع 3+2+1	303	419	568	327	33	1650
	18,36%	25,40%	87,38%	19,10%	1,95%	100%

ما يمكننا ان نسجله من خلال هذه الأرقام، بان 50/41 سنة تمثل الرقم الأكثر ارتفاعا للمجموع/ الشركة. غير أن هذا المعدل يتواجد عندما نفحص هذه الشريحة من العمر حسب الصنف المهني. إلها في بعض الاحايين الأكثر ارتفاعا عند المواطنين بنسبة أكثر من 45% للأعمار ما بين 50/40 سنة، حتى 75% و بالتالي 5/4 بالنسبة لأكثر من 40 سنة. ان هذا الشهر القائم على الطبقة السكانية المؤطرة تحمل مظهرا ايجابيا ، ما

دامت هي تعبر عن الكفاءات المجتمعة عن طريق الخبرة، ولكن السلبية في هذا الصنف، هو خطر الروتين كنتيجة للاقدمية وبالتالي، ندرة روح الابتكار والتطور / التقدم



#### • هرم الاقدمية:

تسعى هذه الأخيرة إلى توضيح كون الاقدمية تؤثر على السلوك المهني للأجير من جهة وعلى وضعية داخل المؤسسة من جهة أخرى .

فوائد اجتماعية خاصة قد تم توقعها / تكهنها لحساب الاقدمية . تزود الموازنة الاجتماعية تجزئة/تقسيمًا حسب الاقدمية بالنسبة لكل صنف اجتماعي-مهني. حيث أنها تسير لنا إلى العملاء الذين بقوا/مكثوا خلال مدة طويلة ضمن مهنة أو منصب ما

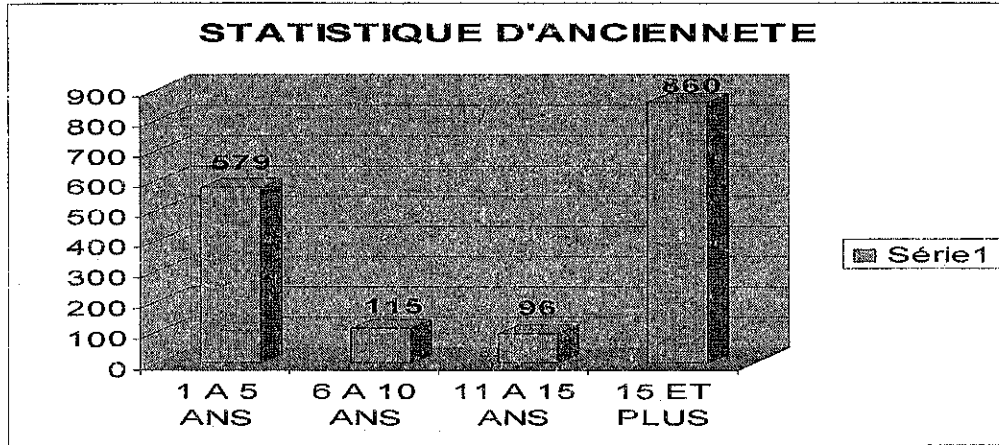
#### الإحصائية حسب الاقدمية لعام 2007

المجموع	من 15 وما فوق	من 10 إلى 15 سنة	من 6 إلى 10 سنوات	من 1 إلى 5 سنوات	شرائح الأعمار
1650	860	96	115	579	أرقام مطلقة
%100	% 52,03	% 6	%7	%35	النسبة المئوية

إن الملاحظة التي بإمكاننا وضعها هي: إذا ما كان حضور أكبر من نصف الطاقم العمالي

يفوق 15 سنة، داخل المؤسسة، الأمر الذي يتوافق حتما مع هرم الأعمار المحلل سلفا، فإنه لن يبقى إلا قلة من 3/1 الأشخاص الأقل من 5 سنوات قدم في SEROR .

لم تتمكن من الحصول "fiable" للاقدمية حسب الصنف الاجت- مهني، ولكن. بدالي أنها قطعة ثانية ما قد ملاحظته أثناء فحص هرم الأعمار، بمعدل للاقدمية جد مهم بالنسبة للطبقة السكانية المؤطرة، الأمر الذي يفسر بان وضعيتهم العليا تسمح لهم بإدماج أحسن مع حياة المؤسسة وبالتالي هجرة اقل.



• **اهرم حسب المستويات :**

إنها تصنف مستوى التكوين الأولي أو المتواصل والذي يملكه العملاء/الوكلاء.

ان أهram مستوى التكوين هي واجبة التأويل بأهram العمال وأهram الاقدمية أين تتمكن الخبرة غالبا من تعويض مستوى الشهادات الدنيا بما هو مأمول فيه نظريا.

ان المعدل الأكثر ارتفاعا داخل SEROR بلغ مستوى معدل 70 % ، الشيء الذي يفسر بطبيعة نشاطه الذي يشكل أساسا من التنفيذ.

**إحصائية حسب المستوى لعام 2007**

المستوى	لا شيء	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
أرقام مطلقة	223	1150	101	74	102	1050
%	13,35 %	69,75 %	6,25 %	405 %	6 %	100 %

إذا ما أخذنا بعين الاعتبار لمستويات التدريس، فإننا نسجل بان أساس الطاقم يتشكل من عملاء / وكلاء لا يملكون أي مستوى من التدريس أو قد حصلوا على مستوى ابتدائي، وهذا على أعلى من 83,15%، الأمر الذي هو في غاية الاتساع، وهذا لان المستوى المتوسط والثانوي يبلغ إلا 10 % والمستوى العالي، لمل يقارب 6 % .

• إذا ما ذكرنا بان التقسيم حسب النموذج السوسيو- مهني يتمثل كالتالي:

مؤطر	تحكم	تنفيذ	المجموع
181	327	1142	1650
% 10,96	% 19,81	% 69,21	% 100

فإننا بإمكاننا إذن، القول بان النسبة / المعدل الجيد للمؤطرين ( تقريبا النصف) لا يملكون مستوى جامعي، وإنما هو بفضل الاقدمية قد حصلوا على هذا المنصب أو هذه الرتبة المهنية.

الأمر سيان بالنسبة للتحكم، إذا ما مثلناه بالمستوى المتوسط والثانوي، فإننا بأنه فقط نصف معدل طاقم التحكم 19,81 % من يتجاوزون المستوى الابتدائي. انه وبالتالي، الأمر الذي يفسر إمكانية ان تصبح الاقدمية أكثر إدراكا عند المؤطرين والمتحكمين، على اغراز طاقم التنفيذ الذي لا يملك أية وضعية متميزة للحفاظ / للمحافظة عليها .

## II. تكوين وتطوير الكفاءات ب SEROR

أ) ممارسات واستراتيجيات التكوين ب SEROR :

نستذكر بان أحكام القانون 02- 97 ل 31/12/2007 الحاملة لقانون المالية، تدفع كل الهياكل التنظيمية المستخدمة، لإقصاء مؤسسات وإدارات، عامة بتسخير مبلغ قانوني على الأقل ب 1 % من كتلتهم العمالية السنوية لنشاطات التكوينات المهنية والمتواصلة للتعليم.

إلا انه بدء وبالرغم من هذا الإلحاح فان مديرية SEROR، تعتبر بان مخطط التكوين ليس أمرا محددًا في حد ذاته، ولكن إرهاباته الأولية هي التي تستجيب للاهداف العملية والاجتماعية للمؤسسة .

وبالتالي، تعتبر تسيير الموارد البشرية ل SEROR بان على هذا المخطط أن يكون منسجما ومتناسقا

مع:

- سياستها الخاصة بالطاقم وبالتكوين.
- أهدافها الاقتصادية.
- أسلوبها الإداري.
- نماذجها الخاصة بتنظيم الشغل.

- ثقافتها الخاصة بالمؤسسة.
- يسجل هذا المسعى في إطار تسوية المستوى وتطوير الموارد البشرية.

#### ❖ عموميات جوهرية فيما يخص التكوين:

لقد بدى بان التكوين بـSEROR يتطور اليوم بمعدل التغيرات التي يعيشها المحيط الاقتصادي والاجتماعي - سياسي الجزائري، ولكن، كذلك التنظيمات الإدارية المقدمة من طرف هذه المؤسسة من اجل توظيف أكثر تلاؤما لنشاطات مهنية .

لا ينبغي الشك في ان نشاطات التكوين داخل مؤسسة SEROR تعمل أكثر فأكثر رؤية مسؤولين مقررين .

- إنها تسعى إلى تطوير، وبطريقة خاصة، نشاطاتها التكوينية، بالتقيد بالمعايير المؤسسة (1%)، وبالتركيز على خيراها الخاصة وأحيانا مرجعيات مستمدة من السياق الوطني أو العالمي.

#### ❖ إستراتيجية التكوين بـSEROR

- ينصب التكوين بـSEROR على أصناف كبرى من الأهداف .
- ملائمة استخدام المناصب المشغولة حاليا .
- تحضير الطاقم لترقيات وتوزيعات داخلية .
- تطوير القدرات .
- تطوير ثقافة ما للمؤسسة .
- التجهيز القائم حول مشروع ما للمؤسسة .
- تنفيذ سياسة اجتماعية ما.....

#### ❖ ركائز مخطط التكوين:

يتوافق مخطط التكوين مع الترجمة العملية لسياسة التكوين الخاصة بالمؤسسة. انه يسهل بلوغ أهداف الأداء للمؤسسة ووحداها.

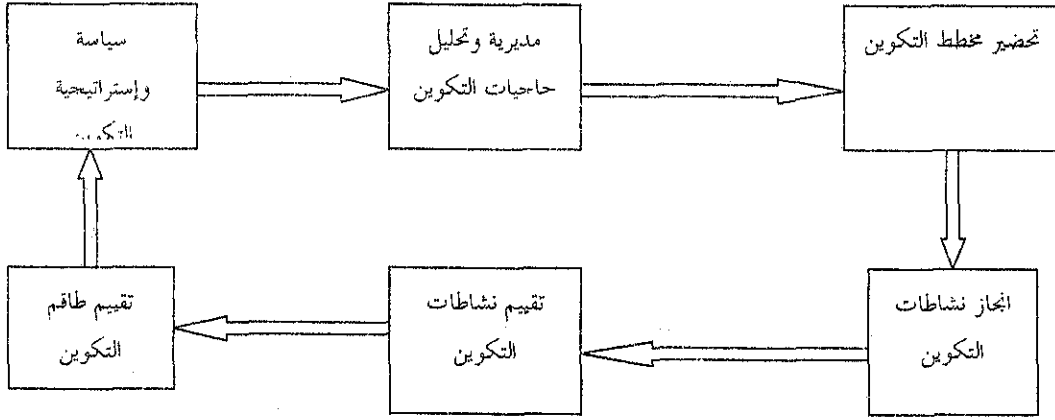
إن مخطط التكوين ليس من مهمة مسؤول التكوين ولكنه يتعلق بمجموع ممثلين المؤسسة. يرتبط التسلسل العملي بإعداد مخطط التكوين. يتأسس محتوى مخطط التكوين بالتناسق مع مجموع قواعد والاختبارات الاجتماعية للمؤسسة .

- سياسات إدارة الموارد البشرية .
- أسلوب الإدارة.
- نماذج تنظيم العمل.
- ثقافة المؤسسة.

### مجمّل نظام التكوين:

إن العملية المنطقية التي بإمكانها أن تشكل مسبقا نظاما للتكوين الوظيفي والمستجيب لمقتضيات النوعية بإمكانها أن تمثل كالتالي:

الشكل رقم 03:



### نماذج تحديد حاجيات التكوين

تعريف: حاجة التكوين الملائمة بالفارق بين الكفاءات الضرورية من اجل تنفيذ عمل ما والكفاءات الضرورية للشخص خلال فترة زمنية ما.....

النتائج: توضيح " معيار " الكفاءات وواقعها.....

معيار الكفاءات القائمة على تمييز، بفضل الأدوات، قدرات أي فرد بخصوص المعرفة، المهارة، وحسن التصرف.

موارد/مصادر حاجات التكوين:

- التطورات التقنية، التكنولوجية والتسيير.

- المشاكل وسوء التوظيف.
- النتائج الخاصة بتقييمات المردودية والاداءات .....
- التوقعات الفردية للممثلين .

### ❖ محتوى مخطط التكوين:

- ان التوجيهات نسبة مع أهداف تطوير المؤسسة:
- الأهداف الخاصة بالتقدم الأكثر خصوصية ببعض النشاطات.
- أهداف التكوين بالنسبة للنشاطات الخاصة.
- وصف نشاطات التكوين.
- نموذج/صنف التكوين.
- مواضيع ومقدمات التكوين.
- الطاقم المتعلق/ الخاص والمناصب الملائمة.
- الفترات المعتبرة/المقدرة.
- البرمجية المعكوسة.
- مكان الانجاز.
- المالية المقدرة:

### ❖ التكاليف المباشرة:

- تكاليف بيداغوجية.
- أجور المتربصين.
- مصاريف النقل .
- مصاريف الترميم والسكن.
- مصاريف التوظيف.
- تكلفة الإدارة.
- الاستثمارات الخاصة بالتجهيزات أو المواقع.

• نشاطات التقدم وتطوير التكوين.

• تطوير نوعية التكوين.

• نشاطات التقييم.

• تركيب أقرار وتوزيع مخطط التكوين:

ان مشروع مخطط التكوين هو خاضع لممثلين الطاقم ( جمعية المشاركة )

• انه خاضع كذلك للمديريات المركزية بالإضافة الى أعضاء مجلس الإدارة .

• يتم فحص المشروع في الأخير، ضمن مجلس الإدارة، وأثناء اجتماع مجلس الإدارة.

• إن مشروع مخطط التكوين هو مقرر ومصادق عليه من طرف هيئة التقرير العليا للمؤسسة.

• إن مخطط التكوين المقرر قد تم أخذه على عاتق تسيير الموارد البشرية للمؤسسة، بغية توزيعه.

• إن توزيعه هو مصاحب/ مرفوق بمخطط للتواصل بغية إثارة إلزامية كل ممثل باستخدامه

• ان مسيري الموارد البشرية ( أولئك المسؤولون عن نشاطات التكوين ) ، بالتناسق مع التسلسل

العملي، يقومون بتنشيط حصص تكوينية وتواصلية لمخطط التكوين . ان الدعائم الخاصة بالإعلام المستعملة هي متعددة، لافتات، مطويات، ملاحظات (.....) .

ان نماذج توجيهه وقيادته هي محددة وموضحة .

ب - التكوين بشركة SEROR عن طريق الأرقام

وكل مؤسسة مشغولة بتطوره، حيث أن مؤسسة SEROR لت تجهل بان التكوين كان أساس معظم التطورات الخاصة بالأداء . انه استثمار فكري ذو مدى قصير وطويل. وفي هذا الإطار، ينبغي على التكوين ان يندمج ضمن كل عملية الملازمة للتغييرات. ان ضخامة /سعة برامج التكوين الموضوعة عام 2007 ، قد سمح ل SEROR ببلوغ الهدف المثبت / المقرر. ان هذا الهدف لم يكن على علاقة بعدد الوكلاء الذين شاركوا في حلقات التكوين. في الحقيقة، لقد اثبتت هذا الأخير انخفاض معدله عن المعدل المتوقع، بل بالأحرى نسبة مع نوعية النشاطات الخاصة بالتكوين المتمم.

لقد سمحت هذه النشاطات حقا لبعض العمال ب SEROR بتفعيل معارفهم وتعميق كفاءتهم بغية الانتجابة لتحديات ومقتضيات الساعة .

وبالنتيجة، لقد أصبح مقرورا هذه المؤسسة على وعي بان على التكوين الاستجابة الفورية لحاجة ماسة وتصميم إطار ضمن الثقافة وطموحاتها الإستراتيجية.



1/ نفحص أولا موازنة التكوين لعام 2007 حسب طبيعة التكوين

يقدم لنا الجدول الأدنى معلومات حول عمليات التكوين ب SEROR ( يتعلق الأمر هنا بعمليات لسنة 2007 ) .

المسلمة الأولى: انه مجهود خاص قد منح لتكوين مدراء المؤسسة، كما تقرره المناصب التالية:

الفترة	العدد	الهيكل التنظيمي المكون	ملقن التكوين
02 يومي	19	OMS Alger	المدراء مواجهة مع التغيير
91 يوم	02	ISEG Tlemcen	Management En Main
363 يوم	03	جامعة تلمسان	شهادة الدراسات العليا

لقد استفاد 24 مؤطر عالي للشركة من تكوين ذو مستوى عال، أساسا في تسيير أو ادارة المؤسسة، والتي هي حوالي 20 % بالنسبة لتكوينات مضطربة ما بين 3 أشهر الى 12 شهر.

• نلاحظ فيما بعد بان مؤطري التحكم قد تمكنوا حتما من امتلاك تكوين وتحسن أمام مؤسسات نوعية، كما تشهد المناصب التالية:

الجدول رقم 07:

الفترة	العدد	الهيكل التنظيمي المكون	ملقن التكوين
يومين	01	OMS Alger	مراقب نظام النوعية
8 أيام	08	CCI TAFNA	دراسة 80 حاضر /سعر
3 أيام	01	QMS Alger	مراقب داخلي
90 يوم	02	ISEC Tlemcen	مراقبة التسيير
2 يومين	01	IGPE oran	تعديل الحوادث
يومين	22	QMS Alger	تحليل المخاطر

ان 35 شخص الذين تابعوا هذه التكوينات أو / التحسينات يمثلون الشريحة الثانية لطاقتهم التاطير. 63% من هذا الطاقم قد استفاد بالخصوص من تعليم في "تحليل المخاطر" الأمر الذي يوضح الأهمية المنصبة من طرف مؤسسة تدارك الأخطار ضمن مهن أين تحضر هذه المخاطر بصورة كلية.

لقد تم تسخير التكوينات الأخرى للتسوية بخصوص Audit interne, Audit externe، ومراقبة التسيير.

واخيرا، يملك الطاقم المتخصص وطاقم التنفيذ الحق حتما في حضور أيام تحسينية ضمن/داخل مؤسسات متخصصة .

31 يوم	03	CCI TAFNA	Winter
02 يومين	02	GLOBE CONE	Prise d'inventaire
4 أيام	01	IGPE ORAN	مهن سكرتير
يومين	06	CCI TLMCEN	تسيير المخازن

2/ المظهر الثاني اللافت للنظر ، انها موازنة التكوين ، بالنسبة لنفس العام 2007 بخصوص الميزانية :

الجدول رقم 08:

2007	2006	2005	الطبيعة/ السنة
357173041.41	339.378.048.00	304.620.896.3	ا/ الكتلة العمالية السنوية (دج)
1294	1294	1100	الطاقم
3571.730.41	3.393.780.48	3.046.208.96	ب/ الميزانية المتوقعة لتكوين (1) % من الكتلة الاجرية
117	110	110	تطور (B) سنة 2006-2005

2083 044.00	2307.119.58	2109.699.00	ج- ميزانية مستثمرة في التكوين
%58	% 68	% 69	تطور (ج) عام 2006-2005
108	118	114	د- طاقم اولي متوقع من طرف التكوين
79	79	110	و- طاقم مكون بالفعل
% 73	% 65	% 96	معدل المشاركة (E/D)

إن المسلمة الأولى التي بإمكاننا وضعها، هي ما عرف بالطاقم العمالي ارتفعا ب 17 % ما بين عام 2005 و2006 ، فانه سيقى نفسه ما بين عام 2006 و2007 ، وكذلك لعام 2008، إن الرقم هو جد ثابت .

غير أن هذا لا يمنعنا، حيث أن الكتلة الخاصة بالأجزاء هي في تزايد سنويا بحوالي 10 % خلال ثلاثة سنوات الأخيرة، الأمر الذي يؤكد نتيجة ارتفاع نسبة الأجزاء من توفيق آخرون جدد.

كل سنة، تتوقع المؤسسة ميزانية للتكوين، محسوبة حسب الشكل/التشكيلة التنظيمية بمعدل 1 % من الكتلة العمالية.

وبالتالي، لقد تابع تطوير هذه الميزانيات تطوير الكتلة العمالية، ليكن حوالي 10 % سنويا لعامين 2006-2005.

أحيانا، تتعد الميزانيات المستمرة في التكوين بصورة كبيرة عن هذا التطور المقدر خصوصا بالثابت، كما تفره الأرقام التالية / المذكورة أدناه: كذلك، بعد ارتفاع بمعدل 10 % بين عامين 2006/2005، فإن عام 2007 يجتاز 2005. تشهد هذه الأخيرة واقع ارتفاع لديون مخصصة للتكوين لعامي 2007/2006، انخفاض ملموس قد سجل في مرحلة الإنجاز.

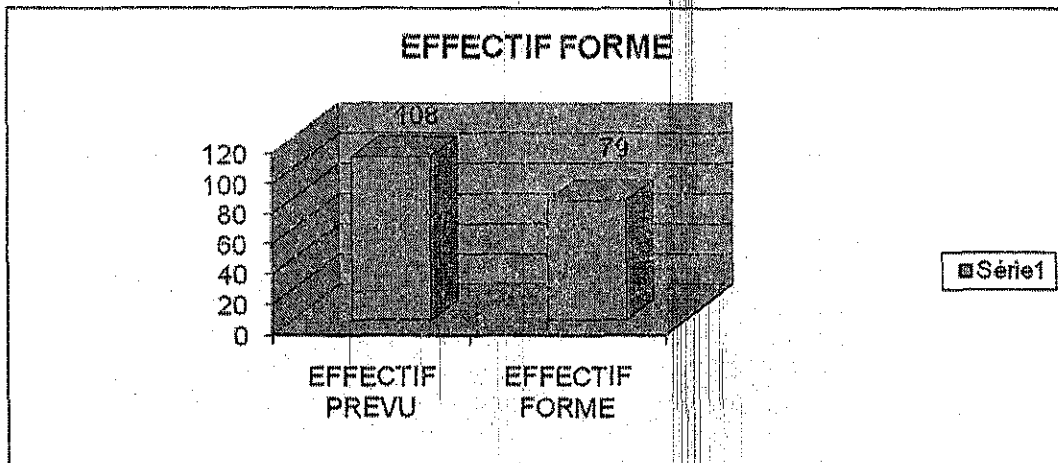
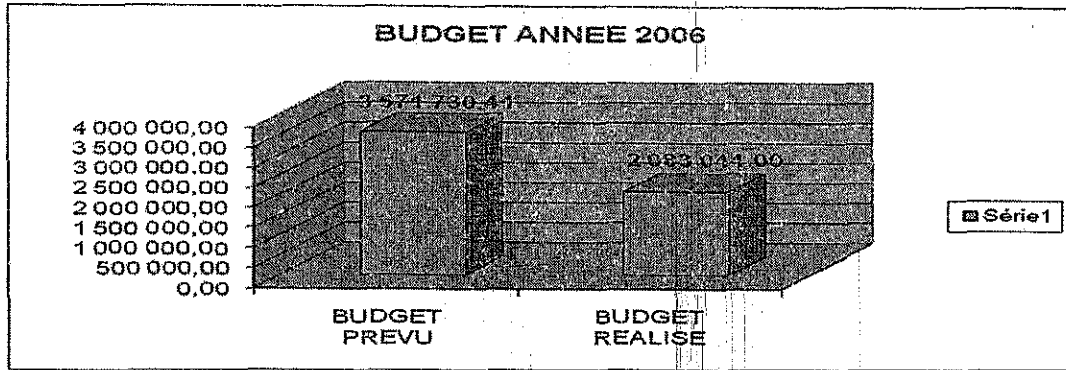
2005	2006	2007
2109.699.00 DA	2307.119.58 DA	2083.044.00 DA
القاعدة : 100	110	98

هذا حتما ما توضحه نسب استهلاك الديون خلال ثلاث سنوات الأخيرة: حتى وان سجلنا فارقا مهما ما بين التوقعات والإنجازات، فإننا نسجل بأنه ونسبة ل عام 2005 و 2006 اللذان يوضحان بان نسب الاستهلاك تقارب ال 70 % بالنسبة لعام 2007، نملك معدلا للاستهلاك الذي لا يبلغ ال 60%.

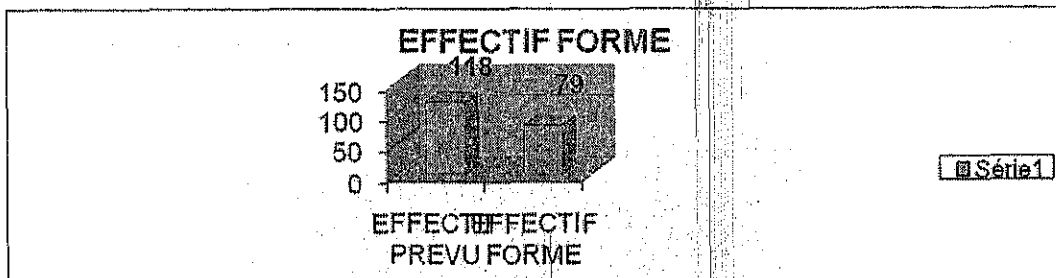
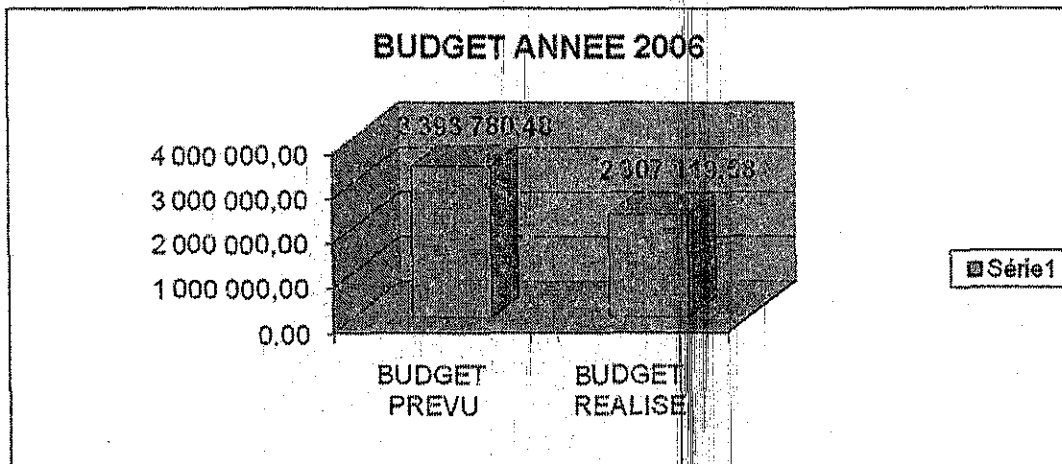
إذا ما انتقلنا الآن إلى تحليل حقيقي، فإننا نسجل تطورا جد مختلف، ما دمنا نفرق بين تطور توقعات التكوين بتطور الطاقم المكون حقا. فإننا نلاحظ انحطاطا في عدد المكونين ما بين عام 2005 وعام 2006، وتقويم طفيف في هذا العدد لعام 2007.

يدل هذا، سواء كانت طبيعة التكوينات قد تغيرت من تكوين مؤطرين ذو مستوى عالي إلى تكوين مؤطرين متوسطي المستوى، سواء أكانت مؤسسات التكوين قد عدلت أسعارها أثناء/ في غضون ثلاث سنوات المدروسة .

جداول قبل التحليل سنة 2007

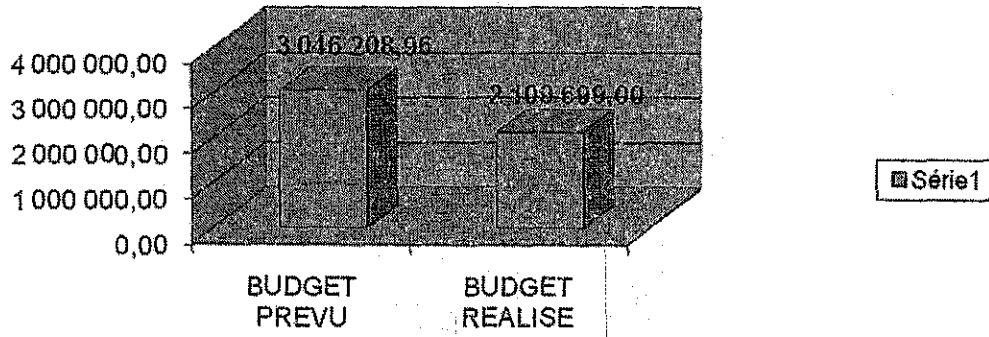


سنة 2006

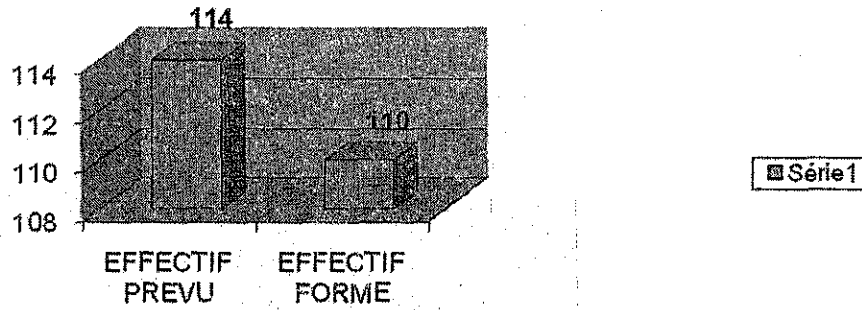


سنة 2005

### BUDGET ANNEE 2005



### EFFECTIF FORME



## القسم الثاني: مكانة التكوين وتطوير الكفاءات في بعض المؤسسات بولاية تلمسان

لقد تم تحقيق هذا البحث أمام موجهين ومسؤولي التكوين أو مسؤولي الموارد البشرية ل 10 مؤسسات بولاية تلمسان .

تمثل هذه المؤسسات قطاعات مختلفة من النشاطات، بالنظر إلى (السؤال 1) ثلاث شركات للتجارة والتوزيع شركة النقل، شركة التواصل/ للاتصال اللاسلكي، والإعلامي، شركة صناعية وأخيرا، أربعة شركات المباني والأشغال العمومية.

إن المؤسسات التي تم التحري عنها هي مؤسسات من حجم صغير ( السؤال 2)، ليكن 10 مؤسسات تملك طاقما عماليا ما بين 10 إلى 105 عمال و 4 بطاقم عمالي يضم ما بين 10 إلى 50 عامل ( السؤال 3) . كل هذه المؤسسات تم وضعها ضمن أرضية ولاية تلمسان ( السؤال 4).

أ) ضمن الجزء الأول من الإشكاليات المتعلقة بالكفاءات والرهانات الخاصة بالمؤسسة، لقد تم الحصول على النتائج التالية:

5/ عن إشكالية المعرفة: إذا ما كانت قتم المؤسسات المتحري عنها تضم تطوير الطاقم العمالي ومهنتهم وتشغيلهم 60 % من المؤسسات تعتبر بان هذا ما كان، ولكن، هذا لا يظهر دوما في القيم المنشورة رسميا، وعلى العكس 40 % الباقية تقر بأنها حتما الحالة، ولكن هذا ليس جزءا من أولويات المؤسسة.

6/ السؤال: التالية تتعلق بتحديد الرهانات التي تهدد مؤسساتهم: الرهانات 13 ( الثلاثة عشر) التالية كانت قد اقترحت لدراستها:

- المنافسة.
- صعوبة ما ابتكار دائم.
- -استعداد القدامى المتعاونين للتقاعد .
- نقص أفات تطوير المهنة.
- صعوبة معرفة /تعارف/ إقرار الكفاءات .
- مستوى المتعاونين هو جد ضعيف نسبيا.
- الضغط المتزايد واليومي من اجل توقع تطورات الكفاءات.
- --غياب تجميع و تجزئة الخبرات.
- الدعم المتبادل ليس جزءا من انعكاسات كل شخص .

- اقتراحات المؤسسات الأكثر الجذاب / جاذبية على أرضية العمل .
- صعوبات دمج الطاقم المؤهل .
- نقص الطرائق بالنسبة لعمل هام على هذه الإشكاليات.
- و أخيراً، خطر تقاعد شخص حائز على الكفاءات المفتوحة .
- لقد تمحورت الإجابات حول بعض النقاط فقط، بالنظر إلى:
  - المنافسة: مقدرة ب 80 % من المؤسسات مقابل 20 % من هؤلاء الذين يفكرون بأنه لا تشكل أي خطر.
  - استعداد قدماء المتعاونين: الذين يمثلون خطراً هاما بالنسبة ل 60 % من الإشكالات.
  - ضعف مستوى المتعاونين الذين يشغلون 50 % من المؤسسات مقابل 40 % الذين يعتبرونه كخطر متوسط.

ب) المجموعة الثانية من التساؤلات قد عالجتها تسيير الكفاءات بالمؤسسة:

7- الأولى: قد كالتالي، هل تملك جهازا مشكلا لتسيير الكفاءات؟

تم تقسيم خمسة اقتراطات هي كالتالي:

- لقد تم تواصل ودراسة وصف الكفاءات ( مهارات، سلوكات، مؤهلات ..... ) مع جميع المتعاملين.
- لقد وضع هذا الوصف بواسطة الوصف المحدد للعمليات ( مصلحة الزبون، المبيعات، الإنتاج، ...).
- لقد وضع هذا الوصف عن طريق ملفات البريد .
- لقد وضع هذا الوصف عن طريق إجراءات متابعة المتعاونين ( المداخلات).
- الحاجة لم يتم التماسها .
- كانت الإجابات كالتالي:

لقد تم اعتبار 90 % غير محسنين بحاجة تشكيل جهاز لتسيير الكفاءات، مقابل 10 % الذين قاموا بوضعه عن طريق متابعة المتعاونين ( مداخلات).

8- السؤال التالي: سعت إلى معرفة إذا ما كان هذا الجهاز قد سعى إلى تحديد حاجيات التطور /

التقدم الشخصي لكل متعاون. وبما أن 90 % فقط الذين أجابوا بعدم التماس الحاجة في تشكيل جهاز لتسيير الكفاءات، بقي الإشكال بدون اجابة.

9- أما عن سؤال معرفة إذ ما كان لمدراء مسؤولون عن التطور المهني لمعاونيهم، 100 % قد أجابوا بان الحالة كانت عن طريق عملية متابعة دائمة، وعليه، قاموا بالإجماع برد الاقتراحات التالية:

- نعم، عن طريق التقييم أثناء كل مشروع.
- نعم، عن طريق المداخلات.
- نظرياً، ولكن لم يتم إدراكه كأولوية.
- لا، لم تكن مهمتهم ضرورية أساسية .

ج) السلسلة الثالثة من الأسئلة القائمة على تكوين، تطوير، وتقييم الكفاءات. 9 أسئلة تم طرحها.

10- لقد رغبتنا أولاً في معرفة " من يتحمل مسؤولية التكوين داخل المؤسسة". لقد تم اقتراح الاختيار بين: الموجه، مسؤول تسيير الموارد البشرية، مسؤول خاص / مختص، مسؤول التكوين، وأخيراً، متدخل خارجي. في 80 % من الحالات، كانت الإجابة مرتكزة على الموجه .

11- السؤال التالي كان كالتالي: " هل تهتمون انتم برهنات التكوين ضمن مؤسساتكم؟" 90 % من المسؤولين، أجابوا إيجابياً، حيث يعتبرون بان هذا كان أمراً أساسياً لتوجيه المؤسسة، مقابل 10 % الذين أجابوا بعدم اهتمامهم المطلق بهذا الإشكال / التساؤل.

12- سؤال آخر تقترح سلسلة من الأدوات الملائمة لتطوير الكفاءات الخاصة بالمعاونين، كما أنها تتعلق باقتراح الملحوظ منها. حيث إن الأدوات كانت كالتالي:

- شراء تموليات التكوين الموضوعية ضمن فهرس / قائمة .
- إعلان العرض من اجل تكوينات داخل المؤسسة .
- نشاطات جماعية بين المؤسسات بغية الاستجابة لحاجيات مشتركة.
- تكوين من طرف متعاونين داخلين أكثر خبرة.
- استعمال موضح للتكوين داخل وضعية العمل.
- اكتساب كفاءات عن طريق الدمج أساساً.
- استعمال وسائل وسائل إعلامية / معلوماتية.

90 % أجابوا بان الأداة المستعملة اليوم، كانت التكوين عن طريق متعاملين داخلين أكثر خبرة، و10 % فقط من أسرعوا نحو عروض التقديم من اجل تكوينات داخل المؤسسة.



13- السؤال التالي: لقد قام المتحاورون بتقدير مصاريفهم الخاصة بالتكوين بنسبة/ بمعدل رقم

الأعمال

لقد قامت مجموع المؤسسات بتقديره ما بين 0 إلى 1 % ل C.A

14- لقد طلب منهم بعد: إذا ما كانت مؤسساتهم قد حصلت خلال ثلاث سنوات الأخيرة على مسعى للتكوين.

لقد كانت الإجابة بالإجماع: لا! ب 80 % من الحالات، مقابل 20 % فقط الذين أجابوا بامتلاكهم حقاً لمسعى دائم بالداخل.

15- أما عن سؤال المعرفة. ما إذا كان هناك نظام لتقييم الكفاءات ضمن مؤسساتهم، ويا للمناجاة، أجاب الجميع بصورة إيجابية.

16- تتعلق بمعرفة العناصر التي يقوم عليها نظام تقييم الكفاءات، ضمن كليتهم الساحقة (90%)، قد أجابوا بأنها تقوم على (الأداء) (تحقيق/ إنجاز الأهداف) وليس على الكفاءات المستخدمة في العمل.

17- وبنفس الطريقة، عندما تم التساؤل عن "الطريقة المستعملة من أجل تقييم الكفاءات" 90 % قد أجابوا بهذه الطريقة قامت ارتكزت على: " التقييم العام العالي دون متداخلة " 10 % فقط قد ركزوا في هذه الطريقة: " المتداخلة الموجهة من طرف تسلسل إداري عالي".

18- الرغبة في الحصول على أكثر تفصيل لتردد هذا التقييم 80 % قد أكدوا بأنها تتدخل بصورة نادرة مؤسساتهم 10 % فقط أكدوا بان هذا التقييم كان دائما.

د) السلسلة الرابعة من الإشكاليات: قد قامت / قد تمحورت حول حضور أو غياب التقنيات

العصرية للتكوين وتطوير الكفاءات، مثل نظام المعلوماتية

E.learning et caeching

19- السؤال 1: سعى إلى معرفة ما إذا كان المسحوبون قد فكروا بان نظامهم الإعلامي، قد ساهم في زيادة ارتفاع نسبة الكفاءات الخاصة بمتعاملاتهم 90 % قد جابوا ب 8 مسلمين أحيانا بان هذا ينبغي عليها أساسا أن يتطور في المستقبل. لم يعتبر ولا احد بان هذا النظام بمكانه أن يلعب دورا أساسيا في تطوير الكفاءات.

20- عن سؤال المعرفة: ماهي أهم العقبات التي وقعت دون تطوير استعمال أنظمة الإعلام من أجل اكتساب أو تصنيف كفاءات المتعاملين سلسلة من الإجابات قد خضعت بتقديرهم: بالنظر إلى:

- نحن لم نطرح الإشكالية حقاً.
  - لا يوجد ثقافة إعلامية في المؤسسة.
  - كل مديرية عملية تسير مشاريعها الخاصة بها، أين لا يسمح بتدخل الموارد البشرية.
  - ينبغي على مسؤولي الموارد البشرية أو التكوين يكونوا بلغة المعلوماتين.
  - بأجهزة إعلامية، مصغرة صالحة لمجموع المتعاملين .
  - ليس هناك ثقافة إعلامية من جانب المتعاملين.
  - كانت الإجابات كالتالي: أجاب 60 % وبكل سهولة، بأنهم لم يطرحوا الإشكالية مطلقاً! و 40 % قاموا بتسليط هذه العقوبات تحت مسؤولية المتعاملين، باعتبار هؤلاء لا يملكون ثقافة إعلامية .
- 21- le coaching en entreprise : لا يبدو انه كان من اهتمام المستجوبين الذين أجابوا بالإجماع بعدم معرفتهم له. الأمر الذي يفسر غياب الرغبة في الإجابة عن ثلاث أسئلة التالية:
- 22- إذا كان نعم، هل أن هذه العملية قد طبقت من طرف مسؤولي المؤسسة ؟
- 23- وما هي الأهمية لتي تقدمها ل coaching من اجل تطوير الكفاءات ؟
- 24- وأخيراً، هل تفكر في أن coaching يقدم نفس النتائج للأصناف الأخرى للتكوين بغية تطوير الكفاءات الخاصة بالمتعاملين؟ .
- 25- السؤال التالي: سعت إلى معرفة ما ذا كانت هذه المؤسسات مجهزة بشبكة الانترنت؟ 80 % أجابوا بأنهم يملكون هذه الوسيلة.
- 26- ولكن متى أردنا معرفة ما إذا كانت مؤسساتهم مجهزة بشبكة الانترنت ، في مجملهم (90 % ) أجابوا ب لا !
- 27- لا يمنعها الأمر من أن نعتبر تقنية الانترنت كوسيلة تسمح بضمان تنظيم ممتاز للعمل ودمج جيد للأفراد مع مجموعة العمل.
- 28- يتعلق ب E.learning، وبإشكالية معرفة ما إذا كانت هذه المقاربة تقدم نفس النتائج مع النماذج / الأصناف الأخرى للتكوين من اجل تطوير الكفاءات الخاصة بالمتعاملين، لقد أجاب المستجوبون،الذين لا يدركون كل الإدراك هذه التقنية، بأن هذه النتائج كانت دنيا.
- 28- وأخيراً، متى طلبنا منهم التفكير في أن coaching و E.Learning هي أدوات فعالة من اجل تحريض إلزامية الطاقم بغية تطوير كفاءتها، لقد كانت الإجابة ب نعم ب 70% من الحالات.

## خاتمة:

نقول بأن هذه العناصر الرئيسية المجتمعة من هذا التحقيق، هي كالتالي:

ثبتت هذه المداخلات بان التكوين داخل المؤسسة هو تحت عاتق المسؤول الأعلى للمؤسسة، بالنظر إلى مدير المؤسسة .

وبالتالي، فإننا نسجل عدم وجود / غياب مديرية مسؤولة عن التكوين داخل اغلب المؤسسات المتصلة ببعضها البعض. حتى وإن تطورت الكفاءة لتصبح القيمة الجوهرية في المؤسسة ، فانه لا وجود لتعريف خاص بها في الوقت الذي لا يتم التحكم في المعايير التي تحددها من طرف مختلف المسؤولين. يثبت هذا التأكيد، عندما ترتبط الكفاءة بالاقدمية داخل المؤسسة. ( السؤال 6).

تقر أغلبية المؤسسات بان الصعوبات المتعلقة بدمج الطاقم العمالي المؤهل يشكل رهانا أساسيا.

فيما يتعلق بمكانة الكفاءة داخل المؤسسة، فان اغلب المؤسسات لا ترى ضرورة توفر جهاز إعلامي لتسيير الكفاءات وحتى رؤساء المؤسسات يقرون رأي متعاملهم باهتمام كبير (السؤالين 8 و9) .

إن التكوين، التطور وكذا تقويم / تقييم الكفاءات هي تحت المسؤولية المباشرة لتسيير المؤسسة، الوضعية التي تفسر بان التكوين قد اعتبر كأمر أساسي لتوجيه المؤسسة. إنها مضمونة / مؤمنة أساسا من طرف متعاملين داخليين، المر الصعب تحليله التحقق فيه. نأخذ وبأكبر حذر هذه الإجابة فقط لأنها تلزم رئيس/ مسؤول المؤسسة (السؤالين 10 و11) .

إن التكاليف المفسرة أثناء نشاطات التكوين لا تتعد سوى 1 % من رقم الأعمال (السؤال 13 ) داخل تبيع المؤسسات المتحراة. إن هذا العف الخاص بالمصاريف هو مثبت من طرف التكوين الداخلي وبالتالي غياب يحمل في الرجوع إلى مكونين لحارجيين.

مؤسسة وحيدة فقط رجعت إلى مدرسة متخصصة في التكوين والتي تخص المؤطرين / الإطارات الموجهة. في هذا الإطار، نفكر في أن هذا النموذج التكويني لا يستفيد أبدا من المؤسسة وإنما من الحاجيات الخاصة بالموجهين الذين لا يجرمون في اغلب الحالات من الحصول على شهادات. يتم تسخير حسم من الميزانية لتغطية المنتقيات التي تهدف إلى تعميم بعض التقنيات ( محاسبة، تسيير المخازن، المكتبية... )

إن الصعوبات ذات الطابع المالي قد تم تتبعها من طرف مسؤولي المؤسسات من اجل إقرار نقص التكوين في غضون ثلاث سنوات الأخيرة (السؤال 14) .

انه لمن الواضح، بان الإشكالية المتعلقة بالتقييم (السؤال 15 ) تحمل إجابات مؤكدة من طرف مسؤولي المؤسسات.

إن هذه التأكيدات المتحيلة التحقيق من جهة غياب الوثائق المسجلة تسمح للمؤسسة بعملية التحقيق / الإثبات.

إن الترقيات المهنية حتى وإن كان هذا التقييم حسب الإعلانات ، قد وضع شبهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة حسب التأشيرة الخاصة بدون مداخلة (السؤالين 16 و 17) .

• إن استعمال أنظمة الإعلام حتى وإن اعتبرت كحاجة مهمة للمؤسسة، تبقى غير مطور (السؤالين 19 و 20) .

• لقد تم اعتبار نقص الثقافة المعلوماتية كعائق في طريق تطوير الكفاءات. في حين لم يتم اعتبار E.Learning et Le coaching كوسائل عصرية للتكوين.

• تبدوا لنا هذه الوضعية متعارضة في الوقت الذي تم تجهيز اغلب المؤسسات بشبكة الانترنت (السؤالين 25 / 26) .

• وفي الختام، فقط التطوير الداخلي الذي تم اعتباره كوسيلة لتطوير الكفاءة . إن هذا الجانب هو خاص بالمؤسسات صغيرة الحجم التي تبقى مسيرة من طرف ممتلكيها.

ملحق

استمارة

استمارة / استفتاء مطبق على 20 موجهين ومسؤولي التكوين بمؤسسات ولاية تلمسان

لقد تم توزيع هذا التحقيق / التحري على موجهي ومسؤولي التكوين أو الموارد البشرية، نلتمس منكم الرجاء في تحديد وظائفهم بدقة ، بغية تمييز الأداء .

				الاسم
				الوظيفة
				المؤسسة
				تاريخ الإنشاء
				العنوان

1 - تقديم المؤسسة:

1- ما هو القطاع الرئيسي لمؤسستكم ؟

			تجارة - توزيع
			نقل
			اتصال لاسلكي وإعلامي
			صناعة
			BTP
			الفندقة
			نشاطات تحويلية وعقارات
			خدمات
			أخرى، حدد

2- ما حجم مؤسستكم ؟

كبيرة	متوسطة	صغيرة

3- ما هو عدد الطاقم العمالي في مؤسستكم ؟

100 +	100-50	50-10	10-5

4- تتموقع مؤسستكم على:

	موقع واحد في الجزائر
	عدة مواقع في الجزائر
	على عدة بلدان

ب - كفاءات و رهانات المؤسسة . (السؤالين):

5- هل تم قيم مؤسستكم تطوير الطاقم العمالي، مهنيهم، وتشغيلهم ؟ ( اشطب الخانات ) .

	نعم، هذا الأمر مسجل ومعلن
	نعم، ولكن هذا موضع ضمن القيم المعلنة .
	نعم، ولكننا لا نملك الوثيقة المسجلة المذكورة بالقيم الخاصة بالمؤسسة.
	لا، هذا لا يعتبر جزءا من أولويات المؤسسة .

6- من بين هذه الرهانات ، ماهي تخاطر بهشاشة مؤسساتكم ؟

تعقيب	ليس هناك خطر	خطر متوسط	خطر بارز	
				المنافسة
				صعوبة ضمان ابتكار دائم
				استعداد القدامى المتعاملين للتقاعد
				نقص أفاق تطوير المهنة
				صعوبة معرفة و تقويم الكفاءات
				مستوى المتعاملين الضعيف نسبيا
				ضغط كبير جدا من اجل توقع تطورات الكفاءات
				ليس هنالك تجميع كافي وتقسيم الخبرات
				الدعم المتبادل ليس فكرة الكل

				اقتراحات المؤسسات أكثر جاذبية على أرضية العمل
				صعوبات دمج / توظيف الطاقم المؤهل
				نقص الطرائف بالنسبة لعمل جوهري حول هذه الإشكالات
				خطر الاستعداد لكامل الكفاءات المفتوحة
				أخرى ....

ج - تسيير الكفاءات داخل المؤسسة . ( 3 أسئلة )

7- هل تملكون جهازا مكونا لتسيير الكفاءات ؟ ( اشطب الخانة ) .

	نعم، لقد تم تسجيل وتواصل وصف الكفاءات مع جميع المتعاملين .
	نعم، ولكن الوصف الدقيق للعمليات (خدمة، زبون، مبيعات، إنتاج، .....).
	نعم، ولكن عن طريق ملفات البريد .
	بصورة غير مباشرة، عن طريق إجراءات متابعة المتعاملين (مداخلات).
	لا، لم نشعر نحن بالحاجة .

8- لا، إذا ما كان الجواب ب نعم، هل يسعى هذا الجهاز إلى تحديد حاجيات تقدم الطاقم العمالي لكل متعامل ؟ ( اشطب الخانة ).

لا	أكثر أو اقل	نعم

9- هل تقع مسؤولية تطوير كفاءات المتعاملين على مسيري المؤسسة ؟

	نعم، عن طريق عملية متابعة دائمة .
	نعم، بواسطة التقييم أثناء كل مشروع.
	نعم، بواسطة التداخلات / المداخلات .
	نظريا، ولكن لم يتم إدراكه كشيء أولي.
	لا، لم تكن مهمتهم ضروري أساسا .

د- تكوين ، تطوير وتقييم الكفاءات ( 9 أسئلة ) .

10- من يتحمل مسؤولية التكوين داخل مؤسساتكم ؟ ( اشطب الخانة ).

	المسير.
	مسؤول تسيير الموارد البشرية .
	مسؤول خاص / متخصص .
	مسؤول التكوين .
	متدخل خارجي.
	أخرى.

11- هل تهمون ، انتم أنفسكم برهانات التكوين التي تهدد مؤسساتكم ؟

	نعم، إنها أساسا بالنسبة لتوجيه المؤسسة.
	بالاتفاق، عندما أكون محرضا.
	فقط حال الاحيارات الشرعية .
	لا، هذا الأمر لا يتعلق بي .



12- من بين مختلف الأدوات المتاحة بتطوير كفاءات متعلميكم ، ماهي المستعملة والمستبصرة ؟  
(اشطب الخانة).

تعقيب	أبدا	المستبصرة خلال المدى القصير	المستعملة اليوم		
					اجتياح تمويلات التكوين على الفهرس .
					العروض الخاصة بتكوين داخل المؤسسة .
					نشاطات جماعية بين مختلف/عدة مؤسسات من اجل الاستجابة لحاجيات مشتركة
					تكوين حسب المتعلمين الداخليين الأكثر خبرة .
					استعمال موضح للتكوين داخل وضعية الشغل .
					اكتساب كفاءات عن طريق الدمج / التوظيف أساسا .
					استعمال أنظمة الإعلام .

13- هل بإمكانكم تقدير مصاريف تكوينكم ب % ل CA ؟

% 1-0	% 2-1	% 3-2	% 4-3
-------	-------	-------	-------

14- هل حصلت مؤسستكم خلال ثلاث سنوات الأخيرة على مسعى للتكوين ؟ ( اشطب الخانة ).

	نعم، مسعى دائم في الداخل .
	نعم، بالتواصل مع مساعدة المكونين الخارجيين .
	نعم، بصورة محددة، منتظمة .
	لا، بعيدا عن عمل تحديد الحاجيات .
	لا .

15- هل هنالك نظام لتقييم الكفاءات داخل مؤسستكم ؟ ( اشطب الخانة ) .

نعم	لا

16- ماهي العناصر التي يقوم عليها نظام التقييم ، ( اشطب الخانة ) .

	الأداء ( تحقيق الأهداف ) .
	الكفاءات المستخدمة في أرضية الشغل .

17- ماهي الطريقة المستعملة من اجل تقييم الكفاءات ( اشطب الخانة ) ؟ .

	المداخللة سيرة من طرف تسلسل إداري عالى .
	تأشيرة مجملة لرئيس دون تدخل .
	استمارة مفصلة من اجل الملء .
	أخرى حدد .

18- ماهو تردد هذا التقييم ؟ . ( اشطب الخانة ) .

أبدا	نادرا	دوما

و- نظام الإعلام، Coaching و E.learning

19- هل تعتبرون بان نظام الإعلام يساهم في زيادة كفاءات متعاملهم ( اشطب الخانة ) .

	نعم، انه من بين الأدوار / المهام الرئيسية
	نعم، عن طريق بعض الممارسات الفرضية خصوصا ( تفسير المعارف... ) .
	نعم، ولكن فقط عن طريق عمليات مهنية .
	لا، ولكن هذا ينبغي أن يتطور .
	لا، ليس هذا دوره .

20- ماهي العقبات الرئيسية في تطوير استعمال انظمة الاعلام من اجل اكتساب او مداخلة كفاءات متعاملينكم ؟ ( اشطب الخاصة ) .

تعقيب	لا ليس هذا نقطة معارضة	عامل مناقض اليوم	عقبة جوهرية	
				نحن لم نطرح الأشكال ، بصورة حتمية .
				ليس هناك ثقافة إعلامية داخل المؤسسة .
				كل مديرية عملية تسير مشاريعها الإعلامية الخاصة بها، أين لا تتدخل الموارد البشرية في ذلك.
				يجب على مسؤولي الموارد البشرية أو التكوين أن يكونوا بلغة الإعلاميين .
				ليس هناك تجهيزات إعلامية صغرى ملائمة ل جملة المتعاملين .
				لا وجود لثقافة إعلامية من جهة المتعاملين.
				أخرى.

21- هل تملكون فكرة حول Le coaching داخل المؤسسة ؟

تعقيب :
---------

22- إذا كان الجواب بنعم، هل تمارس هذه الطريقة من قبل مسؤولي المؤسسة ؟ ( اشطب الخانة ) .

لا	نعم

23- ما الأهمية التي تقدمها ل coaching بغية تطوير الكفاءات ؟ . ( اشطب الخانة )

قوية	متوسطة	ضعيفة

24- هل تفكر في أن le coaching يقدم نفس النتائج التي تقدمها باقي نماذج التكوين بغية تطوير كفاءات المتعاملين ؟ ( اشطب الخانة ) .

دنيا	متماثلة	عالية

25- هل تمتلك مؤسستكم شبكة للانترنت ؟ ( اشطب الخانة ) .

نعم	لا

26- هل أن مؤسستكم مجهزة بالانترنت ؟ ( اشطب الخانة ) .

نعم	لا

27- هل يسمح باستعمال هذه التقنية ؟ ( اشطب الخانة ) .

	كفاءات محدية في تغيير الاستراتيجيات.
	تحكم جيد في المنافسة .
	تنظيم ممتاز للعمل .
	دمج جيد لأفراد مجموعات العمل .
	إمكانية تنفيذ مهمات بعيدة.
	لاستعمال الورق.
	في اقتصاد الوقت والتكاليف .

28- هل تفكر في أن Le.E.learning يقدم نفس نتائج باقي الأصناف الخاصة بالتكوين من اجل تطوير كفاءات المتعاملين ؟ ( اشطب الخانة ) .

دنيا	موحدة	عالية

29- هل تفكر في أن Le coaching بالإضافة إلى E.learning انطلاقا من كونها وسائل لتطوير الكفاءات تثير إلزامية الطاقم العمالي للمؤسسة؟ ( اشطب الخانة )

لا	نعم

30- هل تفكر في أن تطور الكفاءات تثير طرائق أخرى غير مذكورة في الاستمارة الموجودة بين أيدينا؟ إذا كان نعم، ما هي؟

تعقيب :
---------

# الفصل الثاني

مكانة التكوين ومساهمته في تطوير الكفاءات  
في بعض المؤسسات بولاية تلمسان

القسم الأول: مكانة أجهزة الموارد البشرية والتكوين في الهياكل التنظيمية

لبعض المؤسسات بولاية تلمسان

القسم الثاني: فهم مكانة التكوين من طرف أفراد عينة من مؤسسات

ولاية تلمسان

## الفصل الثاني: مكانة التكوين ومساهمته في تطوير الكفاءات

### في بعض المؤسسات بولاية تلمسان

لكي نتمكن من فهم أحسن مكانة التكوين ودوره في المؤسسة الجزائرية ظهر لنا من الضروري من إتمام الدراسة السابقة لمؤسسة هامة بولاية تلمسان (SEROR) بدراسة موجزة لعينة من المؤسسات بنفس الولاية ( وهي 12 مؤسسة ) تمكنا من إبراز المكانة التي تشغلها حقيقة هذه الوظيفة .

إن الأمر يتعلق بالبحث عن معرفة المكانة التي أعطيت لوظيفة التكوين، وذلك انطلاقا من تحليل مزدوج:

أولا: على المستوى الرسمي: أي، انطلاقا من الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات، وهذا يسمح لنا بتقييم المكانة الحقيقية الممنوحة لوظيفة التكوين من بين الوظائف الإستراتيجية بالمؤسسة.

نؤكد على أن هذه الدراسة أجريت عن 12 مؤسسة بولاية تلمسان، وهي مؤسسات مختلفة الأحجام، وتنتمي إلى مختلف قطاعات النشاط وهي: OPGI (التسيير الطياري) - SOITEX (الأنسجة الجاهزة) - DENITEX (غزل - نسيج) - ERIAD (مطاحن منصورة) - CERTAF (خرف تافنة) - MANTAL (صناعة النسيج) - EPEOR (تسيير وتوزيع المياه) - GIPLAIT (إنتاج الحليب) - SONELGAZ (كهرباء وغاز) - SNVI (نقل المسافرين) - METANOF (وحدة الزنك) . وأخيرا المؤسسات اللتان قد سبق التعريف هما: SITEL (الهاتف) - 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، والذي يمكننا من معرفة الفكرة التي يكونها المعنيون الأوائل عن هذا النشاط، وكذلك تلك التي لدى العاملين الآخرين بالمؤسسة . العينة المأخوذة بعين الاعتبار في هذه الدراسة الثانية تشمل 30 مؤسسة من منطقة تلمسان، ويتعلق 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 والتكوين 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 انطلاقاً 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 تؤدي بوقت جزئي من طرف مستخدم بالجهاز المكلف بالموارد البشرية ؟

هذه إذن، هي الانشغالات 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.



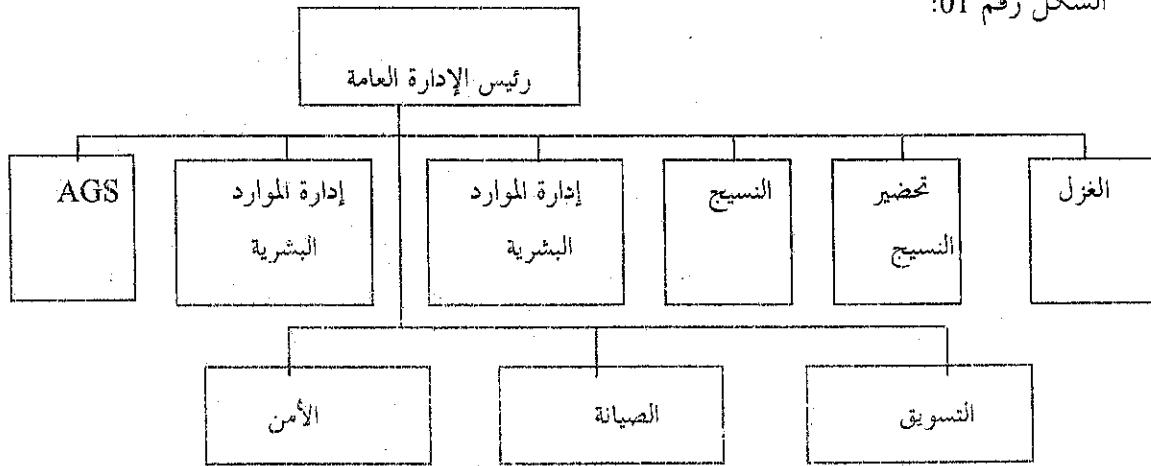
هذه المؤسسة، تقع بتلمسان، نشاطها الرئيسي إنتاج قماش الجيز والقابردين، وكذلك تحويل الألياف والقطن والبوليستر إلى خيوط ثم إلى نسيج. إن تقدم عرض تقني موجز عن المؤسسة، عن تعدادها عن هيكلها التنظيمي وهذا يسمح لنا بالإجابة عن الأسئلة السابقة.

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

الشكل رقم 01:



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 — 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، وهي أن وظيفة الموارد البشرية تحتل مديرية فردية، وهو جهاز على مستوى التعداد ضعيف و بالتالي ليست له أهمية حقيقية، فأهم نشاطاته ذات طابع إداري، وأخيرا، بالنسبة لنا ، فوظيفة التكوين رمزية فقط، فهي لا تشغل سوى شخصين ( بالنسبة إلى تعداد جد هام )، وكذلك، ليس بأوقات العمل الكاملة .

## 2) O.P.G.I تلمسان

لن نطيل في التعريف العام بهذا الديوان المكلف بالترقية و التسيير العقاري ، سنمر مباشرة إلى الجوانب التي نهمنا ، كجانب الموارد البشرية، و المكانة التي يحتلها التكوين .  
( أنظر الهيكل التنظيمي العام لـ O.P.G.I ) .

إن الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ( O.P.G.I ) يسمح لنا بملاحظة مركزية نسبية للوظائف الإدارية والتسيير. حيث أن مختلف المراكز ( وعددها سبعة ) تابعة للوحدات الثلاث للتسيير ( تلمسان — منصوره — 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 والمالية ( أنظر بالأسفل الهيكل التنظيمي لهذا القسم) .

هذا القسم مسؤول على مجمل النشاطات الإدارية والمالية بالديوان ، ويتكفل كذلك بعميلة التنسيق والتنشيط والمراقبة لكل النشاطات ذات الطابع الإداري ( تسيير الموارد البشرية ) ، والتموييني (الوسائل العامة)، والمالي ( 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 — ومصلحة الموارد البشرية .

هذه المصلحة الأخيرة و التي همنا على الخصوص في هذا المجال مسؤولة على مجموعة من المهام من

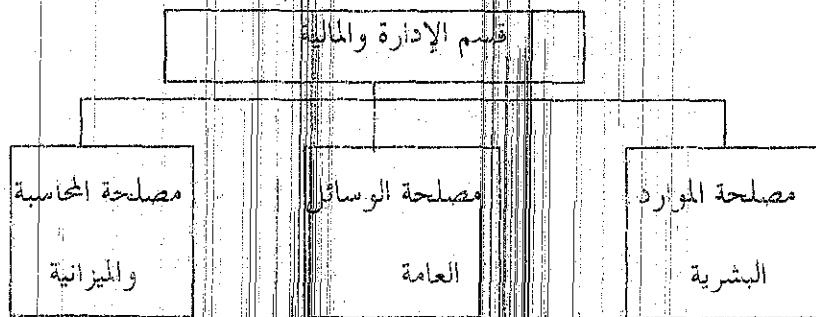
أهمها:

- إحصاء حاجات المستخدمين، وتنفيذ عمليات تشغيل وتنقل المستخدمين.
- مراقبة، ومتابعة الحياة المهنية للمستخدمين.
- وأخيرا، متابعة تنفيذ قرارات المسؤولين في مجال التكوين و التأهيل .

هناك ملاحظة هامة تتعلق بتعداد مؤسسة O.P.G.I تخص أهمية الأفراد المؤطرين، 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 والبوعية 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، وبالإضافة إلى ذلك لا توجد نسبة حقيقية مكلفة بالتكوين لمتابعة هذه الحياة المهنية والمساهمة في ترقية الموارد البشرية، وهذا من أجل مصلحة الأفراد مثلما هو في مصلحة الديوان.

الهيكل التنظيمي لقسم الإدارة والمالية.

الشكل رقم 02:



التعداد حسب الأفراف السوسيو مهنية .

الجدول رقم 01:

المهنة	المسرون	إطارات ساهية	إطارات متوسطة	رؤساء العمال	أفراد التنفيذ	المجموع
الإدارة العامة	01	03	01	05	04	14
قسم الإدارة العامة	01	03	12	09	41	66
قسم التسيير العقاري	01	04	07	08	08	28
D.P.M	01	06	07	03	03	20
قسم المالية والمحاسبة	01	04	06	05	03	19
مجموع المراكز	-	03	11	48	140	202
المجموع الكلي	05	23	44	78	199	349

3 ( SBA ) ERIAD

فرع مطاحن منصوره تلمسان

فيما يخص مطاحن منصوره والتي هي فرع من ERIAD سيدي بلعباس، سنقدم فكرة موجزة عن نشاطه وتعداده، ثم نقدم الهيكل التنظيمي العام للشركة، وهذا يسمح لنا بالكشف عن القانون الأساسي الموضوع لوظيفة ( الموارد البشرية ) هذه المؤسسة لنصل إلى الكفاءة التي تحتلها ووظيفة التكوين .

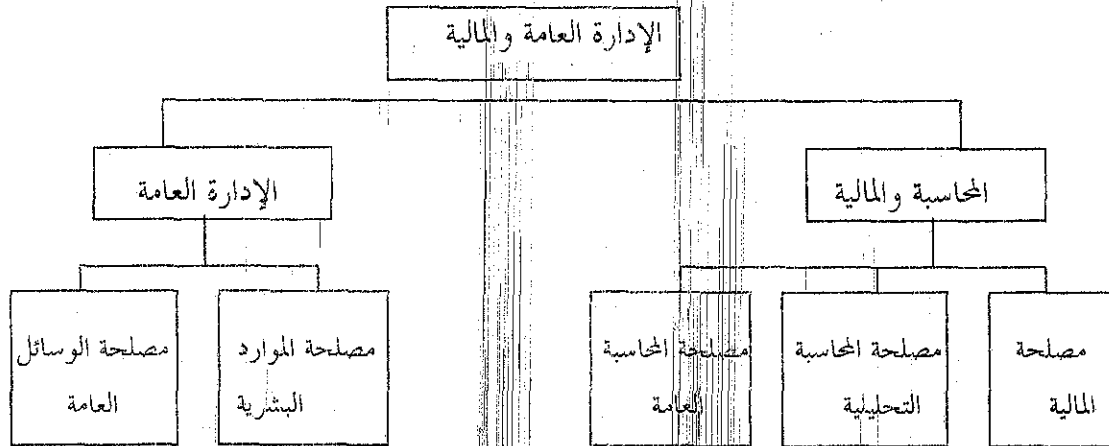
تقديم موجز لنشاط و تعداد ERIAD - فرع تلمسان -

إن فرع " مطاحن منصوره " لـ ERIAD - سيدي بلعباس - مؤسسة بقطاع الصناعة الغذائية مختصة في إنتاج وبيع السميد والفريشة ومشتقهما، تتوفر على تعداد كلي يقدر بـ: 316 فردا موزعين بالشكل الآتي:

- الإطارات = 41
- رؤساء العمال = 117
- عمال التنفيذ = 158

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة والمالية بس: "المطاحن"

الشكل رقم 03:



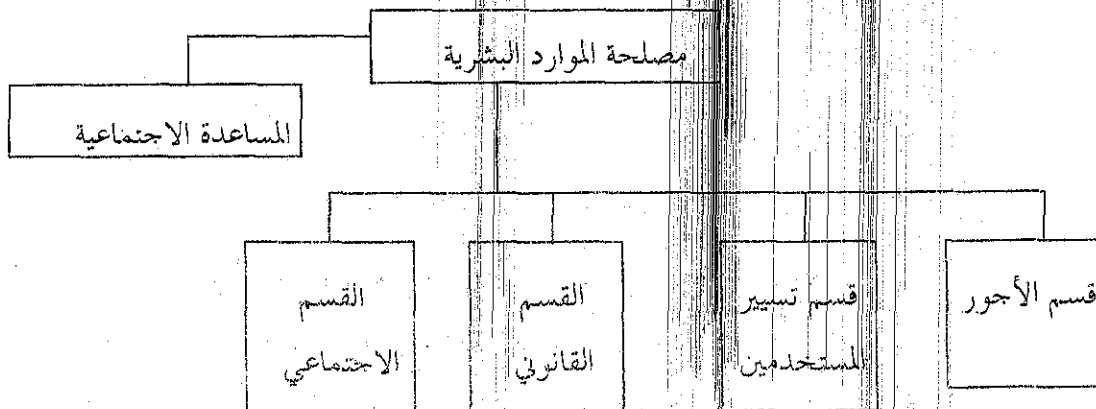
هذا الهيكل التنظيمي الخاص فقط بـ " الإدارة والمالية " يشير من خلال القسمين: المحاسبة والمالية، والإدارة العامة إلى أن هياكل التسير بهذا الفرع جد مجهزة وخاصة فيما يتعلق بالمالية ( بوجود مصلحةين: المحاسبة التحليلية والمحاسبة العامة ) مقارنة بهياكل الإدارات.

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 وبالتالي فعال.

غير أن ما يلفت الانتباه هنا على الخصوص، الغياب الكلي لكل ما يدل على أي نشاط للتكوين، كما أننا أحيرونا ببعض العمليات التكوينية والتي استفادت منها بعض الإدارات، وختاماً، فإن وجود هذه الوظيفة بالمقر المركزي لسبب بلعاس يعني انعدام هذا النشاط على مستوى الفروع.

الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية.

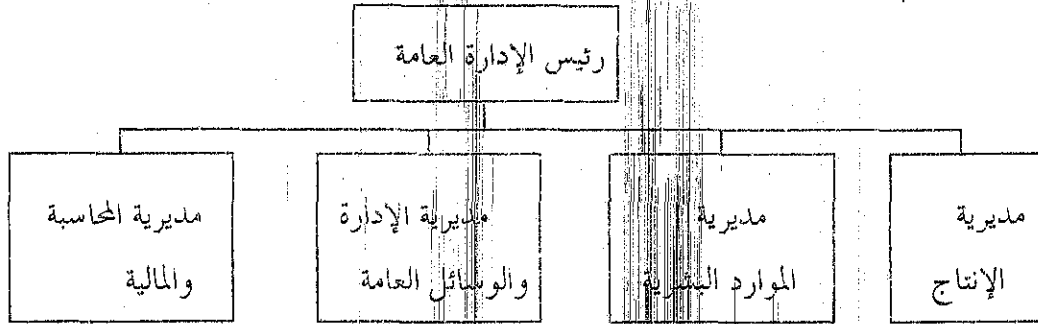
الشكل رقم 04:



إن مؤسسة MANTAL والتي تنشط في صناعة النسيج، شركة مساهمة مكلفة بصناعة الأغذية .

الهيكل التنظيمي لـ : MANTAL

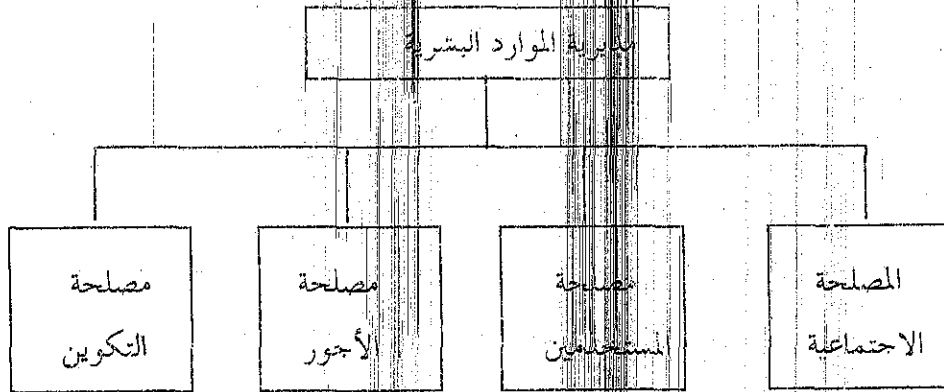
الشكل رقم 05:



بتعداد يقدر بـ : 295 فردا موزعين إلى: 36 إطارا ساميا و38 رئيس عمال، و221 من أفراد التنفيذ، تعتبر مؤسسة MANTAL ذات حجم متوسط، والتي تقفرت بفضل ميزتها التنظيمية من أن تكون مؤسسة نسيج طموحة وفي 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 والوسائل العامة — وظيفة المالية والمحاسبة.

وأخيرا، وظيفة الموارد البشرية والتي قمنا على الخوض في هذا المجال.

الشكل رقم 06



نلاحظ أولاً، أن وظيفة الموارد البشرية كلفت بها مديرية وليس فقط مصلحة أو قسم. هذا يجعلنا نرى أن هذا الهيكل المكلف بتسيير العامل الإنساني نه نفس الأهمية المعطاة إلى الوظائف الأخرى (الإنتاج، الإدارة، المالية) من ناحية، ومن ناحية أخرى فهو هيكل عملي وليس فقط رسمي.

هذا ما يؤكد وجود ( 04 ) مصالح مختصة بالنشاطات التي لها علاقة بتسيير الموارد البشرية وهي:  
مصلحة المستخدمين — المصلحة الاجتماعية — مصلحة الأجور — ومصلحة التكوين .

وبالخصوص ما لفت انتباهنا، هو أن القانون الأساسي الذي وُضِعَ لهذه المصلحة الأخيرة، هو أنه عكس عدد كبير من المؤسسات التي زرتها، فمؤسسة MANTAL من المؤسسات القليلة جدا التي أخذت نشاط التكوين بكل جدية ووفرت 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 والمصنوع المستعمل بالملابس والأثاث.

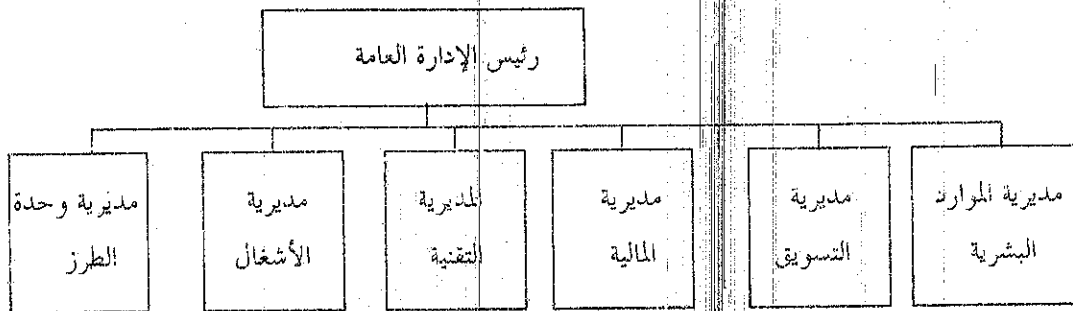
تعدادها يقدر بـ : 780 فردا، منهم 135 متعاقدون.

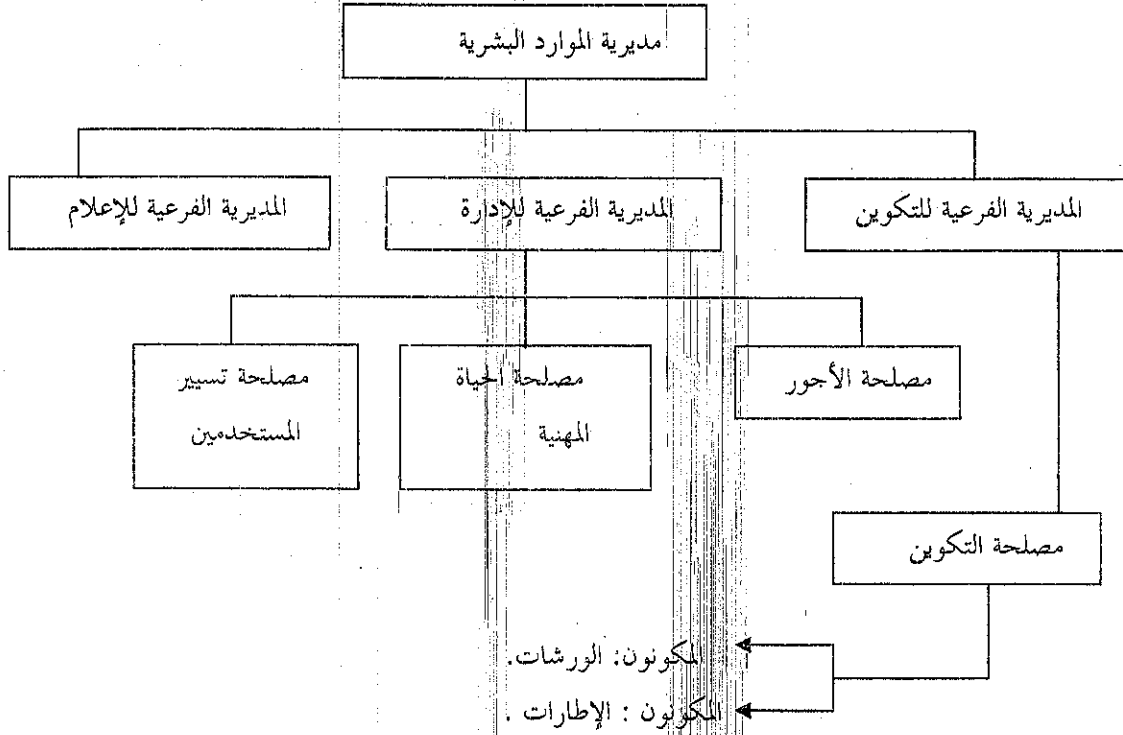
التعداد الدائم يقدر بـ : 642 فردا موزعون كالتالي:

- 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 % ويضاف إليها نسبة 14 % من الإطارات المتوسطة، وهذا المعدل جد هام بهذا القطاع.

### الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة SOITEX

الشكل رقم 07:





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.

فالهيكـل التنظيمي الأول يتناول مجمل الوظائف بـ : SOITEX حيث نجد ( 05 ) وظائف تقليدية بالمناجمت، ومديرية معينة بوحدة، بعبارة أخرى، كل وظيفة على مستوى مديرية: مديرية المالية — مديرية التسويق — مديرية الاستغلال — المديرية التقنية — مديرية وحدة الطرز — مديرية الموارد البشرية .

وهذا في مصلحة التسيير الفعال بالمؤسسة، والذي تسمح به هذه الهياكل الوظيفية للنشاطات الرئيسية في مجال الإدارة والتسيير. وما يلفت انتباهنا على الخصوص، الأهمية التي أعطيت لتسيير المستخدمين بشركة SOITEX، أهمية تظهر بشكل ملموس على المستوى التنظيمي بوجود مديرية للموارد البشرية تخص بالأفراد والمصالح .

أما الهيكل التنظيمي الثاني، يكشف بالفعل عن تنظيم مديرية الموارد البشرية في شكل ( 03 ) مديريات فرعية : — المديرية الفرعية للإدارة — المديرية الفرعية للإعلام — والمديرية الفرعية للتكوين .



إنها المؤسسة الوحيدة في عينتنا التي نجد بها وظيفة التكوين تتكلف بها مديرية فرعية حقيقية مع وسائل مادية وبشرية هامة، وبرنامج تكوين حقيقي.

#### 6 CERTAF : سيراميك — تافنا .

النشاط الرئيسي لهذه المؤسسة تحويل وصناعة الأواني ( خزف مزخرف، وخزف عادي) وكذلك 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 ) .

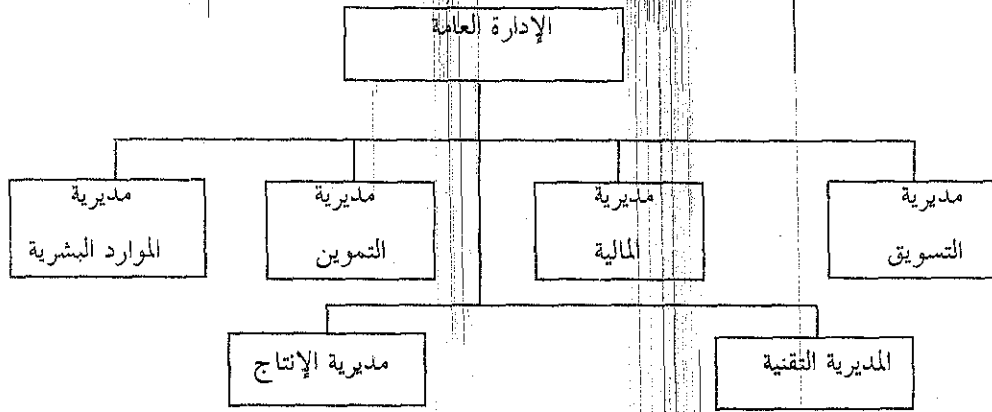
تعدادها يقدر بـ : 525 فرد مورعين :

154 فردا في الإدارة، و 371 فردا بالإنتاج.

الهيكل التنظيمي العام، والهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية، يسمحان بإنشاء فكرة عن شكل تسيير العامل الإنساني في هذه المؤسسة، وكذلك، المكانة التي تحتلها وظيفة التكوين .

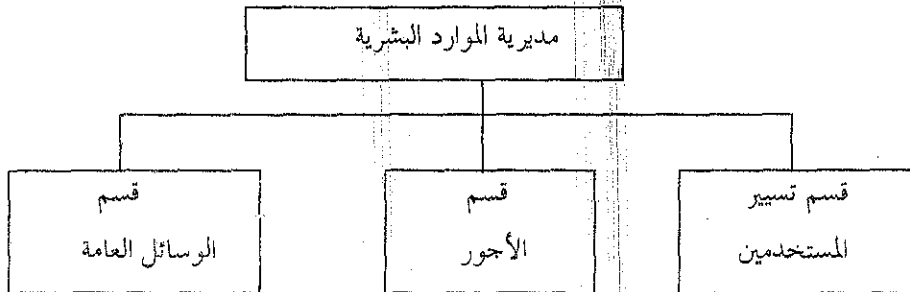
#### الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة CERTAF

الشكل رقم 09:



#### الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

الشكل رقم 10:



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 بما مديرية على نفس المستوى مع الوظائف الرئيسية الأخرى للمناجمت.

ثانياً، فالهيكل التنظيمي الذي يفصل نشاطات هذه الوظيفة يشير إلى أن بعض النشاطات الهامة أخذت بعين الاعتبار حيث أوكلت إلى أقسام محددة، كالأجور - تسيير المستخدمين والوسائل العامة. بينما ليست هناك أية إشارة إلى وظيفة التكوين كنظيم رسمي قانوني، هذه الوظيفة قد تكلف بما بصفة ثانوية شخص على مستوى قسم المستخدمين.

## 7) GIPLAIT - تلمسان -

إن مؤسسة GIPLAIT هي فرع من مجموعة صناعية مختصة بإنتاج الحليب ومشتقاته .

النشاطات الرئيسية لهذا الفرع تتمثل في تصنيع ، و تعبيل و تسويق الحليب ومشتقاته ( ياورت - زبدة - جبن - قشدة ) .

تتوفر مؤسسة GIPLAIT - تلمسان - على تعداد يقدر بـ : 284 فرداً يوزعون على الشكل التالي: 42 إطاراً - 54 رئيس عمال - 188 من أفراد التنفيذ .

الملاحظات التي يمكن إبدائها انطلاقاً من تحليل الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة GIPLAIT، والهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للإدارة العامة هي كالآتي:

• فالهيكل التنظيمي العام يشير إلى وجود ( 8 ) مديريات فرعية، بعضها يتعلق ببعض الوظائف الرئيسية في التسيير وعلى الخصوص: - التوزيع - التموين - المالية والمحاسبة - والمديرية الفرعية للإدارة العامة. في هذا الإطار نلاحظ إذا كانت الوظائف التقليدية الثلاث للمناجمت وهي:

• وظائف المالية، التسويق، والإنتاج، تحتل كل واحدة منها مديرية فرعية حقيقية، فإن الوظيفة التقليدية الرابعة للمناجمت المكلفة بالموارد البشرية غائبة على هذا المستوى بالهيكل التنظيمي، نجدها كما سنرى ضمن إحدى المديريات الفرعية ألا وهي المديرية الفرعية للإدارة العامة.

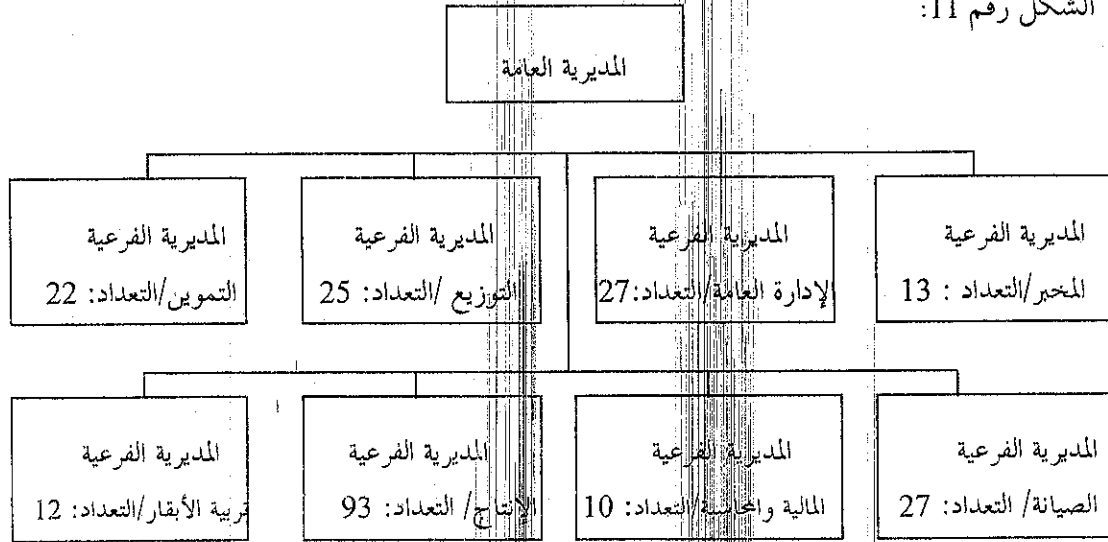
• الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للإدارة العامة يسمح لنا بالانتباه إلى أن هذه المديرية الفرعية أربع مصالح = - المخزن - الأجر - الشؤون الاجتماعية - المستخدمون.

• أيضاً، فمن ( 27 ) شخصاً تعداد هذه المديرية الفرعية، نجد مصلحة المستخدمين لا يتكلف بها سوى شخص واحد، هذه إذن هي الأهمية التي تعطى للعامل الإنساني، ولمسألة ترقية

المستخدمين على الخصوص بهذه المؤسسة، بعبارة أوضح، ليس لنشاط التكوين أي وجود في  
 انشغالات المسؤولين بهذه المؤسسة والتي تتوفر على تعداد يقدر بـ : 284 مستخدما من  
 بينهم 42 إطارا!

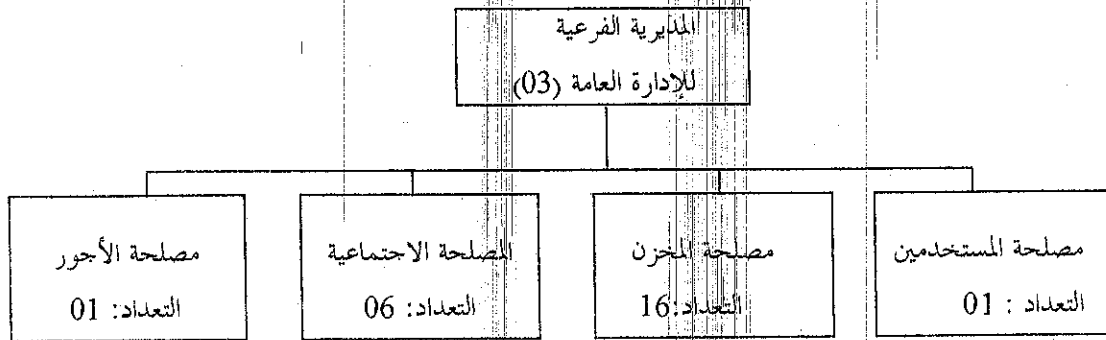
الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة GIPLAIT - تلمسان -

الشكل رقم 11:



الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للإدارة العامة ( التعداد الكلي: 27 )

الشكل رقم 12:

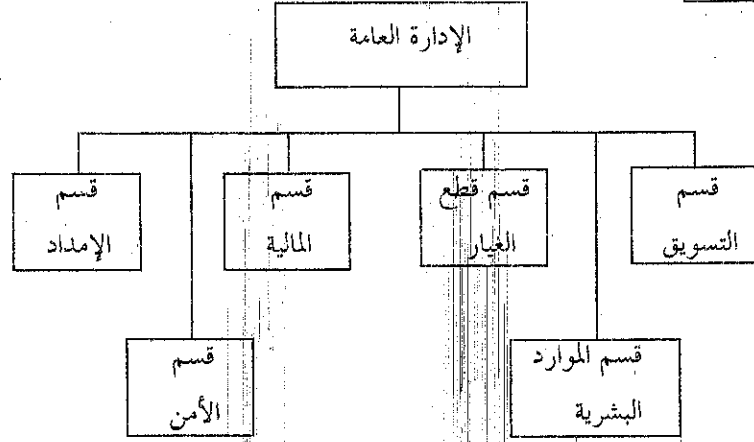


8 مؤسسة SNVI

إن SNVI شركة وطنية للسيارات الصناعية، مكلفة بتسويق السيارات الصناعية، قطع الغيار، وإصلاح  
 السيارات الصناعية تتوفر على تعداد يقارب 84 فردا من بينهم 08 إطارا سامية.

## الهيكل التنظيمي العام لمقر SNVI

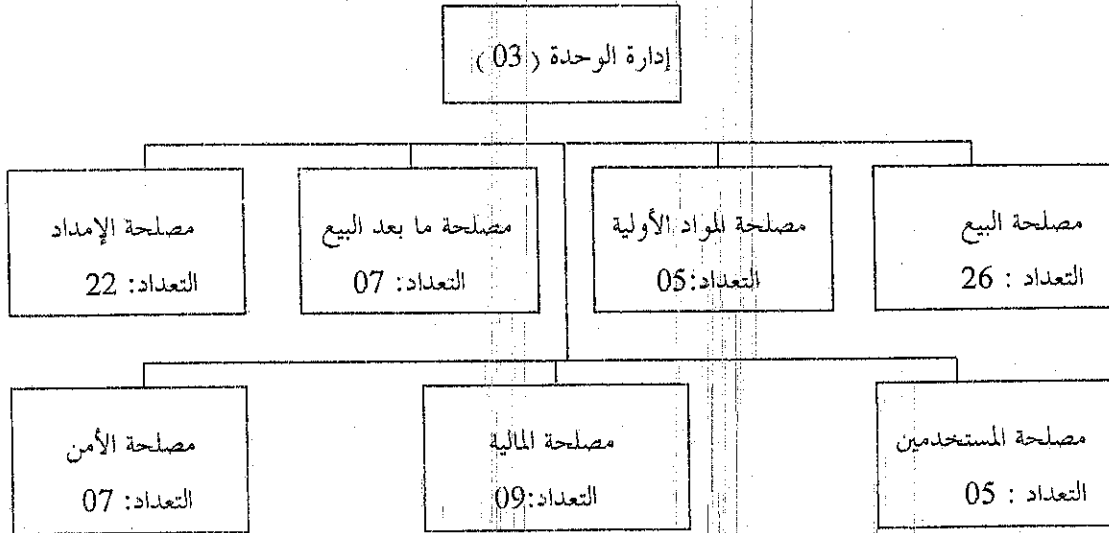
الشكل رقم 13:



إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة ( SNVI ) الأم يتميز بوجود ستة أقسام هامة، نذكر من بينها القسم المكلف بتسيير الموارد البشرية.

## الهيكل التنظيمي لوحدة SNVI - تلمسان -

الشكل رقم 14:



هذا الهيكل التنظيمي الخاص بوحدة SNVI - تلمسان يبين أن هذه الوحدة تتشكل من 07 مصالح مع التركيز على المصالح التجارية، حيث جُندت لها ثلاث مصالح ( البيع، المواد الأولية وقطع الغيار، ومصالح ما بعد البيع).

توسيعا للامر كزية 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 الأجر — 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 مبرجة ) على مستوى المؤسسة الأم.

### 9 وحدة METANOF — الغزوات .

إنها المؤسسة الوطنية METANOF SPA، مكلفة بالبحث، وتطوير الإنتاج، والاستيراد والتصدير، وكذلك بتوزيع المواد الحديدية القاعدية، وتحويل المعادن غير الحديدية.

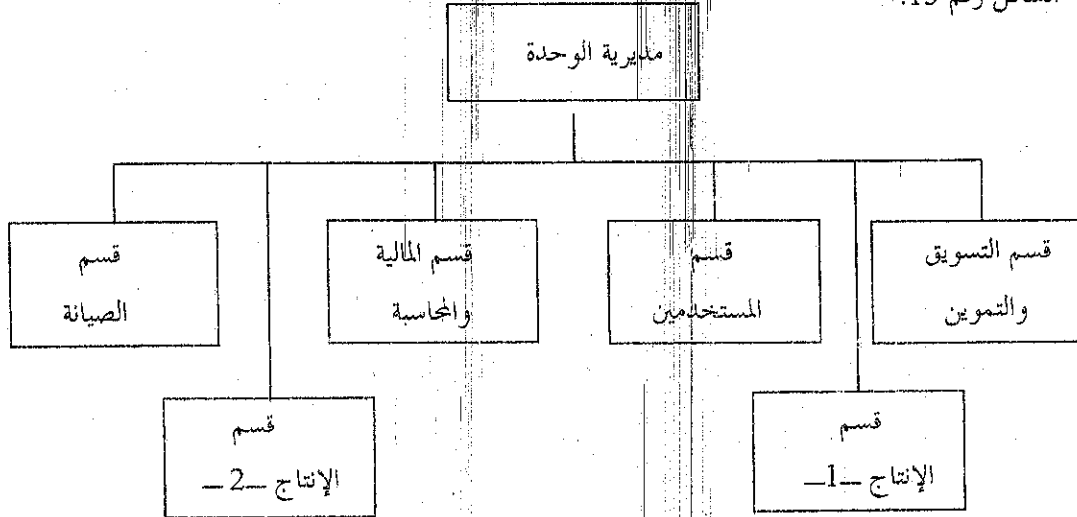
بمجال نشاط هذه المؤسسة يقتصر اليوم على وحدتين للإنتاج ( وحدة تحليل الزنك بالغزوات — ووحدة صهر الألمنيوم بالمسيلة ) وثلاث وحدات جهوية (بالشرق والغرب والوسط) للنجارة وبيع الألمنيوم.

إن وحدة الزنك بالغزوات ( ALZINC ) تشتغل منذ سنة 1974 ما يهمننا هنا، هو إنتاجها الذي يتعلق بقوالب الزنك ( 25 كغ، طن و2 طن ) على خليط من الزنك وحمض السلفريك

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 .

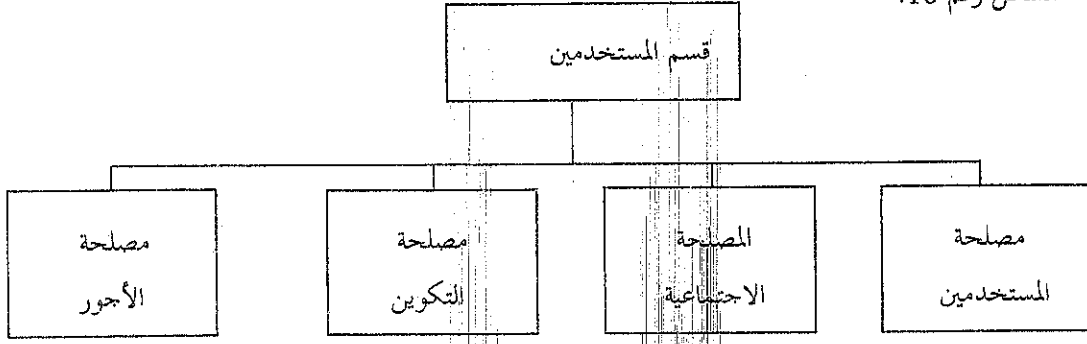
### الهيكل التنظيمي لوحدة ALZINC

الشكل رقم 15:



## الهيكل التنظيمي لقسم المستخدمين بوحدة ALZINC

الشكل رقم 16:



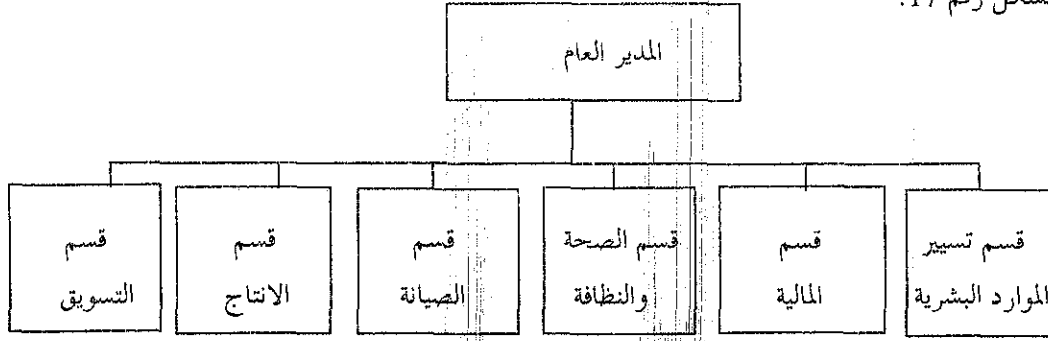
إن الهيكل التنظيمي العام لوحدة ALZINC يشير إلى وجود قسم للمستخدمين يشغل نفس المستوى على السلم الإداري للوظائف الرئيسية الأخرى للمناجمت (المالية - الماركيتينج) والذي يوحى بأهمية الاهتمام بالعامل الإنساني في هذه المؤسسة. كما أن الهيكل التنظيمي لقسم المستخدمين يسمح بالكشف عن أن المصالح الرئيسية المكلفة بالمسائل الخاصة بالعامل الإنساني قد أخذت بعين الاعتبار، إذ نلاحظ وجود 04 مصالح هامة: - المستخدمين - الاجتماعيات - الأجور - والتكوين. ما يهمننا على الخصوص في هذا المجال وجود هذه المصلحة الأخيرة (التكوين)، غير أننا لم نر أي تفاصيل عن تعداد وفعالية هذه الوظيفة بوحدة ALZINC - الغزوات.

### 10 - ENCG - مغنية .

إن الشركة الوطنية للمواد الدسمة من نشاطاتها: - إنتاج زيوت المائدة - الزيوت المعلبة - صابون الغسيل وصابون الزينة (أنظر التفاصيل بالفصل) .

### تعداد مؤسسة ENCG

الأفراد	الهيكل
226	أفراد الإنتاج
172	التقنيون
63	الإداريون
461	المجموع



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 تعتبر 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 مناجمت الأفراد.

#### 11 - SITEL - تلمسان .

تم تأسيس مؤسسة SITEL من طرف: ENTC - الجزائر والشركة السويدية ERICSSON- TELECOM AB ، ومقرها تلمسان ورأسها يصل إلى 100 مليون دينار.

نشاطها موجه إلى إنتاج وسائل الاتصال، يتعلق الأمر أساسا بالاختراع، والهندسة، وصنع وتسويق المراكز الهاتفية الرقمية 10- AXE وإنشاء المراكز المدججة .

بالنسبة لتعداد المؤسسة يصل في مجموعه إلى 272 فردا يتميز بتركيبة شابة و مؤهلة

#### فحص الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة SITEL :

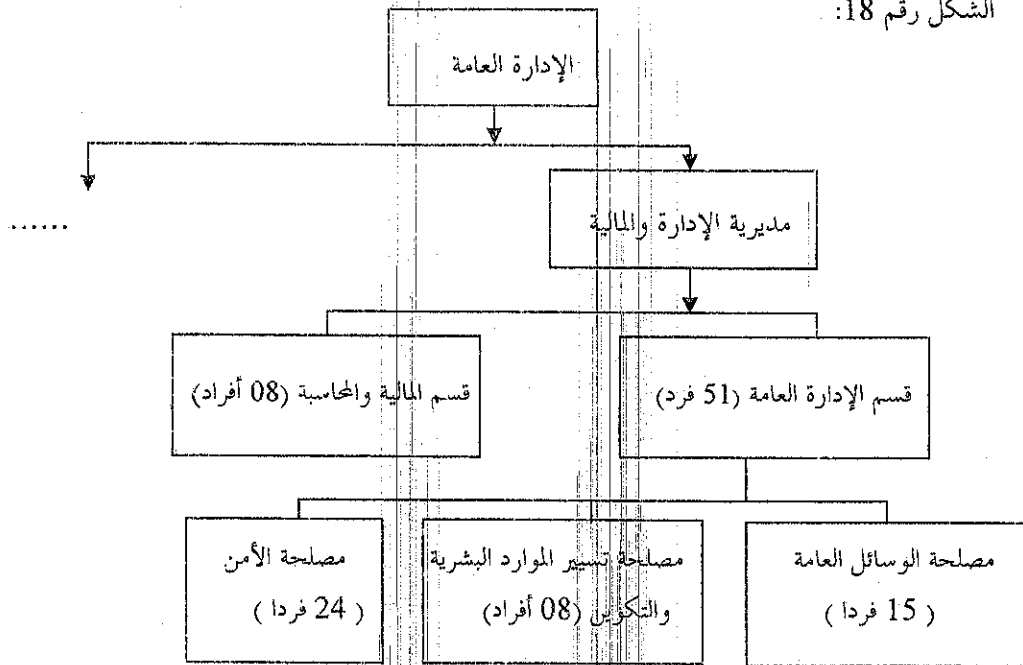
من خلال الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة SITEL (بالأسفل) يمكننا ملاحظة أنه من بين 4 مديريات رئيسية تشتمل عليها هذه المؤسسة ( مديرية الإدارة و المالية - مديرية الإنتاج - مديرية التسويق - مديرية الهندسة و التنمية ) .

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 إستراتيجية لهذه الوظيفة .

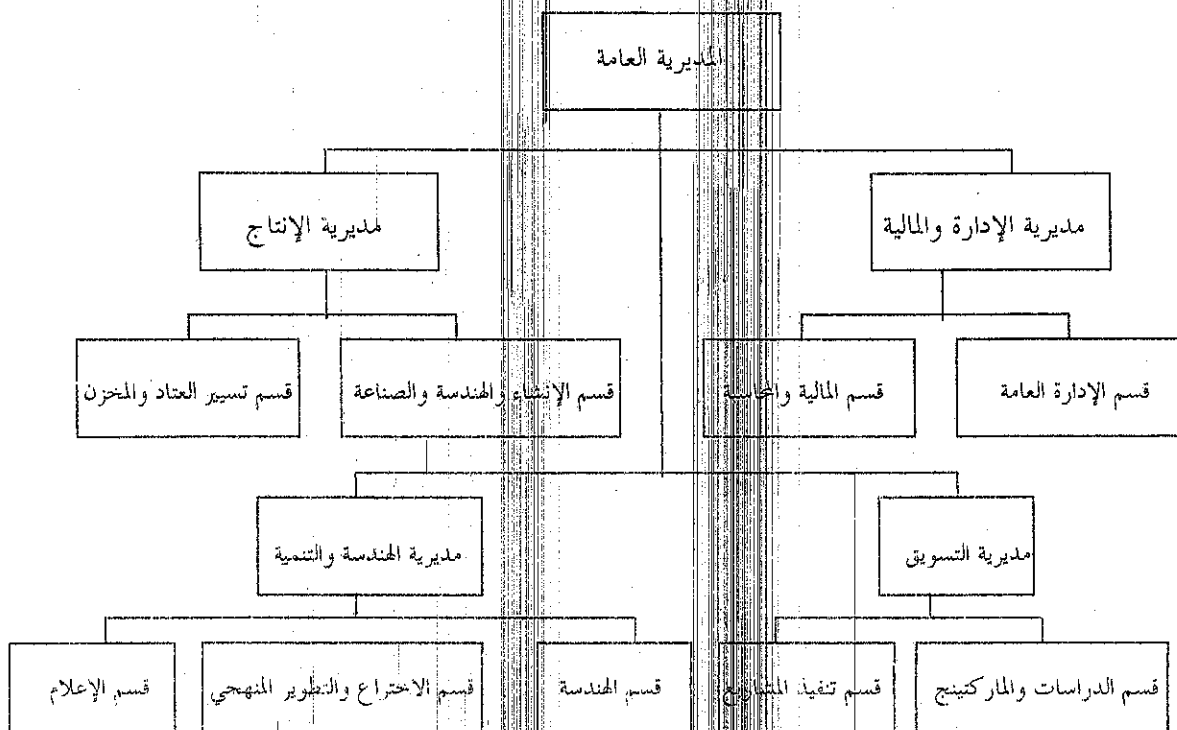
### الهيكل التنظيمي لقسم الإدارة العامة لسـ : SITEL

الشكل رقم 18 :



### الهيكل التنظيمي العام لسـ : SITEL

الشكل رقم 19 :





## الهيكـل التنظيمي للمديرية الإدارية والمالية:

لقد رأينا بالهيكـل التنظيمي السابق أن بجانب مديرية الإدارة والمالية، هناك خمس مديريات أخرى، لكن هذه المديرية التي تتحكم في مصلحة المستخدمين ( أنظر الهيكـل التنظيمي لهذه المديرية بالأسفل ) هي نفسها تنقسم إلى قسمين: - قسم الإدارة العامة - وقسم المستخدمين والذي هو كذلك بجانبه، مصلحة: مصلحة الأمن، ومصلحة الوسائل العامة .

إذن، نحن بعيدون 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 .  
وأخيراً، إن وظيفة التكوين هي التي نهمنا، حيث نلاحظ أن هذه الوظيفة لا تتوفر حتى على قانون أساسي لقسم مصلحة المستخدمين وكذلك لا يشغلها إلا شخص واحد.

### خلاصة القسم الأول

ما يمكن الكشف عنه بهذه المرحلة من هذه الدراسة هو المكانة التي تحتلها وظيفة الموارد البشرية، وكذا وظيفة التكوين ضمن الهياكل الرسمية لعدد من المؤسسات بولاية تلمسان<sup>1</sup>. نتائج دراستنا ستدفع بنا إلى استخلاص جملة من الاستنتاجات .

غير أنه، بسبب محدودية مجال دراستنا ( فعينتنا لا تشمل إلا على 12 مؤسسة )، وبسبب طبيعة الطريقة التي استخدمناها ( وهي طريقة استنتاجية تهدف في الوقت نفسه إلى إنتاج المعلومات والاستنتاجات )، فإننا مدركون أن استنتاجاتنا لا يمكن أن تكون إلا جزئية، ولا نزعم أنها تشكل 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 والقطاع الذي تنشط فيه المؤسسات الموضحة تحت الدراسة، فإن أغلبها لا تهتم بوظائف الموارد البشرية والتكوين، وتهمل هذه النشاطات في استراتيجيات تطورها .

بالواقع، يترجم هذا في أمرين:

- على مستوى القانون الأساسي لوظيفة الموارد البشرية .
- وعلى مستوى القانون الأساسي لنشاط التكوين :

<sup>1</sup> - Notre étude a donc porté sur une douzaine d'entreprise.

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 هما قسم للموارد البشرية .
- والباقي، أي : 05 مؤسسات، بها مصلحة للمستخدمين فقط .

أ) — إذن حوالي 50% من المؤسسات لا تتوفر إلا على هيكل جد بسيط يتمثل في مصلحة لتسيير العامل البشري، بعبارة أخرى لاكتساب هذه الموارد والحفاظ عليها وتطويرها، غالبا ما نجد هذه المصلحة إما بقسم الإدارة والمالية ( بالنسبة لمؤسسة OPGI، أو SITEL ) وإما 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 والمادية الموضوعة تحت تصرف مصالح المستخدمين والتي تظل دون مستوى الحاجات الحقيقية.

ب) أما بالنسبة للمؤسسات الست الأخرى ( أي 50% من العينة )، بالنسبة لأثنين منها، تتوفر على قسم، والأربع 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 ( CERTAF و SOITEX - MANTAL ) فالقانون الأساسي لوظيفة الموارد البشرية فهل نسبيا، ذو قيمة، يترجم ذلك في تخصيص إمكانيات بشرية (تعداد و مستوى التأطير) وإمكانيات مادية (إمداد — ميزانية) جد هامة.

إن DENITEX التي رفعت من مستوى هذه الوظيفة إلى مديرية لم تتوفر لها الإمكانيات التي تجعلها في مستوى الطموحات التي يفرضها القانون الأساسي لهذه الوظيفة.

أما بالنسبة للقسمين الباقيين، أحدهما تابع لمديرية الوحدة ( بالنسبة لـ METANOF )، والآخر تابع لمديرية المؤسسة ( ENCG )، يبدو أنهما جهزتا 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 كـ DENITEX التي تتوفر على مديرية للمستخدمين ومع ذلك تتجاهل نشاط التكوين، والأغرب هو أن CERTAF التي بها مديرية للموارد البشرية تتوفر على إمكانيات بشرية ومادية هامة، ومع ذلك لا تتوفر على هياكل رسمية للتكوين. وأخيرا، 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 MANTAL ,ENCG ,METANOF, يمكننا أن نعتبر أن هذه المؤسسات الثلاث تتكفل بشكل صحيح بنشاط التكوين لأفرادها، وتوفّر في هذا المجال الوسائل الضرورية .
- ثم مؤسستان تتوفران على مستوى الهيكل المتكلف بالموارد البشرية على مصلحة التكوين وهما: SNVI — تلمسان و SITEL، في هذين الحالتين نحن أمام هيكلين إمكانيهما البشرية والمادية محدودة.
- وأخيرا هناك مؤسسة وحيدة تتوفر على مديرية فرعية بكاملها، على مستوى السلم الإداري من أسمى الهياكل التي تتوفر على إمكانيات حقيقية وسلطة 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 والمكانة التي تمنح للهيكل المكلف بتكوين الأفراد بالمؤسسة، فلما وضعنا ترتيبا للمؤسساتنا حسب حجم تعدادها، توصلنا إلى الملاحظة التالية:

العلاقة بين حجم المؤسسة / أهمية هيكل التكوين:

الجدول رقم 02:

المؤسسة	التعداد	الهيكل الرسمي للتكوين	الإمكانات المتوفرة بهذا الهيكل
DENITEX	892	منعدم	انعدام الإمكانيات
SOITEX	780	مديرية فرعية	إمكانيات هامة
METANOF	686	مصلحة	إمكانيات هامة
CERTAF	525	منعدم	انعدام الإمكانيات
ENCG	461	مصلحة	إمكانيات مقبولة
OPGI	349	منعدم	انعدام الإمكانيات
ERIAD	316	منعدم	انعدام الإمكانيات
MANTAL	295	مصلحة	إمكانيات هامة
GIPLAIT	284	منعدم	انعدام الإمكانيات
SITEL	272	مصلحة	إمكانيات محدودة
SNVI - Tlemcen	84	مصلحة	إمكانيات محدودة

من بين المؤسسات الست الكبرى، هناك ثلاث لا تتوفر على أي هيكل خاص بالتكوين، ولا تتوفر إذاً على أية إمكانية في هذا المجال.

أما الخمس مؤسسات الباقية، اثنان لا تتوفر على هيكل خاص بالتكوين والثلاث الأخرى تتوفر على إمكانيات محدودة بهذا المجال.

بعبارة أخرى، فالحجم ليس معياراً قاطعاً 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) والتي 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، وهو موضوعنا بالقسم التالي.

جدول الخلاصة

الجدول رقم 03:

وظيفة التكوين		وظيفة تسيير الموارد البشرية		التعداد	المؤسسة
الوسائل	الهياكل	الوسائل	الهياكل		
انعدام وسائل خاصة بالتكوين (وظيفة بصفة ثانوية)	انعدام هياكل خاصة بالتكوين	تعداد محدود جدا	مديرية بكاملها	892	DENITEX
انعدام وسائل خاصة بالتكوين (وظيفة بصفة ثانوية)	انعدام هياكل خاصة بالتكوين	وظيفة خصصت لها حصة بسيطة من الوسائل البشرية والمادية	مصلحة تابعة لقسم الإدارة والمالية	349	OPGI
انعدام لكل ملامح للتكوين	انعدام هياكل خاصة بالتكوين	وظيفة خصصت لها حصة بسيطة من الوسائل البشرية والمادية	مصلحة تابعة لقسم الإدارة العامة	316	ERIAS
عناية كبيرة بوظيفة التكوين	مصلحة جد محدودة تكلفة بالتكوين	وظيفة جد مجهزة بوسائل بشرية ومادية	مديرية بكاملها	295	MANTAL
عناية جد كبيرة بوظيفة التكوين فيما يخص الوسائل البشرية والمادية	مديرية فرعية جد محدودة ومنظمة مكلفة بالتكوين	وظيفة مجهزة جد بوسائل بشرية ومادية	مديرية بكاملها	780	SOITEX
انعدام الوسائل البشرية والمادية، وهي وظيفة ثانوية	انعدام الهياكل الخاصة بالتكوين	وظيفة مجهزة تجهيزا مقبولا فيما يخص الوسائل البشرية والمادية	مديرية بكاملها	525	CERTAF
انعدام كل ملامح للتكوين	انعدام الهياكل 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 محدودة تكلفة بالتكوين	وظيفة مجهزة تجهيزا مقبولا بالنسبة للوسائل البشرية و	قسم تابع لمديرية الوحدة	686	METANOF (ALZINC)

		المادية			
عناية هامة بوظيفة التكوين	مصلحة محددة مكلفة بالتكوين	وظيفة مجهزة تجهيزا مقبولا بالنسبة للوسائل البشرية والمادية	تابع للإدارة العامة	461	ENCG
وسائل مادية وبشرية محدودة (وظيفة ثانوية)	قسم التكوين تابع لمصلحة المستخدمين	محدودة جد نشاط إداري	مصلحة تابعة لمديرية الإدارة والمالية 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، والذي كان موضوعه تقييما على المستوى الرسمي، انطلاقا من دراسة هياكل عدد من المؤسسات للقانون الأساسي الفعلي المخصص للتكوين كوظيفة من وظائف المؤسسة الإستراتيجية.

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 سير للأراء (تحقيق) لدى مسؤولي التكوين بعدد من المؤسسات.

### أ - الإطار المنهجي المستخدم بالتحقيق (سير الأراء) .

إن الاستفسار الموضوع للقيام بهذا التحقيق بشكل جيد (أنظر بالأسفل)، يهدف إلى الإجابة عن انشغالاتنا حول 10 نقاط محددة. كل نقطة تخصص لها سؤالين مترابطين يهدفان إلى التحقق من إذا ما كانت الأجوبة المحصل عليها موضوعية. كذلك الاستفسار الذي يتضمن في الحقيقة 20 سؤالا، وجهه 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:

OPGI' L - SOITEX - DENITEX - ERIAD - CERTAF - MANTAL - EPEOR -  
- شركة ERCO مغنية - ENCG - SITEL - ALZINC - SNVI - SONALGAZ - GIPLAIT -  
EMACO تلمسان - SOMIWIT تلمسان - SEROR ندرومة - SOITINE الإسمت بني صاف -  
- EDIED الحنايا - BATIWIT - SOGERWIT - EGMG - EAUX MINERALES -  
STAAR - SERELEC - EMCE - CERAMIC - ORAVIO - E-MARBRE - ECO(sanitaires)  
- ECOTEX - ENTREPRISE DE MEUBLES.

فعلى المستوى المنهجي، شملت العملية الخطوات التالية: الأشخاص الذين تم الاتصال بهم بالزيارة المباشرة وقع اختيارهم:

أولاً، 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 هم مسؤولية مباشرة بالتكوين أو رفضهم للمساهمة في هذه العملية، حاولنا الإحاطة بهذه المسألة من خلال الاتصال بسؤولين لهم صلة غير مباشرة بهذه الوظيفة، وفي مقدمتهم رئيس مصلحة المستخدمين، ولما 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 بعيدون عن نشاط المستخدمين ووظيفة التكوين ، لكن يحسون بمشاكل التكوين ( خصوصاً: الأطارات ) .

وأخيراً، بالنسبة لنوع الاستجواب، تفضل، خوفاً من الانحرافات الكبيرة ولربح الوقت أن يتم في إطار مغلق، وأن 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 الاستجوابات المقدمة في إطار هذا التحقيق بعينة من المؤسسات في ولاية تلمسان، هذه الانشغالات في حدود العشرة :

1) - الأهمية التي يوليها مسؤولو المؤسسة لتكوين أفرادها. السؤال المطروحان 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 مكلف ؟



2) - الأهمية التي يوليها إدارات المؤسسة إلى تكوين مساعديهم : السؤال المطروحان لهذا الغرض

هما :

- السؤال رقم 3 : هل يعتبر إدارات المؤسسة التكوين مضيعة للوقت ؟
- السؤال رقم 15: المسؤولون ( حسب السلم الإداري ) غالبا ما يلجأون إلي لاستشارتي في عمليات تكوين بعض مساعديهم.

3) - تأثير المتعاملين الاجتماعيين على القرارات المتخذة بمسألة التكوين: السؤال المطروحان لهذا

الغرض هما :

- السؤال رقم 12: أن لجنة التكوين مصدر للتراعات, وهي هيكل غير مُجَدِّد.
  - السؤال رقم 16: إن اجتماع لجنة التكوين لحظة هامة في سير لحظة التكوين .
- 4) - وجود سياسة لتسيير الأفراد بالمؤسسة أو عدم وجودها، والتي توحى بعمليات التكوين,

السؤالان المطروحان لهذا الغرض هما :

- السؤال رقم 18 : مؤسستنا ليس لها حقيقة سياسية تتعلق بتسيير الحياة المهنية، وتسيير المستخدمين.
- السؤال رقم 19: يوجد مخطط تسيير تقديري للمستخدمين استعماله في تحديد الحاجات التي يليها التكوين سنويا .

5) - وجود سياسة تكوين رسمية أو عدم وجودها : السؤال المطروحان هما:

- السؤال رقم 9 : يوجد سياسة تكوين: يعتبر التكوين وسيلة تكييف وتطوير وذلك 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: والتي تهدف إلى تجسيد الأهداف المعبر عنها بسياسة

التكوين ( إذا وجدت). السؤالان المطروحان هما:

- السؤال رقم 1 : ليس هناك مخطط تكوين قد أُعِدَّ سابقا , فعمليات التكوين تتم خطوة بعد خطوة إلى أن تستهلك الميزانية.
- السؤال رقم 6: حطتنا للتكوين هي نتيجة تحليل ومعالجة لحاجات المستخدمين.

7) - ما هي الأهداف التي يسعى إليه التكوين، إذا وُجِدَت بالمؤسسة . السؤالان المطروحان هما :

• السؤال رقم 7: تُعطى الأثرية 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، وعلى الإحصائيات والنسب 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 والكتب.

• 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 الاستباظ، كررنا كل سؤال، حتى يمكننا إعادة طرح السؤال بصيغة أخرى لنصل بقدر الإمكان إلى صلب قناعة كل مستجوب.

النتائج معروضة على جدول الاستفسار أدناه .

الجدول رقم 04:

الرقم	السؤال	خطأ	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 استثماراً.	50	30	20
3	يعتبر إطارات المؤسسة التكوين مضيعة للوقت.	30	60	10
4	ترى الإدارة أن التكوين يكون دوماً غالياً.	20	60	20
5	المصادر الأساسية للمعلومات بموضوع التكوين هي فهارس التربصات التي تقدم لنا .	60	20	20
6	مخططنا للتكوين هو نتيجة تحليل ومعالجة حاجات المستخدمين.	60	30	10
7	تعطى الأولوية إلى طلبات التكوين الذي يطور الكفاءات المهنية التي تلي حاجة استعجالية بالمؤسسة.	70	10	20
8	يوجد نظام تقييم للتكوين: نظام مبني على النتائج التي حققها التكوين للمؤسسة، وعلى الإحصائيات والنسب التي أعدت لهذا الغرض.	65	20	15
9	توجد سياسة تكوين: يعتبر التكوين وسيلة تكيف وتطوير بفضل تنمية قدرات الأجراء بالمؤسسة	50	35	15
10	وسائل في الإعلام متنوعة بموضوع عمليات التكوين، لدي بطاقة تربصات وتنظيمات منتظمة، أشرك في العديد من الاجتماعات التي لها علاقة بالتكوين خارج المؤسسة.	70	20	10
11	قسم كبير من عمليات التكوين تجري بالمؤسسة وتستخدم كفاءات تأطير المؤسسة.	05	80	15
12	إن لجنة التكوين مصدر للتراعات، وهي 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 إلى إستشارتي في العمليات المقترحة لتكوين بعض مساعديهم.	50	35	15

10	10	80	إن اجتماع لجنة التكوين مرحلة جد هامة في سير مخطط التكوين.	16
10	80	10	إن الهدف الأساسي من عمليات التكوين تلبية الحاجات الفردية .	17
10	60	30	مؤسستنا ليس لها حقيقة سياسة تتعلق بتسيير الحياة المهنية و تسيير المستخدمين.	18
10	20	70	يوجد مخطط تسيير تقديري للمستخدمين استعماله في تحديد الحاجات التي يليها التكوين سنويا.	19
20	30	60	يوجد بلا شك سياسة تكوين, لكنها ليست فعلا رسمية, فالأمر ليس إلا اتفاقا في الآراء يعترف بأهمية التكوين.	20

وحتى نخطط أكثر بنوعية الإجابات المقدمة، والاستنتاجات الممكنة استخلاصها، نقدم في الجدول أدناه الأسئلة في شكل (ثنائي) له نفس الهدف :

الجدول رقم 06:

رقم السؤال	الأسئلة (في شكل ثنائي) مرتبة حسب الهدف	خطأ	صحيح	أعرف
	1 - الأهمية التي يوليها المسؤولون إلى التكوين.			
رقم 2	تعتبر الإدارة التكوين استثمارا.	50%	30%	20%
رقم 4	ترى الإدارة أن التكوين يكون دائما مكلفا.	20	60	20
	2 - الأهمية التي يوليها الإطارات إلى التكوين.			
رقم 3	يعتبر إطارات المؤسسة التكوين مضيعة للوقت.	30	60	10
رقم 15	المسؤولون ( حسب السلم الإداري) غالبا 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 للزاعات، وهي هيكل غير مُجدد	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، وتسيير المستخدمين.	30	60	10

10	20	70	يوجد مخطط تسيير تقديري للمستخدمين استعمله في تحديد الحاجات التي يليها التكوين سنويا.	رقم 19
			5- وجود سياسات تكوين رسمية	
15	35	50	توجد سياسة تكوين: تكوين يعتبر وسيلة تكيف وتطوير بفضل تنمية قدرات الأجراء بالمؤسسة	رقم 9
20	30	60	توجد بلا شك سياسة تكوين، لكنها ليست فعلا رسمية، فالأمر ليس إلا اتفاقا في الآراء يعترف بأهمية التكوين.	رقم 20
			6- وجود برامج للتكوين .	
20	70	10	ليس هناك مخطط مسبق، فعمليات التكوين تتم خطوة بعد خطوة إلى أن تستهلك الميزانية.	رقم 1
10	30	60	مخططنا في التكوين هو نتيجة تحليل ودراسة حاجات المستخدمين.	رقم 6
			7- الأهداف التي يسعى إليها التكوين.	
20	10	70	تُعطى الأولوية إلى طلبات التكوين الذي يطور الكفاءات المهنية التي تلي حاجات استيعابية بالمؤسسة.	رقم 7
10	80	10	إن الهدف الأساسي لعمليات التكوين تلبية الحاجات الفردية.	رقم 17
			8- مكان التكوين .	
15	80	05	قسم كبير من عمليات التكوين تجري بالمؤسسة وتستخدم كفاءات تأطير المؤسسة.	رقم 11
05	20	75	أغلب العمليات المسجلة بمخطط التكوين عمليات تجري خارج المؤسسة.	رقم 14
			9- وجود نظام لتقييم التكوين .	
15	20	65	يوجد نظام تقييم للتكوين: نظام مبني على النتائج التي حققها التكوين للمؤسسة، وعلى الإحصائيات والنسب التي أعدت لهذا الغرض.	رقم 8
30	60	10	لا يوجد نظام لتقييم عمليات التكوين التي قام بها أفراد المؤسسة.	رقم 13

			10 – هل أخذ تكوين المكونين بعين الاعتبار.	
رقم 5	المصادر الأساسية عند الإطارات في موضوع التكوين، الفهارس والمؤلفات ( الكتب ) .	60	20	20
رقم 10	غالباً ما يشارك إطارات المؤسسة في الاجتماعات خارج المؤسسة حول المسائل التي تتعلق بالتكوين.	70	20	10

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 %). وهذا يسمح لنا بالاستنتاج التالي: أنه على مستوى الوضوح المنهجي، نحن أمام عينة من المستجوبين على علم بموضوع التحقيق نسبياً.

هذا ما تؤكدُه نسبة الإجابات المخصصة (للخانة الثالثة « لا أعرف ») والتي 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) قليلاً ما يلجأون إلى مصلحة التكوين لعمليات محتملة. وهذا 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، تجمع آراء المستجوبين على أنهم يرفضون هذه المساهمة باعتبارها مصدرًا للزاعات حيث (70 % يعتبرون هذا صحيحاً). 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 إستراتيجية شاملة موجهة إلى الموارد البشرية. فأغلب  
المستجوبين أعلنوا أنه لا توجد بالفعل سياسة واضحة فيما يتعلق بتسيير الحياة المهنية وتسيير المستخدمين. كما  
أن أغلبيتهم ( 70 % ) يرون انعدام تسيير تقديري للأشخاص يسمح لمسؤولي التكوين بتحديد الحاجات التي  
يلبيها 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، و30 % فقط من المستجوبين أعربوا عن وجود سياسة تكوين في  
مؤسساتهم، بالنسبة لمسألة معرفة حتى وإن كان هناك غياب لمثل هذه السياسة، فالمسؤولون على التكوين تتفق  
آراؤهم على الأقل على الاعتراف بأهمية التكوين ، فعدد الذين ينفون هذا كبير في حدود ( 60 % ) .

6 - هل توجد خطط تكوين رسمية ؟ وهو 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 نتجة 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 تلبى حاجات المؤسسة أو العكس، وهل هدفها الرئيسي هو تلبية حاجات العمال، كانت  
الإجابات جد واضحة.

حيث 70 % ترى من الخطأ اعتبار أن عمليات التكوين المنجزة كانت في صالح المؤسسة، وأن 80 %  
ذكروا بدون تردد أن هذه العمليات كانت فقط في صالح الحاجات الفردية .

8 - أسئلة جد عامة بل ذات طابع تقني أكثر منه سياسي وهي 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، وعلى الخصوص التكيف مع وسائل الإنتاج، والمهمة . والثاني: أن  
أغلب المؤسسات التي خضعت لهذا التحقيق تشغل بأهمية المسألة المالية والتي 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 »، وهذا يعبر عن اعتراف بغياب عمليات التقييم .

10 - وأخيرا، تكوين المكونين لا تبدو أنها أكبر الشغالات عند مسؤولي المؤسسة بولاية تلمسان، لأن المصادر الأساسية للمعلومات عن التكوين تتشكل من فهارس وكتب وهي المبادرة الوحيدة لهؤلاء الإطارات، أما العدد القليل من الاجتماعات الخاصة بالتكوين داخل وخارج المؤسسة مبرجة للرفع من مستوى إطارات التكوين.

### خلاصة القسم الثاني:

في خلاصة هذا القسم، نستطيع أن نقول أن معظم المؤسسات موضوع تحقيقنا، يعتبر التكوين عبء أكثر منه استثمارا من أجل تطوير قدرات أفرادها.

كذلك، لا يؤمن الإطارات ( حسب السلم الإداري ) في هذه المؤسسات كثيرا بالتكوين ونتيجة لذلك، قليلا ما يلجأون إلى مصلحة التكوين.

من جهة أخرى، في غياب تسير 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، وهذا يعني غيابا لتحليل فعلي لحاجات المستخدمين.

زيادة على ذلك، يعترفون بأن عمليات التكوين المنجزة ليست في مستوى آفاق تطوير قدرات ومؤهلات المؤسسة، بل كانت موجهة إلى تلبية حاجات الأفراد مع خلفيات تخص التحفيز 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.

وكذلك، بالنسبة لتكوين المكونين، فغياب إستراتيجية حقيقية للتكوين لا يترك أي مجال لانشغال خاص به عند المسؤولين بهذه المؤسسات.



## خاتمة:

مسألان هامتان كانتا في صلب انشغالاتنا بهذا الفصل :

أولاً: المكانة المخصصة لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسات، موضوع دراستنا الميدانية. كذلك القانون الموضوع لنشاط التكوين، انطلاقاً من هذه الدراسة التي أجريت عن 12 مؤسسة، الأجهزة الرسمية بهيكل المؤسسة والمتكلفة بمهدين النوعين من الوظائف.

ثانياً: نظرة الفاعلين بالمؤسسة ( خاصة مسؤولي التكوين ) إلى المكانة الأساسية التي تمنح رسمياً إلى هتين الوظيفتين، هذه الدراسة تمت انطلاقاً من تحقيق استفساري 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، ولا تؤخذ باهتمام معظم العمليات التكوينية إلا في حالة الاستجابة لضغوطات الأفراد ( الترقيات )، عوض تلبية الحاجات الحقيقية للمؤسسة.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

تعتبر ميزة اتخاذ القرار عند المؤسسة الحصول على الأداء الناجح معروف منذ القدم ويتجلى ذلك المنهج التسيير الإداري. في هذا النطاق، نعتبر بان تنافسية أي مؤسسة لا يمكن الحصول عليها لا عن طريق العمل، ولا عن طريق رأس المال، وإنما عن طريق عادل ثالث وهو المؤسسة: الفعالية في استخدام تناسق معقد للآلات، للتقنيات، للعمل البشري، مستقل تماما عن نوعية المؤسسة، المركز الحقيقي لاستخدام كل هذه العناصر.

في إطار التسيير عبر الكفاءات، فان المؤسسة هي في تطور، مؤهلة، وتشكل مركزا للتعلم بضمان تطور دائم وجمع للكفاءات. انه نموذج لتسيير المؤسسة قد تم اقتراحه، نموذج يرتبط من خلاله النشاط الاستراتيجي بالنشاط العملي اشد الارتباط. كذلك على مستوى الاقتصاد الكلي، لابد من تعريف الظروف التي ترضي المؤسسة من خلالها رغبات زبائنها الحالية والمستقبلية .

أما في مجال الاقتصاد الجزئي، لابد من مشاركة كفاءات المساهمين الذي يسمح بتحقيق هذه الحاجة، أي الإمكانية المتعارف عليها لإعداد اقتراحات وتوضيح الأهداف. ينقل التسيير عن طريق الكفاءات نماذج وأشكال النشاط والسلوكيات المطورة من طرف مختلف أصناف الممثلين والمعدة بصورة جد متنامية .

من وجهة نظر المستخدم، يعتبر التكوين إستراتيجية أساسية بخصوص الموارد البشرية. حيث إنها تسمح بالاستجابة لعجز الأفراد في ما يخص " الكفاءات القاعدية" كذلك بتكليف مؤهلات خاصة بالعمال مع حاجاتهم قصيرة المدى وأخيرا، بتحضير الأجراء لتغييرات تكنولوجية معمقة.

وبالتالي، تسعى المؤسسات عن طريق نشاطاتها المتعلقة بالتكوين إلى تطوير فعالية الإنتاج فضلا عن ذلك ، تخلص معظم الدراسات التجريبية إلى اثر ايجابي ومدلول لتكوين متواصل حول التوجهات .

إلا أن التكوين المتواصل في المؤسسة ينبغي أن يحقق نتائج ايجابية على المستوى الفردي، المساهمة في تكيف ممتاز للأجراء مع مناصبهم، مع توسع في كفاءتهم الإنتاجية ومع تعدد في كفاءات العمال. يهدف التكوين المتواصل في المؤسسة إلى تشجيع التنمية المهنية للمستفيدين، يعني، الولوج إلى ترقية وتقديم مؤهلاتهم. كذلك، يعتبر التكوين المتواصل استثمارا بالنسبة للأجراء والذي ينبغي عليه في الأخير أن يحصل على تأثير ايجابي على مستواهم الاجري إلا أننا قد رأينا بان التكوين، انطلاقا من كونه أداة رئيسية لتطوير المؤسسة، فقد أصبح رهانا للمنافسة ولكن، ومن اجل أن تتقدم المؤسسة بصورة أحسن، ينبغي عليه أن يكون في قمة الطموحات التي تحمل: السرعة، المرونة، الفعالية، المردودية، ومن اجل مواجهة هذا أصبح النظام التقليدي المشروط بوحدة الزمن ، الفضاء والمكان الغير فعال للغاية .

وعليه، تقنيات غير تقليدية، ك: E.learning و Coaching تفرض نفسها كأدوات سلمية.

فيما يتعلق ب E.learning لقد قاد تطبيق تقنيات الإعلام والاتصال في ميدان التكوين، كما قد رأينا إلى خلق هذه الطريقة الإبداعية، الخلاقة للتكوين حيث أن التعريف الأكثر تركيبا لهذه التقنية هو كالتالي: حمل التكوين إلى متعلمين موزعين جغرافيا بمساعدة تقنيات جديدة للمعلومة والاتصال (انترنت، شبكة داخلية 'Intranet'...).

بالتالي، يتجسد LE E.learning ك "التكوين في زمن الانترنت" الذي يسمح بتجدد الولوج للتكوين وجعل المتعلمين على وعي المسؤولية التي تقع على عاتقهم في العملية التعليمية.

لقد رأينا بان Le E.learning يمثل بالتالي، تغيرا قويا في عادات عمل المستعملين له، المتعلمين والمكونين، إن الفارق الرئيسي الذي يمكن ملاحظته ما بين التكوين و E. learning ، يتمثل في ذاك الانتقال من الاكتساب الفعلي للمعارف إلى "التكوين الذاتي" (يعني إلى نموذج لتعلم فردي يسمح للفرد بتكوين نفسه بنفسه وحسب نمطه الخاص). وإلى "القسم الافتراضي" (يعني جهاز لتكوين عن بعد والذي يسمح هو الآخر باتصال فوري مع مكونه وأعضاء قسمه الافتراضي).

ميزة أخرى ل E.learning هي "التفاعلية" ما بين الآلة والمتعلم. تسمح هذه الخصوصية ب"ترتيب" Le E.learning ضمن الطرائق الخاصة بالتكوين المدرج لوضعية عملية للبحث عن إجابات.

إن Le E.learning، والذي يفرض نفسه أكثر فأكثر بالمؤسسات في مواجهة نماذج التكوين التقليدي (في القاعة)، يفتح على سوق في تطور سريع، وهذا راجع إلى كونه يجعل من التكوين أكثر "انتشارا" وصولا إلى المكون حيث وجد مقارنة "بتكوين" يفرض حضور المكون.

إن الحجج المؤيدة ل E.learning هي كالتالي:

- تكاليف التكوين المنخفضة : بتشجيع التكوين - الذاتي أو التكوين مباشرة مع الأجير، سمح
- E.learning بتقليص التكلفة المحملة للتكوين.
- مرونة عالية: يسمح E.learning بإقصاء مكان التكوين.
- فعالية متزايدة في مجهود التكوين: وهذا راجع إلى أن التكوين المباشر هو أكثر انتشارا (وصولاً إلى المتكون حيث وجد)
- (أيا كان المكان فإنه يقتضي ولوجا لعالم الانترنت).
- انه متكيفا بسهولة مع الحاجيات الخاصة بكل شخص، بفضل التفاعلية التي تسمح بالاهتمام بمستوى المتعلم ونمط تعلمه.
- أخيرا، تسمح بتجسيد نشاط مهني قوي و وضع دراسات.

نسجل، بان التحفظات الرئيسية للمؤسسات بالنسبة ل Le E. learning على حقيقة كون التكوينات المقامة داخليا، هي غالبا تكوينات مهنية ( خاصة بالمهنة ) ، يستحيل العثور عليها بالسوق. وأحيانا نجد متطلبات أخرى منها: التعلم المنفرد لا يتلاءم مع الجميع، زمن تكيف المتعلم يتجاوز ساعة، جهد التعلم بواسطة Le E.learning هو أكثر أهمية من التكوين الكلاسيكي، وهذا راجع إلى أن المتعلم لا يمكن أن يكون سلبيا مطلقا: انه ممثل لتكوينه.

أما عن coaching ، يمكننا أن نقول بان غايته هي مكتملة للتكوين التقليدي:

متقلب جراء التغييرات الناتجة عن العولمة في عملية قيادة نشاطاتها وعلاقتها مع أفراد العمل، قد أدرك مدراء المؤسسات ضرورة ملازمتها في عملية تطورها ، من اجل تسهيل وإسراع إعادة توجيهها اعتمادا على عناصر مفتوحة.

وبدقة أكثر، فعن طريق Le coaching يبحثون عن إجابات لإجرائهم والتي ليست لإجابات ذات طابع تقني فقط فبالعودة إلى coaching يأملون في إيجاد حلول لتبديد الشكوك التي تميز محيطهم. وفي الواقع، فهم يعلمون بان إدارتهم ينبغي عليها من الآن أن تهتم بعقدة الفرد.

وبالمقابل، بغية مساعدتهم على تنمية أداءهم الشخصي وتطوير كفاءتهم، يحضر coaching معهم في عملية تحديد المستوى في هذه العلاقة التي تجمع كل من Le coach/salaire، يقوم الأجير بمباشرة نشاط ذاتي تدريجي والذي يسمح له بإتمام نشاطاته وإعدادها باستقلالية منشط حقيقي، ينبغي على Le coach أن يعلم كيفية توجيه مساعاه، بغية الإجابة عن الإشكاليات التي تواجه الأجير بالمؤسسة، وتوجيه نحو مسؤولية مستقلة.

وبالتالي، يتعلق الأمر وبكل وضوح بتطوير الوعي الداخلي لدى الشخص الذي يبحث عن إجابة عن جملة إشكالات. إن الأجير غير واع عموما بأفكاره وسلوكاته. إن حقيقة التركيز على الإدارة المتعلقة بشخص آخر Le coach أو على التحليل الخاص بالأحداث السابقة، يسعى الأجير إلى تبني مقاربة جديدة من اجل إيجاد نماذج جديدة لمواجهة لوضعيات جديدة مع مقاربة متميزة مختلفة.

إن هذا المسعى يجعل من إدراك وفهم زبائنه أمرا في غاية السهولة وكذا رؤسائه، زملائه، مستخدميه، ومموليه وأن يكون هذا الأخير مفهوما ومدركا لهم. كذلك، إن الامتحان الانتقادي لحاجيات، لأفكار ومشاعر كل شخص هو علاقة رئيسية أخرى ل coaching.

وبالتالي، يظهر Le E. Learning و coaching كمكملات ضرورية للمقاربة تقليدية عن طريق التكوين. في الحقيقة، إن اكتساب المعارف، والمهارة يبقى ناقصا من اجل إدراك عقدة الإنتاج المتولدة عبر التطور الهائل للتقنيات وبروز حاجات جديدة، ضمن سياق عالمي متميز بمقتضيات جديدة بخصوص الكفاءة الفردية والجماعية.

• ماذا عن الواقع الجزائري؟ مجموعة من الدراسات العملية، منجزة أساسا في سياق ولاية تلمسان، قد سمحت لنا بالكشف عن التأخر الكبير المسجل عبر هذه المؤسسات، منذ انفتاح الاقتصاد الجزائري وخضوعه لمحيطة الاقتصاد العالمي. وباختصار، سنذكر ثانية الخلاصات الجوهرية التي تذييل هذا البحث:

• عدم وجود إدارة مسؤولة عن التكوين في أغلبية المؤسسات المتصل بها.  
• لم يتم إعداد أي تعريف في مؤسسات، موضوع بحثنا، وهذا لان المعايير التي تحدده غير متحكم فيها من طرف أي مؤطر لهذه المؤسسات.

• لا ترى أغلبية المؤسسات أية ضرورة لجهاز مكون لتسيير الكفاءات.  
• التكوين، التطور بالإضافة إلى تقييم الكفاءات هي مدرجة تحت المسؤولية المباشرة لمسير المؤسسة. الأمر الذي يقتضي المؤطرين الخاصين بالتكوين.

• نسجل ضعفا حقيقيا لمصاريف التكوين وهذا يفسر غياب اللجوء إلى المكونين الخارجيين.

• إن نقص الثقافة الإعلامية تعتبر كعقبة في تطوير الكفاءات.

• إن Le coaching و Le E.Learning لا يعتبران كوسائل عصرية للتكوين. وضعية غير المفهومة، إذا ما علمنا بان أغلبية المؤسسات مجهزة بشبكات الانترنت.

• بالنتيجة، فان التكوين الداخلي الوحيد المعترف كوسيلة لتطوير الكفاءات.

في الأخير نسجل احتلالا حتميا ما بين الحاجيات الخاصة بطاقم المؤسسات الجزائرية والمنتجات المزودة من طرف أنظمة التعليم، الجامعات، والتكوين المهني، ما يجعلنا سنذكر فعلا بان هذا التكافؤ المتقدم مابين (التكوين / العمل)، يعجب الانشغالات الخاصة بتطوير الكفاءات.

# قائمة المراجع

# BIBLIOGRAPHIE

## I. OUVRAGES

- 1) ALLARD-POESI F., Management d'équipe, paris, Dunod, 2003.
- 2) ANGEL P., Amar P., Le Coaching, paris, Dunod, 1984.
- 3) ARGYRIS C, Savoir pour agir: obstacles a l'apprentissage organisationnel, paris, Inter Editions, 1995.
- 4) ASQUIN A., FALCOZ C, Ce que manager par projet veut dire, Paris, Ed d'Organisation, 2005.
- 5) ANDERSEN/ESCP-EAP, E- learning: pour une meilleur gestion des compétences. DUNOD, 2003.
- 6) AUTHIER M. et LEVY. P. Les arbres de la connaissance. Paris : Ed. La Découverte, 1992.
- 7) AMADIEU JF CADIN Loic, Compétence et organisation qualifiante, Ed. Economica, Paris, 1996.
- 8) AMADIEU jean François et PROJET Jacques, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, Ed. Management, Paris, 1996.
- 9) AUBRET Jacques, GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique, Management des compétences (réalisations, concepts, analyses), Ed. Dunod, Paris, 2002.
- 10) BAPST. C. G. CLOSIER : Formations nouvelles, repères pour l'action. Ed. Entente 2000.
- 11) BELANGER L. -A. PETIT-J.L BERGERON Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée Gaétan Morin éditeur - Montréal Canada 1981
- 12) BELANGER L. gestion des ressources humaines: une approche systémique ed. Gaétan Morin éd 1979
- 13) BIRIEN J. L., ESCANDE. Y et J P. MIGNOT, Gestion pratique de la formation continue dans l'entreprise, Entreprise Moderne d'édition, Paris, 2003.
- 14) BLAKE & MOUTON Les deux dimensions du management (Ed. d'organisation)
- 15) BELLIER S., ISSAC H., JOSSERAND E., KALIKA M ., LEROY I., L'entreprise numérique, Edition d' Organisation (2002).
- 16) BEIRENDONCK Lou van, Management des compétences, Ed. De Boeck, Paris, 2004.
- 17) BARRAUD J., KITTET F. MOULE M, Fonction ressources humaines, Paris, Dunod, 2é éd., 2004.
- 18) BELLIER S. TRAPET H, Panorama de la GRH : définitions et convictions, Paris, Ed Liaisons, 2001.
- 19) BILLSBERRY J, Réussir ses recrutements et savoir les conserver, Paris, Ed Pearson Education, 2000.
- 20) BONNET J. et BONNET R .Nouvelles Logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants : entre le rationnel et le sensible, Paris, L'Harmattan, 2003.



- 21) BOYER L. et EQUILBEY N, Vade-mecum: GRH- Nouvelles pratiques, Paris, Editions EMS, 2003.
- 22) BALLAY J.F. Capitaliser et transmettre les savoirs- faire de l'entreprise. Paris Editions Eyrolles, collection Direction des Etudes et Recherches, 1999.
- κ 23) BESSEYRE C.-H. Gestion stratégique des ressources humaines. Paris : Ed d'organisation, 2004.
- 24) BOYER L. et EQUILBEY N. le vade Mecum du DRH. Caen : Edition EMS, 1999.
- 25) BALLY J. tous managers du savoir Edition d'organisation, 2002.
- κ 26) BALMISSE G, Gestion des connaissances : outils et applications du KM Vuibert 2002.
- 27) BANDURA A., « l'apprentissage social, P. MARDAGA éditeur 2006.
- 28) BELLIER Sandra, « le e- learning », édition liaison 2001.
- κ 29) BELLIER Sandra, « le savoir-faire » ; édition Vuibert, 1998.
- 30) B.REY Les compétences transversales en gestion ESF, 2003.
- κ 31) BEYOU C, Manager des connaissances, édition Liaison, 2003.
- 32) BOUTHRY A. JOURDAIN Ch. Construire son projet de formation en ligne éd d'organisations 2002.
- 33) BOUVARD Patrick et STORHAYE Patrick, Knowledge Management, Editions EMS.2002.
- 34) BRILMAN J, l'entreprise réinventée DUNOD 1995.
- 35) BWERATHER, K.DEVIS-H Lee GOSSELIN, Gestion des ressources humaines, Mac Graw-Hill 1992.
- 36) BALLAY J .F., (1997), Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise, Paris, Eyrolles.
- κ 37) BALMISSE G., (2002), Gestion des connaissances, outils et applications du KM, Paris, Vuibert,
- 38) BUCK, J.-Y., (1999), Mettre en œuvre un projet de knowledge management, Paris, Ed. D'Organisation
- 39) BOUBA-OLGA O. Économie de l'entreprise Seuil, 2003.
- κ 40) BRESSY G. Economie d'entreprise Dalloz, 2004.
- 41) BRENNWANN R. Economie d'entreprise Dunod , 2001.
- 42) BUSSE NAULT Ch., M. PRETET, économie et gestion de l'entreprise ed, VUIBERT 1999.
- 43) BARABEL M., O. MEIER Manager ed. Dunod 2006.
- 44) BRESSY G., Ch. KONKUYT économie d'entreprise Ed. DALOZ, Paris 2004.
- 45) CASSE P. la formation performante OPU Alger 1994.
- 46) CASPAR P., Pratique de la formation des adultes -Les Editions d'Organisation, 1995
- κ 47) CASPAR P. la formation: conséquence ou cause d'une politique de GRH, Monographie DUNOD 2002.
- 48) CENTOR, Le plan de formation dans l'entreprise, Paris, Ed. Chotard et Ass., 2002,

- 49) CHEVROLET D. Méthodes directives et formation des adultes Paris Éd. ESF 1989
- 50) CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, Paris, 2000.
- 51) CAMPEAUX J. et BRET C. (2000), La cyber entreprise, Les Editions, DUNOD.
- 52) CABY F., Le Coaching, Paris, Editions de VECCHI, 2002.
- 53) CADIN L., GUERIN F. et PIGEYRE F., GRH, pratique et éléments de théorie, Paris, Dunod, 1997.
- 54) CHARPENTIER P., Organisation et gestion de l'entreprise, Paris, Nathan, 2000.
- 55) CHARREAUX G. et al. De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Paris, Economica, 1987.
- 56) CHAUCHARD J.-L., Construire le plan de formation d'une équipe, Paris, Ed d'Organisations, 1999.
- 57) CASPAR P. et al. Nouvelles technologies éducatives et réseaux de formation Ed d'Organisation, 1998.
- 58) CROZIER M. et FRIEDBERG E. L'acteur et le système. Paris : Le seuil, 1977.
- 59) DIVERREZ J., L'analyse méthodique des besoins et les inventaires, dans Politiques et techniques de direction du personnel, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1980,
- 60) DONNADIEU G, De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences Ed Liaisons Paris 1993.
- 61) DEGROMARD S., DUCREEUX J-M, La formation dans tous ses états : Le e-Learning pour développer les compétences, édition d'organisation, 2002.
- 62) DENNERY M, Evaluer la formation : des outils pour optimiser l'investissement, ESF, 2001.
- ✶ 63) DEPOVER Ch., MARCHAND L.; E-learning et formation des adultes en contexte professionnel, perspectives en éducation et formation Édition de Boeck, 2002.
- ✶ 64) DUPUICH F, RABASSE, Gestion des compétences et knowledge management, éd Liaison, 2002.
- 65) DEVERS T. et TIBERGHIE G. guide des recrutements et mutations. Paris Ed d'Organisations, 1984.
- 66) DONNADIEU G. DENIMAL P. classification – qualification. De l'évaluation des emplois a la gestion des compétences. Paris : Éditions Liaisons, 2004.
- 67) DEJOUX C. et DIETRICH A., Management par les compétences : le cas Manpower, Paris, Editions E-nod et Pearson Education, 2005.
- ✶ 68) DELIVRE F., Le Métier de coach, Paris, Editions d'Organisations, 2002.
- 69) DENIMAL P., classification qualification compétences, Paris, Editions Liaisons, 2004.
- ✶ 70) DESREUMAUX A., Théorie des Organisations, 2eéd, Paris, Editions EMS, 2005.
- ✶ 71) DEVILLARD O., Coacher, Paris, Dunod, 2001.
- ✶ 72) DEJOUX Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, Ed. Organisation, Paris, 2001.

- 73) FAVRY J., Les 4 champs de la formation efficace, ESKA, 1998
- 74) FEUILLETTE I. Le nouveau formateur DUNOD Paris 1999
- 75) GILBERT Patrick et SCHMIDT Géraldine, Evaluation des compétences Ed. Economica / INFPC 1999.
- 76) GAZIER B., Les stratégies des ressources humaines, 2e éd., Paris, La Découverte, « repères » 2001.
- 77) GIL PHILIPPE, « Nouvelles technologies éducations et réseau de E-formation », Dunod, 2000.
- 78) GLIKMAN Viviane, « Des cours par correspondance au e-learning » PUF, 2002.
- 79) GIL PHILIPPE, « E-formation : NTIC reengineering de la formation professionnel »,
- κ 80) GILBERT P. & PARLIER M. la gestion des compétences. La notion de compétences et ses usages en ressources humaines. Paris : Etude Entreprise & personnel Développement & Emploi, 1991.
- κ 81) HERMINE Jean Louis, « La gestion des connaissances », Hermès, Dunod, 2000.
- κ 82) HALL BRANDON, « E-learning ».Edition Maxima, 2001.
- κ 83) HALL B. « Le e-learning : le guide de référence, former vos salariés par Internet », Maxima, 2001.
- 84) HASSON G, La formation dans l'entreprise et ses problèmes, Paris, Ed. Entreprise moderne, 1999
- 85) HAUSER G. F.MAITRE- B. MASINGUE- F. VIDAL l'investissement formation Ed d'Organis 1985
- κ 86) JOLIS Nadine, La compétence au cœur du succès de votre entreprise, Ed. Organisation, Paris, 2000.
- 87) LEBEAU P. La formation en entreprise: dynamique de l'évolution hommes- structures éd Economie et Humanisme -Les Editions Ouvrières- Paris 1997.
- 88) LE BOTERF G., Comment investir en formation, Editions d'Organisation, 2000.
- 89) LE BOTERF G. Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines : un outil de management stratigique. Paris : Editions d'Organisation, 1998.
- 90) LE BOTERF G. De la compétence a la navigation professionnelle. Paris : Ed d'Organisation, 1997.
- 91) LESOURNE J. Education et société, les défis de l'an 2000 Paris: Editions La découverte- 1988.
- κ 92) LEVY- LEBOYER C. La gestion des compétences. Paris : Editions d'Organisation, 1996.
- 93) LAFITTE H.-C. et LAYOLE G., Le plan de formation, Paris, Dunod, 2005.
- 94) LEVY-LEBOYER C. Evaluation du personnel: Objectifs et méthodes, Paris, Ed d'Organisation 2002
- 95) LOUART P., « Les acteurs de la GRH », in J.ALLOUCHE (coord), Paris, Vuibert, 2003.
- κ 96) LABRUFFE Alain, Management des compétences (Le référentiel), Ed.AFNOR, Paris, 2003
- 97) LE BOTERF G, Ingénierie et évaluation des compétences, 4 édition, Ed. Organisation, Paris, 2004.

- 98) LE BOTERF G, construire les compétences individuelles et collectives Ed. Organisation, Paris, 2004.
- 99) LOUGATTE J. Economie d'entreprise Dunod, 2004.
- 100) MASSON Antoine et PARLIER Michel, Les démarches compétences, Ed. ANACT, Paris, 2004.
- 101) MICHEL S. & LEDRU M. Le Capital compétence dans l'entreprise. Paris : ESF éditeur, 1999.
- 102) MEIGNANT Alain, Manager la formation, édition liaisons, 5ème édition, 2001.
- 103) MIEGNANT Alain, Les ressources humaines : déployer la stratégie », édition liaisons, 2000.
- 104) MINGASON Michel, Le guide du E- Learning: l'organisation apprenant, éd d'organisation 2002.
- 105) MERCIER E. et SCHMIDT G, Gestion des ressources humaines, Paris, Pearson Education, 2004.
- 106) MAURICE M, F. SEILIER, évaluer les actions de formation, Paris, Les Ed d'Organisation, 2002.
- 107) MATHIS L. Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines. Ed d'organisation 1994
- 108) MEIGNANT A, La formation, atout stratégique pour l'entreprise. Paris, Ed d'Organisation. 1996,
- 109) MUCCHIELLI R. Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes. Paris: Éditions ESF. 1999
- 110) MURILLO M. L'évaluation de la personnelle éd. Hommes & Techniques Paris 1987
- 111) NOYE Didier, Cultiver les compétences pour une équipe performante, Ed. INSEP, Paris, 2003.
- 112) OIRY Ewan, De la qualification a la compétence, Ed. L'Harmattan, Paris, 2003.
- 113) PAIN A. : Bâtir mon plan de formation. Ed. D'organisation 1990.
- 114) PLESSIS J.C. Concevoir et gérer la formation dans l'entreprise éd. d'organisation 84
- 115) PARMENTIER C. AROUI C, tout savoir sur la e- formation: la loi du e- learning éd d'organism 2001.
- 116) PARAMENTIER Christophe, « Former l'entreprise de demain », Édition d'organisation, 2001.
- 117) PERRIAULT Jaques, JACOB ODILE ; « L'accès au savoir en ligne » 2002.
- 118) PRAX J, Y; Le manuel du knowledge management: approche de la 2ème génération Dunod 2003.
- 119) PARTIET L. et R Jacob gérer les connaissances ; un défi du 21ème siècle , éd. E-BOOK 2000
- 120) PERETTI J.-M, Ressources humaines, 5e éd., Paris, Vuibert, 1998.
- 121) PERETTI J.-M, Tous DRH, Paris, Editions d'Organisation, 2e éd . 2001.
- 122) PICHAULT F. ET NIZET J, Les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris, Le Seuil, 2000.
- 123) PRAX, J.-Y, (1997), Manager la connaissance dans l'Entreprise, Editions INSEP.
- 124) PROBST G.J.et B. BUCHEL, La pratique de l'entreprise apprenante, Paris, Ed d'Organisation 1995.
- 125) PERETTE Jean Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 4ème édition, Ed. Vuibert, 2002.

- 126) PLANE Jean-Michel, La gestion des ressources humaines, Ed. Economica, Paris, 2003.
- ✕ 127) QUELIN B. et ARREGLE B. Le management stratégique des compétences, Ed. Ellipse, Paris, 2000.
- ✕ 128) ROJOT J, Théorie des organisations, 2e éd., Paris, Editions Eska, 2005.
- 129) SONNTAG M. Développer et intégrer la formation en entreprise Les éditions Liaisons -2004-,
- 130) SUET H: Choisir et former des hommes . Ed. Hommes et techniques 1995.
- 131) SARROUY G, Méthode de formation des cadres, Paris, Dunod Economie, 1999.
- 132) SAINSAULIEU R. et le CESI, L'effet formation dans l'entreprise (DUNOD, 1997
- 133) SEKIOU L, et Louise BLONDIN, « Gestion du personnel », éd. d'Organisation, 2002.
- 134) THIERRY D. SAUTET. C La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. Paris: Editions de l'Harmattan, 1998.
- 135) TALBOT J.R, ELLI S.S CD. « La formation dans l'entreprise », éd.Entreprise Moderne, paris 2002.
- ✕ 136) TRASANINI M, Evaluer les compétences, recrutement et gestion de carrière, Paris, Ed EMS, 2004.
- 137) TAPSCOTT D. et CASTON A. L'entreprise de la deuxième ère: la révolution des TI DUNOD 1994
- 138) VATIER R. Développement de l'entreprise et promotion des hommes (EMI)- 4è édit 1999 Paris
- 139) VINCENT Ch. La formation, relais de la stratégie d'entreprise les Editions d'Organisation 1999.
- 140) VERNOT GAUD C. : Détecter et gérer les potentiels humains en entreprise. Ed. Liaisons 2000.
- 141) VERN Christine, L'évaluation des compétences, Ed. Liaisons, PARIS, 2002.
- 142) WEISS DIMITRI, « les ressources humaines », édition d'organisation troisième tirage 2001.
- 143) WERTHER W.B - K. DAVIS- H. Lee GOSSELIN La gestion des ressources humaines 2è édit Mc GRAW-HILL. Editeurs Montréal 2002
- 144) ZACKLAD.M, GRUNDSTEIN.M, Ingénierie et capitalisation des connaissances édition 2001.
- ✕ 145) ZARIFFIAN P., Objectif compétences pour une nouvelle logique, Ed. Liaisons, Paris, 2001.

## II. REVUES

- 1) ARCHAMBAULT G., Eléments stratégiques de la formation des cadres, REVUE INTERNATIONALE DE GESTION, Montréal, vol. 2, no 2, avril 1999, pp.53-71
- 2) ARCHAMBAULT G., Le perfectionnement des cadres, dans ACTUALITE ECONOMIQUE no 3. oct- déc. 1995. pp. 418-450.
- 3) ARCHIER G, La formation des cadres, TRAVAIL ET METHODES, Mai 2003,
- 4) BIRIEN J L, Les six étapes du plan de formation, MANAGEMENT, sept. 1972, pp. 51-58.
- 5) BIRIEN J L, Prévision et programme de la formation: Les plans de formation, MANAGEMENT, oct. 2001. pp. 28-36.
- 6) BUCHONO P, Le plan de formation dans l'entreprise MANAGEMENT France, nov. 72
- 7) BORDET M, Prévision et programme de la formation: Les plans de formation, MANAGEMENT France, oct. 2001. pp. 28-36.
- 8) BROUET M. Les attitudes du personnel à l'égard des politiques de formation, HUMANISME ET ENTREPRISE, no 47, février 2003.
- 9) BELLIER Sandra, ISSAC H., JOSSERAND E., KALIKA M., LEROY I, le e-management vers l'entreprise virtuelle ? MANAGEMENT, oct. 2001. pp. 28-38.
- 10) CASSE P. L'enjeu de la formation en regard des nouvelles technologies REVUE LE MARCHE DU TRAVAIL vol. n° 2, (février 2006): 73-83.
- 11) CARRIOU Y et F. JEGER la formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement REVUE ECONOMIE ET STATISTIQUE N° 303 1999 pp. 45/58.
- 12) DAUBEDIER M., La formation du personnel dans les entreprises, REFLETS ET PERSPECTIVES, Bruxelles. Belgique, tome XII, no 4, 2003.
- 13) DIVERREZ J, La détermination et la hiérarchisation des besoins de formation, ENTREPRISE ET FORMATION CONTINUE, no 8. janv. -fév. 2004, pp. 15-19.
- 14) DEMONLIBERT C. & M. MORIN l'enseignement de la psychologie sociale et de la sociologie aux cadres des entreprises REVUE FRANÇAISE DE GESTION 1998 p.375-89
- 15) HACCOUN R., J.B.GARWOOD, et P.D. ELTJEN, La rentabilisation de la formation pour les années 80. COMMERCE. Mai 2002, p. 110-114 ;
- 16) HOURQUET P. G. Identifier les besoins de formation de ses collaborateurs (pp. 189-195) in J.M.
- 17) KANAWATY G, la Formation face au changement: quelques réflexions de portée générale REVUE INTERNATIONALE DU TRAVAIL vol. 124, N° 4, (juillet-août 2005): 431-440.

- 18) LEMONIER J, Plan de formation : définir des objectifs . REVUE DE L'ENTREPRISE, N° 5, avril 2007, pp. 9-15.
- 19) NYAHOHO E. L'enjeu de la formation en regard des nouvelles technologies LE MARCHÉ DU TRAVAIL vol. 13 -N° 2, (février 2004): 73-83.
- 20) PALMADE G. Contraintes et objectifs des plans de formation des cadres HOMMES & TECHNIQUES, N° 300, 1999
- 21) PERNIN O., Contraintes et objectifs des plans de formation des cadres, HOMMES ET TECHNIQUES, N° 300, 2002,
- 22) REIX R., , Savoir tacite et savoir formaliser dans l'entreprise, REVUE FRANÇAISE DE GESTION, 2000 No. 105, p.17-28.
- 23) REYNAUD JP., Formation et promotion dans l'entreprise, Sociologie du travail, Oct.-déc. 2003.
- 24) ROMELAER P. Gestion des ressources humaines Armand COLIN édit. Paris 2000 ( ch. 12 « formation et carrières » pp.174-201).
- 25) BUCHONO P, Le plan de formation dans l'entreprise MANAGEMENT France, nov. 2003
- 26) BORDET M, Prévision et programme de la formation: Les plans de formation, Management France, oct. 1999. pp. 28-36.

### III. SITES WEB

- 1) MEDEF. Actes du congrès de Deauville. Paris : site [WWW.medof.fr](http://www.medof.fr), 1998.
- 2) SITE gestion des compétences <http://www.mundetis-competences.com/gestion-des-competences.php>
- 3) SITE sur le développement des hommes et des compétences <http://www.mundetis-competences.com/>
- 4) SITE sur sur l'association des RH : ANDRH <http://andrh.fr/home/accueil>
- 5) SITE sur le droit a la formation <http://50liens.com/?action=voir&id=2&relatedcat=19|18|17>
- 6) SITE Europe et formation <http://50liens.com/?action=voir&id=12&relatedcat=>
- 7) SITE sur les métiers de la formation <http://50liens.com/?action=voir&id=11&relatedcat=>
- 8) SITE sur emploi et formation <http://50liens.com/?action=voir&id=13&relatedcat=>
- 9) SITE sur l'ingénierie de la formation  
<http://50liens.com/?action=voir&id=20&relatedcat=35>
- 10) SITE sur les normes et qualité de la formation  
<http://50liens.com/?action=voir&id=10&relatedcat=34>
- 11) SITE sur la formation des cadres <http://www.studyrama-pro.com/>
- 12) SITE dedie a la fonction ressources humaines de l'entreprise  
[http://www.rhinfo.com/servlet/com.sharedvalue.document.servlet.homeRhinfo.AccueilRhinfo?COOKIE\\_WRITTEN=TRUE](http://www.rhinfo.com/servlet/com.sharedvalue.document.servlet.homeRhinfo.AccueilRhinfo?COOKIE_WRITTEN=TRUE)
- 13) SITE Actes du congrès de Deauville. Paris [www.medof.fr](http://www.medof.fr), 1998.
- 14) SITE sur la santé au travail  
[http://www.rhinfo.com/servlet/com.sharedvalue.document.servlet.homeRhinfo.AccueilRhinfo?COOKIE\\_WRITTEN=TRUE](http://www.rhinfo.com/servlet/com.sharedvalue.document.servlet.homeRhinfo.AccueilRhinfo?COOKIE_WRITTEN=TRUE)
- 15) SITE sur les référencements compétences [www.francesurf.net/annuaire-referencement/competences.htm](http://www.francesurf.net/annuaire-referencement/competences.htm)
- 16) SITE sur les stratégies Compétences [www.afm-france.org/ewb\\_pages/l/larecherche\\_strategie\\_sitesdecompetence.php](http://www.afm-france.org/ewb_pages/l/larecherche_strategie_sitesdecompetence.php)
- 17) SITE sur les transferts de Compétences  
[www.usinenouvelle.com/web/?p=2&sp=0&q=transfert+de+competences&f=site&s=www.rhonealpes.fr/&g=1](http://www.usinenouvelle.com/web/?p=2&sp=0&q=transfert+de+competences&f=site&s=www.rhonealpes.fr/&g=1)
- 18) SITE sur les outils fondamentaux du Coaching [www.aventurecoaching.com/](http://www.aventurecoaching.com/)
- 19) SITE sur le Coaching [http://www.sfcoach.org/actu/doc/crf\\_280206.pdf](http://www.sfcoach.org/actu/doc/crf_280206.pdf)
- 20) SITE sur le e-Learning l'apprentissage virtuel en entreprise  
[www.technocompetences.qc.ca/pdf/eLearning/e-Learning.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/pdf/eLearning/e-Learning.pdf)
- 21) SITE sur le e-Learning <http://50liens.com/?action=voir&id=25&relatedcat=>
- 22) SITE sur l'intégration du e-Learning [www.educa.ch/DYN/184355.asp](http://www.educa.ch/DYN/184355.asp)



# الفهرس

# فهرس الجداول

## الجزء الأول: الفصل الأول

- 11 الجدول رقم 01: H. Taylor يحلل ويترتب نشاطات المؤسسة
- 13 الجدول رقم 02: النظرية الكلاسيكية تركز على بعض الأسس
- 15 الجدول رقم 03: دراسة مقارنة ما بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية
- 19 الجدول رقم 04: دراسة مقارنة لمختلف مدارس فكر التسيير

## الفصل الثاني

- 180 الجدول رقم 01: نموذج F.Herzberg

## الجزء الثاني: الفصل الأول

- 294 الجدول رقم 01: أمثلة على أهداف التكوين

## الفصل الثاني:

- 306 الجدول رقم 01: من E.learning إلى salle de classe
- 307 الجدول رقم 02: نماذج لـ E.formation
- 308 الجدول رقم 03: مختلف أصناف E.learning
- 309 الجدول رقم 04: مقارنة التكوين القدم و E.learning
- 312 الجدول رقم 05: النماذج المختلفة لتكوين
- 333 الجدول رقم 06: يمثل أدوات E.learning
- 335 الجدول رقم 07: يمثل ممول اقاعدة
- 337 الجدول رقم 08: ممولي التكوين
- 338 الجدول رقم 09: مدخل التكوين المباشر
- 344 الجدول رقم 10: القواعد الرئيسية والمداخل الرئيسية والتمويلات

## الجزء الثالث: الفصل الأول

- 388 الجدول رقم 01:
- 390 الجدول رقم 02
- 399 الجدول رقم 03: من اجل تطوير الفريق
- 399 الجدول رقم 04:
- 408 الجدول رقم 05:

## الفصل الثاني

432	الجدول رقم 01:
439	الجدول رقم 02
441	الجدول رقم 03
444	الجدول رقم 04
446	الجدول رقم 05
448	الجدول رقم 06

## الجزء الرابع: الفصل الأول

482	الجدول رقم 01
498	الجدول رقم 02
499	الجدول رقم 03
505	الجدول رقم 04
506	الجدول رقم 05

# فهرس الأشكال

87	الشكل رقم 01: الكفاءة هي محصلة
87	الشكل رقم 02: ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة
89	الشكل رقم 03: رأس مال أو مخزون الكفاءات
94	الشكل رقم 04: مستويات الثلاثة لمفهوم الكفاءة
124	الشكل رقم 01
128	الشكل رقم 02
176	الشكل رقم 03: يمثل النظرية التقليدية
177	الشكل رقم 04: العلاقة بين الثقافة/الأفراد/الهياكل
182	الشكل رقم 05: التدريب المهني
191	الشكل رقم 06: حاجات وتقييم النتائج
208	الشكل رقم 01: الترابط وهو مأخوذ عن P.Caspar
248	الشكل رقم 02: وظيفة التكوين غير محددة
248	الشكل رقم 03
249	الشكل رقم 04
249	الشكل رقم 05
250	الشكل رقم 06
251	الشكل رقم 07
251	الشكل رقم 08
252	الشكل رقم 09
254	الشكل رقم 10
293	الشكل رقم 11
296	الشكل رقم 12
298	الشكل رقم 13
332	الشكل رقم 01: تنظيم الموارد
341	الشكل رقم 02:
342	الشكل رقم 03: الوظائف المختلفة للقاعدة
365	الشكل رقم 01
401	الشكل رقم 02
417	الشكل رقم 03
422	الشكل رقم 04

436  
437  
453  
479  
481  
483  
483  
484  
484  
485  
486  
487  
487  
489  
489  
490  
490  
491  
492  
493  
494  
494

الشكل رقم 01  
الشكل رقم 02  
الشكل رقم 03: نماذج تحديد حاجيات التكوين  
الشكل رقم 01  
الشكل رقم 02  
الشكل رقم 03  
الشكل رقم 04  
الشكل رقم 05  
الشكل رقم 06  
الشكل رقم 07  
الشكل رقم 08  
الشكل رقم 09  
الشكل رقم 10  
الشكل رقم 11  
الشكل رقم 12  
الشكل رقم 13  
الشكل رقم 14  
الشكل رقم 15  
الشكل رقم 16  
الشكل رقم 17  
الشكل رقم 18  
الشكل رقم 19

## الجزء الأول: المسار النظري للكفاءة في المؤسسة

### الفصل الأول: نظريات التسيير والاقتصاد للكفاءة

مقدمة

المبحث الأول: نظريات التسيير

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية (1900)

1. F.TAYLOR ف. تيلور (1856-1915) والتنظيم العلمي للعمل (OST)

2. ليليان وفرانك جيل برث (1868, 1924) & Lillian Frank Gilberth (1972, 1978)

3. هانري فايول H.FAYOL (1841/1925)

4. ماكس وبيير Max WEBER (1864-1920)

المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية الجديدة

المطلب الثالث: المدرسة الحديثة (1950)

1. نظرية الأنظمة

أ) مفهوم الأنظمة

ب) تطبيق مفهوم النظام للتسيير

2. نظام التصرف

3. نظرية الوسط

أ) نظرية التدخل في المؤسسة وتسيير الكفاءات

ب) نظرية المنظمة المؤهلة

المبحث الثاني: النظريات الاقتصادية للكفاءة في المؤسسة

1- نظرية تكاليف المعاملة ل Olivier Williamson

أ- العمل الرئيسي ل Coase

ب- الاختيار ما بين السوق و التسلسل:

ج- الاختيار الإنتاج - الذاتي، الشراء، ونظرية تكاليف المعاملة:

34

2- نظرية الوكالة أو العلاقة مع المساهمين

34

أ- العلاقة: رئيس - عميل:

34

ب- حوكمة المؤسسة و العلاقة مع المساهمين

35

3- النظرية التطورية للمؤسسة

35

أ) النظرية التطورية

37

ب) رؤية للشركة القائمة على الكفاءات

41

4- آلية الكفاءات ضمن السلوكات الخلاقة:

42

أ) آليات تجميع المعارف والكفاءات

46

ب) قاعدة الكفاءات الخاصة بالشركة

49

5- التفاعلات ما بين الكفاءات والإبداع

51

خاتمة

52

## الفصل الثاني: الكفاءة في المؤسسة

52

مقدمة:

53

المبحث الأول: الكفاءات في المؤسسة

54

المطلب الأول: تعريفات الكفاءة

55

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة

56

1. بعض المقاربات المهمة للتعريف

57

أ) المعارف الثلاثة

60

ب) حسن التصرف

60

2. الكفاءات الإدراكية ( المفاهيمية)

61

3. مقاربات مجملة:

61

4. مقترح لتعريف عملي

61

5. عن أي كفاءة نتكلم؟

66

المبحث الثاني: التأويلات المختلفة للكفاءة

66

المطلب الأول: تعريفات الكفاءة في مجالات متعددة

66

1. علم النفس التفاضلي

67

2. علم النفس الذهني

68

3. الكفاءة في علوم التكوين

المطلب الثاني: العلاقة بين الكفاءة والإستراتيجية

1. التذكير بمسعى الاستراتيجي

2. تطوير المؤسسات ومساهمة الكفاءات في الأداء

3. ما الذي يجعل من الكفاءة الإستراتيجية؟

4. تكمن الغاية من هذا المفهوم في الخصوصيات التالية

المطلب الثالث: الكفاءة في ergonomie

1. تخصيص الكفاءات عن طريق مجال التسيير

2. الكفاءات وتسيير الموارد البشرية

المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الكفاءة

المطلب الأول: أبعاد الكفاءة

1- المعارف

2- المهارات (معرفة التطبيق)

3- حسن التصرف

4- نماذج الكفاءات

5- الكفاءات الفردية

6- الكفاءات الجماعية

المطلب الثاني: كفاءات المؤسسة

1- تعريف

2- كفاءات متميزة

7- الترابط بين الأنواع الثلاثة للكفاءة

المبحث الرابع: تسيير عن طريق الكفاءات (مسعى الكفاءة)

المطلب الأول: ماذا نعني بمسعى الكفاءة؟

1- تعريف

2- حركية المؤسسة ضمن مسعى الكفاءة

3- تنفيذ مسعى الكفاءة

المطلب الثاني: رهانات التسيير عن طريق الكفاءات



99	1- رهانات الموجهين
100	2- رهانات التأطير الحوارية
101	3- رهانات الإجراء
101	4- رهانات ممثلي الأجواء
103	المبحث الخامس: تحويل/نقل الكفاءات
103	المطلب الأول: نحو مفهوم ملف الكفاءات
103	المطلب الثاني: من التحويل إلى تسيير المعارف
103	1- نماذج عملية
105	2- تسيير المعارف
106	المطلب الثالث: ممارسة أصلية
106	1- بعض المعايير
107	2- استعمالات ممكنة
108	3- كفاءات الإجراء في نهاية المسار المهني
108	4- وضعيات مهنية ملائمة بالخصوص مع تحويل الكفاءات
109	5- حالة خاصة بالهياكل المسيرة
110	خاتمة

## الجزء الثاني: التكوين التقليدي (العادي) في المؤسسة

111	الفصل الأول: المراحل الاستراتيجية للتكوين في المؤسسة
111	مقدمة
112	المطلب الأول: وظيفة التكوين
114	المطلب الثاني: أهداف التكوين وأهم إيجابياته
114	1. أهداف التكوين
115	أ) التكوين: استجابة لرغبتين
115	ب) التكوين: إشكالية عامة
116	2. مختلف التصنيفات لأهداف التكوين
116	أ) أهداف التكوين الأساسية حسب SEKIOU
117	ب) تصنيف أهداف التكوين
118	ج) ELLIS و TALBOT يكشفان عن التصنيف التالي

1. سياسة التكوين: عنصر من السياسة العامة للمؤسسة

أ) تركيب الإدارة

ب) أهمية التكوين في السياسة العامة للمؤسسة:

2. الغاية الاجتماعية والغاية الاقتصادية من التكوين بالمؤسسة

3. التطبيقات التنظيمية أثناء وضع سياسة التكوين

المبحث الثاني: العمليات الأولية في عملية التكوين

المطلب الأول: استشارة التكوين وتقييم الأفراد

القسم الأول: استشارة التكوين

1- ما هي الأسباب الداعية إلى تطوير استشارات التكوين؟

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

3- ما ذا ينتظر من استشارة التكوين؟

4- ما هي أصناف معايير القياس المستخدمة باستشارات التكوين؟

القسم الثاني: تقييم الأفراد

1- طرق التقييم

2- تقييم المستخدمين

القسم الثالث: شروط نجاح عملية التكوين والتحسين بالمؤسسة

1- مشاكل التكوين والمهارات بالمؤسسة

2- شروط نجاح عملية التكوين

المبحث الثالث: مبادرات التكوين ومراحله الأساسية

المطلب الأول: مبادرة التكوين

1- التكوين بمبادرة العامل

2- التكوين بمبادرة في المؤسسة

المطلب الثاني: المراحل الأساسية في خطة تكوين عقلانية

1. الأطوار المختلفة لخطة التكوين

2. المراحل الست لخطة التكوين حسب J. L. Birien

المبحث الرابع: خطة التكوين

المطلب الأول: نظرة خاطفة عن المراحل الأساسية لخطة التكوين

- 162 1. تحليل الحاجات
- 163 2. اختيارات سياسة التكوين
- 164 3. محتوى الخطة
- 164 4. التكوين بنظرة استثمارية
- 166 5. تنظيم ومتابعة التكوين
- 167 6. استشارة التكوين

المطلب الثاني: مشروع رزنامة تحضير خطة التكوين

المطلب الثالث: خطط التكوين

- 169 1. جداول التكوين الضرورية لتنظيم التكوين
- 171 2. أصناف الوسائل التي توضع في خدمة التكوين
- 173 المبحث الخامس: معرفة احتياجات التكوين بالمؤسسة
- 174 المطلب الأول: صعوبة تحديد احتياجات التكوين.
- 175 1. صعوبة ضبط (حصص) احتياجات التكوين .
- 176 2. التحليل السوسولوجي لاحتياجات التكوين
- 181 المطلب الثاني: تحديد حاجيات التكوين
- 181 1. تحديد حاجيات التكوين حسب [ P.Casse ] .
- 183 2. تحديد حاجيات التكوين حسب [ R.Romelaer ]
- 184 3. احتياجات التكوين حسب [ Belanger ]
- 188 4. تحديد حاجات التكوين حسب [ Talbot-Ellis ]
- 191 5. تحديد حاجات التكوين عند [Lebeau]
- 196 المطلب الثالث: طبيعة تكاليف التكوين
- 196 1- تقنيات لتحديد حاجات التكوين [ P.Casse ] .
- 198 2- تقنيات تحليل حاجات التكوين [ Belanger ]
- 200 3- تقنيات لتحديد حاجات التكوين حسب [ Talbot-Ellis ]

خاتمة:

## 206 الفصل الثاني: مبادرات وظيفية التكوين في المؤسسة

206 مقدمة

207 المبحث الأول: طرق وتقنيات التكوين

207	المطلب الأول: مميزات الطرق الكبرى للتكوين حسب المدارس الأساسية
207	1. حالة التدريب المهني
209	2. نظرة مختصرة عن الطرق الأساسية
214	3. نمط ترتيب طرق التكوين
216	المطلب الثاني: أنواع ومميزات التقنيات
217	الخمس تقنيات الرئيسية في التكوين الأكثر استخداما
217	1- العرض التعليمي
218	2- الأفواج الصغيرة
229	المطلب الثالث: التقنيات الأخرى للتكوين
229	1- Coaching
230	2- التنقل بين المناصب
230	3- التريضات بمعاهد أخرى بالمؤسسة
230	4- ألعاب المؤسسة
230	5- تقنية Brainstorming
230	6- تقنية Panel
231	7- البراهين
231	8- الزيارات الميدانية
231	9- طريقة العيادة
233	المبحث الثاني: مصلحة التكوين ومسؤول التكوين
233	المطلب الأول: مسؤول التكوين
234	الفقرة الأولى: وظيفة مسؤول التكوين
238	الفقرة الثانية: تحليل وتشخيص وظيفة مسؤول التكوين
243	المطلب الثاني: مصلحة التكوين
243	الفقرة الأولى: مهمات مصلحة التكوين
247	الفقرة الثانية: مكانة مصلحة التكوين ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة
256	المبحث الثالث: ميزانيات وتكاليف التكوين
256	المطلب الأول: الشروط المسبقة لتحضير تكاليف التكوين
257	1- تكاليف التدريب المهني
258	2- العلاقة بين التكلفة والنوعية

المطلب الثاني: تكاليف غياب التكوين

مثال عن غياب التكوين

أ) لنرى الآن كيف يمكن فهم تكلفة تنقل الأفراد

ب) ضرورة التكوين لأسباب عملية

ج) ضرورة التكوين بسبب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه أفرادها

د) أهمية التكاليف الناجمة عن المحيط في حالة غياب المؤسسة

هـ) نتائج غياب التكوين على هياكل القوى العاملة بالمؤسسة

المطلب الثالث: طبيعة تكاليف التكوين

1- تكلفة تشغيل فرد بعملية التكوين

2- تكاليف الوسائل الضرورية للتدريب المهني

3- أهمية حساب مصاريف التكوين

المطلب الرابع: تخطيط ومراقبة تكاليف التكوين

1- تخطيط عمليات التكوين

2- تخطيط مشروع نوعي للتكوين

3- التكفل بالمصاريف الخاصة بهياكل المؤسسة

المبحث الرابع: تقييم ومراقبة ومتابعة التكوين

المطلب الأول: تقييم ومراقبة التكوين

1- ماذا يعني التقييم؟

2- لماذا يتم تقييم التكوين؟

3- تقييم ومراقبة التكوين

4- الصعوبات وأشكال المعارضة التي تواجه تقييم التكوين

5- تقييم وقياس التكوين

المطلب الثاني: تقييم وتحليل القيمة

1- المبادئ التي يقوم عليها تحليل قيمة التكوين

2- الأسئلة التي يجب أن تطرح من طرف محلي قيمة التكوين

المطلب الثالث: طرق التقييم ومتابعة التكوين

1- طرق التقييم

287	2- كفايات التقييم
289	3- المتابعة في التكوين
292	4- نماذج تقييم التكوين
296	5- مستويات التقييم
298	6- طريقة جمع المعلومات
300	خاتمة

## الجزء الثالث: التكوين الغير التقليدي في المؤسسة

302	الفصل الأول: التكوين عن بعد "E Learning"
302	مقدمة:
303	المبحث الأول: E.learning
303	المطلب الأول: مفاهيم قاعدية لـ E.learning
303	1- تعريف E.learning
304	2- الأصناف المختلفة لأجهزة E.learning
309	3- تنظيم/تقعيد E.learning
313	المطلب الثاني: نماذج وخصوصيات النشاطات ضمن E.learning
313	1- الزمن/ التعلم: نشاطات من صنف مؤقت أو غير مؤقت
316	2- التعلم والمكان: نشاطات ضمن أماكن مختلفة
318	3- علاقة "النشاط" في E.learning
319	4- من المكون إلى E. formateur
324	المبحث الثاني: أبعاد، منافع، وإجارات E.learning :
324	أبعاد E.learning :
325	المطلب الأول: البعد البيداغوجي والنفسي:
325	أ- البيداغوجيات الرئيسية المعروفة في الحضور، هل تطبق في E.learning ؟
330	ب- شبكة الانترنت: شبكة عالمية وبسيطة
331	ج- شبكة الانترنت: الشبكة الداخلية للمدرسين الفعيلين للتقنيات المتعاونة
346	المطلب الثاني: من المدخل إلى القاعدة:
347	1- البعد الاقتصادي والشرعي/القانون
351	2- التكاليف المتغيرة

400	2- متى نستغي عن coaching؟
403	3- العقبات الواجب تخطيطها
406	المبحث الثالث: كوتشينغ الأفواج: Les coaching des équipes
406	المطلب الأول: ادراك المجموعات
406	1- التفاعل والمسؤولية
406	2- تشخيص فريق ما
412	المطلب الثاني: تشكيل الكفاءات
413	1- تعريف تشكيل الكفاءات
414	2- مبادئ تشكيل الكفاءات
415	3- مراحل اكتساب أي كفاءة
416	4- تشكيل الكفاءات داخل المؤسسة
424	خاتمة:

## الجزء الرابع: واقع التكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية

425	الفصل الأول: التكوين وتطوير الكفاءات ضمن المؤسسة الجزائرية SEROR
425	مقدمة:
434	القسم الأول: دراسة وثائقية ومدخلات مفتوحة لبعض إطارات / مؤطري مؤسسة SEROR بتلمسان:
436	I. إدارة الموارد البشرية ب SEROR
451	II. تكوين وتطوير الكفاءات ب SEROR
461	القسم الثاني: مكانة التكوين وتطوير الكفاءات في بعض المؤسسات بولاية تلمسان
466	خاتمة
468	ملحق
477	الفصل الثاني: مكانة التكوين ومساهمته في تطوير الكفاءات في بعض المؤسسات بولاية تلمسان
478	القسم الأول: مكانة أجهزة الموارد البشرية والتكوين في الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات بولاية تلمسان
501	القسم الثاني: فهم مكانة التكوين من طرف أفراد عينة من مؤسسات ولاية تلمسان
511	خاتمة
512	خاتمة عامة

قائمة المراجع

الفهرس

354

3- تبعية المصاريف E.learning

355

4- البعد التنظيمي وملازمة التغيير

357

خاتمة:

358

## الفصل الثاني: الكوتشينغ coaching

358

مقدمة

359

المبحث الأول: ماذا نعني ب coaching

359

المطلب الأول: تعريف:

360

1- أصل Coaching

361

2- التمييز انطلاقا من اصناف أخرى من التدخل

364

3- مبادئ وقوانين أصلية

366

المطلب الثاني: هدف coaching

366

1- تطوير المتعاونين

366

2- الرهان حول الأشخاص

367

3- تحرير الطاقات

367

4- انبعاث الإدراك

368

5- التحفيز الذاتي

369

المطلب الثالث: Manager-coach.

370

العقبات المرتبطة بالمنظمة

371

العقبات المرتبطة بالمدير

374

المبحث الثاني: ممارسة coaching

374

المطلب الأول:

374

1- دور Le coach

374

2- Le coaching

385

3- ممارسة coaching

390

المطلب الثاني: تقنيات coaching :

390

1- وسائل - ادوات الحوار :

392

2- قيادة حوار coaching

398

المطلب الثالث: ممارسة coaching

398

1- متى coacher؟