

آليات تكوين الإطارات في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمجمع أسمدال - عنابة

زهيرة بوستيل*

الإرسال: .../.../..

القبول: .../.../..

النشر: .../.../..

ملخص: يعتبر تكوين الإطارات كوظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية بمثابة الركيزة الأساسية الضامنة لتنافسية المؤسسات، حيث لا يجب حصره في تنمية الكفاءات العامة لاحتلال منصب عمل كما تشير إلى ذلك المقاربة الكلاسيكية، بل تدعمه بآليات جديدة مولدة للعديد من الكفاءات للتكيف مع المتطلبات التنظيمية الجديدة.

هدفت دراستنا إلى معرفة آليات التكوين المتخذة لتنمية كفاءات الإطارات بمجمع أسمدال-عنابة-من حيث الأهداف المتوخاة من تنمية كفاءات الإطارات، مجالات التكوين، أساليب التقييم الأكثر استخداما، واعتماد المنهج الوصفي الكفيل برصد الوقائع، والأدوات المرافقة له: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، بإجراء تحقيق ميداني مع كل إطارات المديرية المحددة.

و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، يمكن تلخيص أبرزها كالتالي: -الأهداف الأساسية من تكوين الإطارات: تنمية الكفاءات الفردية، تحيين المعارف، التكيف مع التغيرات التكنولوجية؛ -تركيز المجمع على تكوين الإطارات في مجالات: التسيير بمختلف تفرعاته، اللغات الأجنبية؛ -عدم فعالية أساليب تقييم عملية التكوين، لأن المجمع يستند سوى للمستوى الأول المدرج ضمن نموذج كيركباتريك(رد فعل الإطارات)، وهذا ما يؤكد سياسة تكوينية ارتجالية...

الكلمات المفتاحية: الآلية، التكوين، آليات التكوين، الإطارات، الكفاءات، المؤسسة.

تصنيف: JEL: J24,M12,M53

Managers training mechanisms in Algerian Enterprise Field Study in Asmidal Group-Annaba-

Abstract: Managers training as one of the human resources management functions, is considered as essential pillar of enterprises' competitiveness, do not limited at general competencies' development to occupied job as indicated by classical approach, but must be reinforced by new training mechanisms generating competencies' "panoply" in order to adapt at new organizational requirements.

* أستاذة محاضرة - قسم ب-، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، البريد الإلكتروني z.boustil@yahoo.fr

This study aimed to know training mechanisms to develop managers' competencies in Asmidal Group-Annaba-, in terms of objectives envisaged for developing competencies, training domains, the most used evaluation methods, by adopting the the descriptive approach with tools: observation, interview, questionnaire, by conducting a field investigation with all managers of determinated directions.

The most important results of this study can be summarized as follows: -The main objectives of managers training are: development of individual competencies, knowledge's updating, adaptation to technological changes; -The Group focuses on training in domains of: management, foreign languages; -Ineffectiveness of training process evaluation methods.

Keywords: Mechanism, Training, Training mechanisms, managers, competencies, enterprise

JEL Classification:J24,M12,M53

مقدمة

بالنظر للتغيرات المتعددة المناحي التي تشهدها المؤسسات، على هذه الأخيرة انتهاج سياسة تكوينية واضحة لهيكله كفاءات إطاراتها، بتحديد الحاجيات المرتقبة من الكفاءات المطلوبة، وكذلك التطورات الممكنة للكفاءات المتواجدة، لأن الأمر لا يتعلق بتنمية كفاءات عامة للتكيف مع منصب العمل فقط، بل يكون التركيز على توليد آليات تكوينية كفيلة بتنمية الكفاءات العرضانية للتكيف مع التغيرات والمواقف الطارئة، لأن المفتاح التنافسي يكمن لاسيما في رأس المال، بل في الرجال...، وهذا ما يتجسد في قول ج.ج. سالومان **J.J.Saloman** على أن: "القدرة على الإبداع لا تقاس بأهمية الثروة الصناعية والإنفاق على البحث فقط، و لكن بمواءمة الاستثمار الفكري في جميع ميادين الأنشطة بشكل خاص" (Le Boterf, 1989, p.18)، وبالتالي، السهر على تنظيم عملية التكوين بمنطق الاستثمار بما يتماشى والإستراتيجية العامة للمؤسسة لتنمية الكفاءات الداخلية عن طريق التكوين المستمر الذي يتمثل في مجموعة من الوسائل المنظمة التي تضع الأهداف الشخصية والمهنية للأجراء (الترقية الاجتماعية، التحويل، اكتساب كفاءات جديدة، ضمان الحركية...)، في توافؤ مع تلك الخاصة بالمؤسسة.

و من الضروري تكثيف عملية التكوين بالنسبة لفئة الإطارا التي يعتبرها بوفارتيق **Bouffartigue** في مصف طبقات أجراء غير متجانسين من حيث سلوكياتهم الاجتماعية و السياسية، كما يفضل توحيدهم في مفهوم "أجراء الثقة" برفضه للنظريات التي عرفت الإطارا كـ"أجراء برجوازيين"، أو كـ"أعوان أجهزة التأطير"، و من ثم، فهو يقر بأن: "السلطة التي اكتسبها تبقى مرتبطة بالثقة التي منحت لهم بفضل الكفاءات الاتصالية و كفاءات الإنصات" (Lojkin, 2002, p.592-594)، كما يجب الإشارة إلى أن هذه الفئة (الإطارا) قد عرفت انزلاقا لمكانتها من عالم المراكز والمكانة (الذي يجسده المنظور الفرنسي) نحو الكفاءات (Christol, 2010, p.20)، و هذا بفعل تحمل مسؤوليات جديدة في إطار الرهانات المعقدة...

إن الإطارات الذين كانوا ينعنون بـ "إطارات الأمة" فهم، اليوم، يعيشون تناقضات من حيث موقعهم بين "المطرقة" و"السندان"، يطلب منهم إيجاد الموازنة بين توجيهات الإدارة العليا والمستويات المهنية الدنيا، وهذا، بطبيعة الحال، لن يتم إلا بالتنمية المستمرة لكفاءاتهم المتعددة، وعلى المؤسسات أن تكون في مصف المؤسسات المتعلمة التي تجعل من بيئة العمل وسطا للتعليم، لأن الكفاءات ليست مكتسبة في حد ذاتها بشكل نهائي كما يشير إلى ذلك دبراز Deprez، بل يتم اكتسابها عن طريق التعلم حسب تصور زارفيان Zarifian، بتسطين آليات تكوين تصقل الكفاءات النائمة لمواجهة عدم التأكد والتغيرات المستمرة؛ ناهيك على أن الاهتمام كان منصبا على التكوين المتخصص، أين امتزج فعل التكوين بفعل الإنتاج (Khelfaoui, 2000, p.75)، لكن كان من الأجدر تنمية معارف الثروة النادرة المتمثلة في المورد البشري حسب تعبير E. Morin و ج. لي. بوترف G.L. Boterf، لاسيما في المجالات التقنية بل في المجالات التسييرية، إلا أن الإطارات الذين تلقوا تكوينا في الميدان التقني لم يوجهوا إلى الوظائف المنوطة بهم، بل تخلوا عن بذلة العمل ليتتحقوا بالمصالح الإدارية حسب تأكيد علي الكنز (El Kenz, 1987, p.166) دون أي تكوين في المجال الإداري، مما أدى إلى العديد من الاختلالات التنظيمية...، خاصة وأن مسارات إعادة الهيكلة الاقتصادية تتطلب نظام تكوين يتماشى والحاجيات الحقيقية للمجتمع من الكفاءات التسييرية الضرورية، إلا أنه لم يعط إلا اهتماما ضعيفا للسلوك الإنساني والكفاءات العلائقية (بالتركيز حتى نهاية الثمانينيات، بشكل عام، على الأشكال التقنية)، وحتى أن مدارس و كليات التسيير، لم تنفطن إلا في السنوات الأخيرة، للسلوك الإنساني والدور الذي يلعبه في تحديد فعالية المسيرين (Robbins, 2006, p.4)، ولم يتم الاهتمام بالفروع الخاصة بالتسيير، المالية، تسيير الموارد البشرية على مستوى الجامعات إلا ابتداء من التسعينيات في إطار تحديث التعليم العالي، كما لم يتأت التجديد البيداغوجي من الهيئات المدرسية، و لكن من القطاع الاقتصادي الذي سمح بدوره لعدد كبير من الاستفادة من التكوين بالخارج (www.ondh.ma/pdf-doc%5cnd14.pdf) كما كان يحكم على التكوين الجامعي على أنه تكوين نظري ليس له علاقة بالواقع، وهذا ما أبرزته دراسات علي الكنز على مستوى مركب الحجار، و صديق تاوي بقطاعات: المالية والزراعة.

إن دراستنا المنصبة على مجمع أسمدال - عنابة - كنموذج للمؤسسة الجزائرية الذي كان بمثابة "المدرسة-الورشة" التي شكلت الكفاءات التقنية لمختلف الفئات الاجتماعية-المهنية لمباشرة العمل الصناعي بالورشات...، قد أدرك، منذ سنة 2015، أهمية البعد التكويني بالنظر للمتطلبات التنافسية الجديدة، من حيث تنمية الكفاءات بمختلف تصنيفاتها، خاصة وأنه يتطلع لإنشاء مشاريع وطنية وأخرى بالشراكة مع مؤسسات أجنبية ببعض الجهات من الوطن (ولايات: البويرة، بسكرة، وهران، سكيكدة)، لاحتلال مراكز ريادية في إنتاج الأسمدة الفوسفاتية والأزوتية، ورسم مكانته لا سيما على المستوى الوطني، بل على المستوى الأوروبي - متوسطي بتقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية للقطاع الفلاحي.

وتأسيسا على هذه المعطيات، يمكن طرح التساؤل المركزي التالي:

- فيما تتمثل آليات تكوين الإطارات بالمؤسسة الجزائرية؟
- و الذي انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هي الأهداف المتوخاة من تكوين الإطارات؟
- ما هي مجالات التكوين المنتهجة لتنمية كفاءات الإطارات ؟
- ما هي الأساليب المستخدمة في تقييم عملية التكوين؟

يبقى الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الآليات الجديدة للتكوين الكفيلة بتنمية كفاءات الإطارات، من حيث الأهداف المتوخاة من تكوين الإطارات، مجالات التكوين المنتهجة، الأساليب المعتمدة في تقييم عملية التكوين، واستخدامنا لمنهجية تمثلت في المنهج الوصفي والأدوات المرافقة له (ملاحظة، مقابلة، استمارة)، باعتماد أسلوب الحصر الشامل لإطارات المديرين المعينة، وذلك لجمع البيانات اللازمة والإجابة عن التساؤلات المطروحة، لكن، قبل تحليل نتائج التحقيق الميداني، لا بد من التطرق أولاً إلى المعالجة المفاهيمية.

1-المعالجة المفاهيمية:

سيتم التركيز على المفاهيم الرئيسية للدراسة لمعرفة مدلولاتها الحقيقية، لأن بناء المفهوم يعتبر عملية ضرورية قبل انطلاق أي محاولة للتحليل:

1.1- مفهوم الآلية:

إن الآلية كلفظة منحدر من اللغة اللاتينية (**disponere**) تشير إلى (وضع تنظيم، ترتيب أو تنسيق)، وقد تطور استخدامها في القرن الثالث عشر و أصبحت تعني: "اتخاذ قرار، استخدام حسب تطابقه أو ملاءمته لشيء ما أو لشخص ما" (Boudjaoui, Leclercq 2014, p.35).

كما تعتبر في اللغة العادية كمفهوم ذو دلالات عسكرية يشير إلى الترتيب التقني والتنفيذ الاستراتيجي للوسائل العقلانية لتحقيق هدف معين.

وبالتالي، فهي تعني الطرق والإجراءات المتخذة لغرض تحضير وضبط أية عملية أو مهمة خاصة بأي مجال كان، وهنا يكون الاهتمام بعملية التكوين وفق أطر منظمة لحسن سيرها.

2.1- مفهوم التكوين:

كثيراً ما يخلط بين مفاهيم التكوين، التربية، التعليم والتعلم باعتبارها كفعل نقل المعارف، و حتى إذا كانت هذه المفاهيم تتداخل فيما بينها، فمن الأفضل التمييز بينها؛ إن التربية كعملية إعداد الفرد للحياة بكل الوسائل المختلفة، تشمل التربية الوطنية، الجسمية، الخلقية، والاجتماعية، والجمالية...، فهي تصقل الفرد بسلوكات تسهل وتدعم الشبكات الاجتماعية والقيم والمعايير، ويبقى الهدف منها هو: «تنمية القدرات العقلية و الجسمية والنفسية للفرد والتي تصبح ذات قيمة تقوم بثمينها المجموعة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد (عزيزي، 2003، ص.15)؛ أما التعليم فيعتبر كناحية من تلك النواحي المختلفة للتربية، والغرض منه هو توسيع مدارك الدارسين وتزويدهم بالدراسات العامة والنظريات الأساسية عكس التدريب الذي تنحصر مهمته في إعداد الأفراد وتأهيلهم لأداء مهامهم بإتقان، أو ممارسة تخصصات تتطلبها طبيعة العمل.

إن التعلم الذي يعد بمثابة تعديل السلوك من خلال الخبرة، تبقى خاصيته الأساسية هي إحداث تغييرات دائمة نسبياً في السلوك (حسن، 2001-2002، ص. 253)، ناهيك على أن متطلبات الجودة تفترض التعلم المستمر...، و هذا ما يتطلب الانتقال من تكوين محصور على أداء مهام معينة إلى تكوين يرمي إلى التنمية المستمرة (Jacob, Ducharme, 1993, p.215)

وقد تعددت تعريفات التكوين من حيث المنطلقات والتوجهات النظرية لمتناوله بالدراسة والتحليل.

يعرف ت.أردوين T. Ardouin التكوين على أنه: "عملية التزود بوسائل تسمح باكتساب المعارف من طرف شخص أو جماعة بمنظور تعاقدية، في ارتباط مع سياق معطى لغرض الوصول إلى هدف" (Ardouin, 2013, p.10)،

أما **ارمسترونج Armstrong** فيعرفه بمثابة: "تعديل منظم للسلوك من خلال التعلم الذي يحدث نتيجة للتكوين والتعلم والتطوير والخبرة المبرجة" (Vukovic, Zavrnsnik, Rodic, Miglic, 2008, p.p.695-721). كما يتخذ التكوين كوسيلة ضبط تتمظهر في مستويين (Martory, Crozet, 2006, p.p.93-94):-

المستوى الأول: يسمح بتعديل الموارد الداخلية للحاجيات ويتخذ كفرضية تكوين - تكيفي و تحويلي، وهو بذلك يعد من بين شروط التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية؛ - **المستوى الثاني:** يهتم بتعديل الموارد الخارجية للحاجيات، بمثابة فرضية تكوين سابق لاحتلال منصب عمل، وهو بذلك يتخذ كاستثمار استراتيجي و محور مفضل لتنمية الكفاءات، لكونه يساهم في **تغطية الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الحقيقية** التي تتطلبها الأشكال التنظيمية الجديدة للعمل، كما يعتبره **ساباتي Sabatier** في مصف رهان كبير لا سيما للمؤسسات، بل للأجراء كذلك، بتأكيد على أن "تكثيف مواقف التعلم في الوسط المهني يسمح للأجراء ببناء الكفاءات الجديدة، الضرورية (الفردية والجماعية)، وتحسين مستوى النجاح العملية (Lounas, Belkahla, 2005, pp. 20-24)، وبالتالي لا يقتصر التكوين على الزيادة في الكفاءة الإنتاجية، بل يتعدها بخلق ونسج روابط اجتماعية بين مختلف أعضاء المؤسسة، وهذا ما تفرقه **المقاربة السوسيولوجية** (Le Duff, 2003, p.p.423-424) من خلال تنشئة الأفراد و تنمية الانسجام الاجتماعي لأي جماعة...

وهي كتعريفات تتباين من حيث مضامينها: نقل المعارف بتوفير الوسائل...، تغيير السلوكات، بناء الكفاءات الجديدة والنجاح العملية، التكيف مع التغيرات سواء كانت تنظيمية، تكنولوجية...

يمكن تعريف التكوين على أنه تلك العمليات المنظمة لغرض تحيين وتحسين كفاءات الإطارات بشكل مستمر بما يخدم طموحاتهم المهنية الآتية والمستقبلية، وجعلهم يتكيفون بسهولة مع كل التغيرات المستجدة والطارئة بما يتماشى والأهداف الاستراتيجية للمجمع.

- مفهوم آلية التكوين:

لقد ساهمت **بريجيت أليبرو Brigitte Albero** بمقاربة متجددة في رفع اللبس على لفظ «الآلية» كمفهوم دخل حيز الاستخدام منذ الثمانينيات، بتعريفها لآلية التكوين على أنها: "أداة وظيفية منظمة ابتداء من أشياء مادية ورمزية، من فاعلين، هياكل و انساق علاقات، تبعا لغايات في سياق معين" (Albero, 2010, p.p.47-59).

وتغطي آلية التكوين، بشكل منسجم مجموع أبعاد مشروع التكوين، كما تعتبر كإجابة (حل) خاصة بإشكالية التكوين الموصوف من ناحية الأفراد الموجهين للتكوين، والعقبات (الميزانية، تعقد المحتوى...)، يمكن استخدامها في أي صنف من مسار التكوين المنظم لغرض إنتاج الكفاءات، ويوضح، في هذا السياق، **ميشال لدرو M.Ledru** (2002, p.31) على أنها (آلية التكوين) تتضمن في نفس الوقت:- مجموع الموارد التكنولوجية (أرضية الإعلام الآلي، الشبكات)؛- المحتويات والموارد المختلفة؛- التنظيم لدعم التعلم؛- الأدوات الضرورية لحسن سير المشروع...، وعلى أساس ذلك، يمكن تعريف آلية التكوين على أنها مجموع الوسائل المادية والبشرية المنظمة، الموجهة لتسهيل مسار التعلم الكفيل بإنتاج الكفاءات الضرورية للتكيف مع مختلف المواقف المهنية.

4.1- مفهوم الإطارات:

لقد عرف الإطار على أنه: "كل أجبر يمارس وظيفة المبادرة أو القيادة، يقوم بمسؤوليات أو إدارة خاصة وله تكوين عالي مثن بشهادة أو مكتسب شخصيا في المجال التقني، الإداري، القانوني، التجاري والمالي" (Doublet, Passeleq, 1973, p.13).

أما منتزبرغ Mintzberg فقد عرفه بمثابة: «الشخص المسؤول عن تنظيم رسمي أو جزء منه، يمكن أن يشغل نائب مدير، رئيس ورشة، رئيس فريق، رئيس قسم...، ويمكن أن يعمل في مؤسسة خاصة أو عمومية ذات حجم صغير أو كبير، كما يمكن أن يكون عمله في كل المستويات التسلسلية (ما عدا المستويات الدنيا)، ويكون تحت مسؤوليته العديد من الأشخاص الذين لديهم وظائف متنوعة في المؤسسة...» (Mintzberg, 1984, p.17-116).

و حتى تتمكن من الإحاطة بهذا المفهوم، نورد تفتية كل من فيبر، بارتلات وغوشال Webber, Bartlett et Ghoshal للذان صنفا الإطارات في ثلاث (03) فئات (Trudel, 2005, p.29): -الفئة العليا(إطارات مسيرة/ إطارات سامية)؛ -الفئة المتوسطة(الإطارات المتوسطة)؛ -الفئة الدنيا .

-الفئة العليا: مسؤولة عن عمليات التصميم والتحليل، صياغة الاستراتيجية...، تتموقع في الفئة الثالثة لتصنيف المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية INSEE (Institut national des statistiques et des études économiques)، وهي تتضمن مستويين: - الإطارات المسيرة: يتواجدون في قمة التسلسل الهرمي، كمساعدين للإدارة العليا من حيث مشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية...؛ - الإطارات السامية: يصنفون ضمن دراستنا في مناصب مديري: الموارد البشرية، الأسواق، التدقيق، الشؤون القانونية، ورؤساء أقسام: الاستراتيجية والتخطيط، المالية & المحاسبة، الموارد البشرية، التكوين الوسائل العامة...، وهم كإطارات شابة منحدرين من ولايات: عناية، سكيكدة، الجزائر، سوق أهراس، قسنطينة، تمكنوا من احتلال هذه المراتب المهنية على أساس مستواهم التعليمي (شهادات جامعية)، وهم مكلفون بتنسيق الأنشطة بين مختلف أعضاء المديريات والأقسام.

-الفئة المتوسطة: تضم الإطارات المتوسطة (cadres moyens) الذين يعتبرون بمثابة: "المحور المفضل للإعلام الشفهي والمباشر، لكونهم ملزمون بنشر المعلومة في حينها، و بشفافية" (Crozier, 1989, p.187)؛ تضم هذه الفئة إطارات في التخطيط، المالية، إطارات دراسات، مهندسين (بتروكيمياء، فيزياء، إعلام آلي)، يمثلون حلقة وصل بين الإطارات السامية والفئات الدنيا.

إلا أن ظهورهم كطبقة اجتماعية في الجزائر كان بفعل السلطة السياسية التي منحتهم دور المحرك لمشروعها التنموي لتحديث المجتمع، كما وصفت مراحل الستينيات والسبعينيات بـ "العصر الذهبي للمهندسين" (Taouti, 2003, p.130)، حيث وجد الأوائل منهم فضاء مواتيا لاحتلال مناصب عليا مرتبطة بمزايا مادية ورمزية، ثم تمكنوا من اكتساب خبرة، بشكل أكثر، على الصعيد الفردي والجماعي، مما سمح لهم بفرض أنفسهم كفاعلين حيويين في رسم مصير المؤسسة، لكن ابتداء من التسعينيات، يترك المهندسون "بدلتهم القديمة بعدما كانوا ينعتون بـ "إطارات الأمة"، "إطارات التنمية". يمكن القول بصفة عامة، بأن الإطارات المتوسطة يهتمون بأنشطة الجماعات، التخطيط، تنسيق الأعمال بين المصالح، وهي كوظائف أساسية لحسن سير المجمع.

مهما كانت تصنيفات الإطارات: إطارات سامية/إطارات متوسطة، فإنهم، في إطار دراستنا، يشاركون في نفس القرارات التي تحصر في: القرارات الإدارية، القرارات التقنية والقرارات الروتينية...، ويكمن الاختلاف في المسؤوليات المسندة: مدراء، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، إطارات في المحاسبة، الشؤون القانونية، الإعلام الآلي.

5.1- مفهوم الكفاءات:

ينظر العديد من المؤلفين إلى فكرة الكفاءة كمنطق جديد لتسيير الموارد البشرية، لأن الأطر التحليلية المركزة على منصب العمل قد أصبحت متقدمة بالتدرج بالنظر إلى التغيرات الجديدة التي تشهدها المؤسسات، لذا، يبرز مفهوم الكفاءات ويتغير مضمونه في سياق البيئة التنظيمية ومواقف العمل المتواجدة، كما تختلف تعريفاته تبعاً للتصورات النظرية لمتناوليه.

غالباً ما يحصر مفهوم الكفاءات في ثلاثة أبعاد: المعارف، المعرفة-الفنية، المعرفة الاجتماعية، إلا أن ج. لي بوترف **G.L. Boterf** يراه كمفهوم ضعيف يبرز في الستينيات، وتم استخدامه من طرف العديد من المؤسسات، وهو بذلك يتخذ الكفاءات بمثابة: "نتاج لثلاثة عوامل (Le Boterf, 2006, p.88-89): -معرفة-الفعل التي تفترض جمع وتعبئة الموارد الملائمة؛ -إرادة الفعل التي ترجع للدافعية الشخصية للفرد وللبيئة المحفزة التي يعمل ضمنها؛ -قدرة الفعل التي ترجع لتنظيم العمل، اختيارات التسيير، الظروف الاجتماعية التي تجعل تحمل المسؤولية والمخاطرة ممكنة وشرعية... و بالتالي، لا يمكن اعتبار الشخص ككفاء بمجرد امتلاكه للكفاءات، بل لا بد من تعبئتها بشكل ملائم في المواقف المهنية المصادفة (خاصة في مواقف عمل غير مرتقبة، مواقف عمل طارئة) التي تتطلب المرونة للتكيف مع هذه المواقف، وهذا ما يبرز في تعريف ف. زاريفيان **P. Zarifian**، الذي يعتبرها ك: "مبادرة الفرد و تحمل المسؤولية في مواقف عمل تواجهه" (Zarifian, 1999, p.7).

يمكن تعريف الكفاءات كمجموعة المعارف التي تعبأ بطريقة ذكية من طرف الإطارات في مختلف المواقف المهنية المواجهة، لتحقيق استدامة نشاط المجمع، طالما وأن هذا الأخير يبحث عن ربح معركة "التنافسية" من حيث إنتاج وتصدير الأسمدة الفوسفاتية...

6.1- مفهوم المؤسسة:

يعرفها أ. كوهن على أنها: "تنظيم مستقل نسبياً، مزود بالموارد البشرية، المادية والمالية لغرض القيام بنشاط اقتصادي بطريقة ثابتة ومنظمة" (Cohen, 1999, p.131)، وهو كتعريف يركز على الجانب الاقتصادي، يتشابه مع تعريف **عمر صخري**: "وحدة اقتصادية تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي" (صخري، 2003، ص.24). أما في سياق التحليلات السوسيولوجية، فهي تعرف من طرف **بارسونز Parsons** بمثابة: "نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف محددة" (سلاطينية، قيرة، 2008، ص.ص.6-7).

كما يعرفها م. فيبر **M. Weber** كنسق مغلق يقوم على خصائص بنائية ترتبط بتقسيم العمل، الإجراءات والقواعد الصارمة، الترشيح، التخصص، العقلانية، الطابع اللاشخصي، الخبرة الفنية، القواعد المكتوبة...

وهي كتعريفات تتخذ المؤسسة كوحدة بنائية منعزلة عن البيئة الخارجية، تتنافى مع منظور النسق المفتوح الذي يبرز تأثيرها وتأثرها بالبيئة الخارجية...

يمكن تعريف المؤسسة بمثابة حيز مكاني تتفاعل ضمنه الموارد البشرية والمادية لغرض تحقيق الأهداف المسطرة، وهي كنسق مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، حيث هذه الأخيرة تستلزم الاستجابة السريعة لتلبية الحاجيات من حيث الجودة، قلة التكاليف واحترام الآجال المحددة.

2- الإجراءات المنهجية للدراسة:

إن أية دراسة بحثية لا بد أن تتبع منهجية واضحة للإحاطة بأبعاد الموضوع من حيث الاختيار الصائب لمنهج الدراسة والتقنيات المرافقة له (أدوات جمع البيانات).

2-1- المنهج المتبع:

لقد تم اختيار المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع المعنون بـ: "آليات تكوين الإطارات في المؤسسة الجزائرية"، وهو عبارة عن طريقة منظمة لتقصي الحقائق وجمع المعلومات، يتبعها الباحث لغرض تحقيق هدف البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة، وهو لا ينحصر في جمع البيانات والوثائق، بل يتعداها بالتنظيم والتحليل للكشف عن واقع التكوين بمجمع أسمدال، وهذا بالاستناد إلى مختلف التقنيات.

2.2- تقنيات جمع البيانات:

1.2.2- الملاحظة:

لقد تم الاعتماد على الملاحظة الوثائقية أو ما يطلق عليها الملاحظة غير المباشرة التي تقوم بمراجعة السجلات والتقارير (حواشين، مصلح، عريفج، 1999، ص.83) لأخذ انطباع عن تكوين الإطارات، والتي سمحت لنا بالاطلاع على مختلف المستندات والوثائق التي استطعنا من خلالها الإلمام بمحطات العملية التكوينية منذ 2015، الوقوف على ممارسات قسم الموارد البشرية في إطار الدورات التكوينية، أساليب التقييم المعتمدة...

2.2.2- المقابلة الحرة، غير المقتنة:

لقد كانت المقابلات الأولى (مدتها من ربع إلى نصف ساعة) مع بعض المسؤولين: مدير الموارد البشرية، مدير المالية/المحاسبة، رئيسة قسم التكوين والوسائل العامة، لأخذ صورة أولية عن تكوين الإطارات بالمجمع، ثم تلتها مقابلات منقطعة للإلمام بالمعلومات والتأكيد على صحتها ومصداقيتها، التي لا يمكن للاستمارة الإحاطة بها.

3.2.2- الاستمارة:

جاءت أسئلتها مغلقة نزولا عند رغبة الباحثين مع الأخذ بعين الاعتبار لمرجعيتهم الثقافية، (إعادة صياغة الاسئلة باللغة الفرنسية) وقد تضمنت ثلاثة (03) محاور: - المحور الأول: بيانات سوسيو-مهنية؛ - المحور الثاني: بيانات خاصة بالأهداف من التكوين؛ - المحور الثالث: بيانات خاصة بأساليب تقييم العملية التكوينية، وقد تمت مراجعتها بعد تجربتها، ثم تطبيقها على 35 إطار موزعين بالمديريات المعنية التي وفرت لنا الإمكانيات لإجراء العمل الميداني...

3.2- التعريف بالمجمع مجال الدراسة:

إن مجمع أسمدال الذي مقره الاجتماعي بشارع حمزة محمد- سيدي إبراهيم-عناية-، قد تم إنشاؤه كمؤسسة وطنية للأسمدة الفوسفاتية والأزوتية، التي أطلق عليها تسمية: أسمدال بعد إعادة هيكلة سوناطراك بموجب المرسوم رقم 84-258 المؤرخ في 01 ديسمبر 1984؛ كما أصبحت مستقلة في سنة 1996 وتحولت إلى شركة اقتصادية عمومية (EPE) في شكل شركة ذات أسهم (s.p.a) تحت رعاية الشركة القابضة العمومية للكيميا-الصيدلة والأسمدة، برأس مال قدره: 2275 مليار دينار؛ أما في سنة 2001 فقد تم إنشاء فروع لها: Asfertrade, Somias, Kimial, Alzofert, Fertial. وأصبحت في سنة 2005 بمثابة مؤسسة قابضة مساهمة برأس مال قدره 5941 مليار دينار.

كما ألحق المجمع وممتلكاته ومؤسسة فرتيال في قطاع الصناعة والمناجم بوزارة الطاقة، مجمع سوناطراك بموجب قرار CPE رقم 154/12 بتاريخ 2017/10/12.

وهي شركة ذات أسهم، يقدر رأسمالها بـ: 964 000 000 دج.

- المهام الرئيسية للمجمع: -تسيير مجموعة من الفروع المتخصصة في إنتاج، تسويق وتطوير الأسمدة ومنتجات الصحة النباتية؛ -البقطة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في ميدان الأسمدة ومنتجات الصحة النباتية.
- الأنشطة الرئيسية: إنتاج وتسويق وتطوير الأسمدة، الأمونياك ومشتقاته، منتجات الصحة النباتية، منتجات النظافة العمومية والمنزلية.

4.2-طريقة العمل الميداني:

انطلقت الدراسة الاستطلاعية التي أمدتنا بالعناصر الأولية لبناء التحليل بتاريخ 18 سبتمبر 2017 لجمع المعلومات الأولية حول المجمع: الهيكل التنظيمي، عدد المستخدمين، مخططات التكوين، بطاقة تقييم عملية التكوين (رضا المتكويين)، و هي أصعب مرحلة بالنظر للاتصالات المتكررة، ثم تلتها مرحلة ثانية لمناقشة سياسة التكوين، كما تم ضبط تاريخ لمباشرة التحقيق الميداني، مع السماح لنا بمعاينة سوى المديرية المحددة من طرف مدير الموارد البشرية أما المرحلة الثالثة فقد خصصت لتجربة الاستمارة و توزيعها على الإطارات للتأكد من فهمهم للأسئلة المطروحة لغرض إدخال التعديلات الممكنة و مراجعتها بشكل نهائي، أما المرحلة الرابعة، فقد تم فيها ملئ الاستمارات بشكل رسمي بتاريخ 12 ديسمبر 2017، و على أساس ذلك، امتدت الدراسة من 18 سبتمبر 2017 إلى غاية 28 جانفي 2018.

5.2- عينة الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أنه لم يسمح لنا بإجراء تحقيق ميداني شامل لكل إطارات مديريات المجمع...، كما لم يتسنى لنا الاتصال بمديرية المشاريع، لذا، كنا ملزمين بتركيز دراستنا على المديرية المحددة والمعينة من طرف مدير الموارد البشرية، حيث كان اختيارنا لأسلوب الحصر الشامل لكل إطارات المديرية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 02.

جدول رقم: 01-توزيع الإطارات بمجمع أسمدال-2017-

توزيع الإطارات بمديريات المجمع										التعيين
المجموع	المشاريع	الاستراتيجية & التخطيط	الموارد البشرية &الوسائل العامة	الصحة &الأمن &البيئة	المالية &المحاسبة	الأسواق	الشؤون القانونية	التدقيق	المديرية العامة	
77	34	06	13	01	05	02	05	04	07	-قيمة مطلقة
%100	%44,16	%07,79	%16,88	%01,30	%06,49	%02,60	%06,49	%05,20	%09,09	-قيمة نسبية

المصدر: معطيات مدير الموارد البشرية، مجمع اسمدال، ديسمبر 2017

جدول رقم: 02-العينة المختارة بالمديرية المعينة

التعيين	المديرية المعينة					
	التدقيق	الشؤون القانونية	الأسواق	المالية & المحاسبة	الموارد البشرية & الوسائل العامة	الاستراتيجية & التخطيط
- قيمة مطلقة	04	05	02	05	13	06
- قيمة نسبية	11,43%	14,29%	05,71%	14,29%	37,14%	17,14%
						المجموع
						35
						100%

المصدر: من إعداد الباحثة

وبالتالي شملت الدراسة: 35 إطار موزعين بمديريات: - التدقيق؛ - الشؤون القانونية؛ - الأسواق؛ - المالية & المحاسبة؛ - الموارد البشرية & الوسائل العامة؛ - الإستراتيجية & التخطيط.

- الخصائص السوسيو-مهنية للإطارات:

لقد تبين من نتائج التحقيق الميداني، بأن **مجمع أسمدال** يستحوذ على إطارات شابة تتراوح أعمارهم ما بين 24-33 سنة (68,57%)، وهم بذلك قادرين على رفع التحديات المستقبلية، خاصة وأن المجمع يطمح للتميز لا سيما على المستوى الوطني بل على المستوى الاورو-متوسطي بتركيزه على إنشاء أنشطة ومشاريع جديدة كفيلة بامتصاص البطالة، وهذا ما جعله يتخذ من العملية التكوينية آلية بيداغوجية جديدة لرفع كفاءات الإطارات المتحصلين على شهادات جامعية (97,14%) تتوزع بين 68,57% ليسانس و 28,57% ماستر، إضافة إلى نسبة 02,86% من معاهد التكوين المهني، حيث تقدر نسبة المتزوجين منهم بـ: 54,29%، أما أقدميتهم فتتراوح ما بين سنة إلى 5 سنوات بنسبة 68,77%، وهذا ما يؤكد بأن المجمع يعمل على استقطاب الإطارات حديثي التخرج، أغلبيتهم منحدرين من ولاية عنابة (68,57%)، ولاية سكيكدة (45,71%)، وهذا لغرض صقل معارفهم بما يخدم الأهداف العامة.

3-تحليل نتائج الدراسة:

1.3-الأهداف المتوخاة من عملية التكوين بالمجمع:

قبل تناول الأهداف من التكوين، علينا بالوقوف أولاً على كيفية تنظيم التكوين بالمجمع من حيث الإنفاق، الاهتمام بالبعد التكويني، الأطراف الفاعلة في تحديد الحاجيات من التكوين، استفادة الإطارات من هذا الحق الشرعي بمختلف المديرية المعينة، مكان التكوين...

يجب التوضيح بأن عملية تسيير البرنامج التكويني ترتكز على سلسلة من المراحل المترابطة والأساسية، بدءاً بتحديد الحاجيات من التكوين، الأهداف من حيث تماشيها والأهداف العامة، المحتويات المتمثلة في المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعارف، إضافة إلى الوسائل البيداغوجية، والتقييم، ثم يقدم، بعد ذلك، البرنامج إلى مجلس أو لجنة المشاركة بالمؤسسات،

83

كما استفاد الإطارات من آلية التكوين عن بعد (E-learning ou e-formation): كفرص تكوينية عن طريق الإنترنت لمدة ساعة بعد أوقات العمل (حسب تصريح المدير العام)، وهذا ما يدعم، من دون شك، الكفاءات ويوسع المدارك المعرفية في سياق المستجدات التنظيمية والتكنولوجية...، حيث تسمح مثل هذه الآلية بتوفير معارف للأجراء كما تشكل ركيزة التكوين الذاتي الذي يدخل ضمن التوجه المعاصر للتكوين (عقيلي، 2005، ص. 447)، وما يلاحظ، في الواقع، هو أن الإطارات أدركوا محدودية الأنشطة التكوينية بالنظر لتعدد محتويات العمل، إضافة إلى قصر مدته، وبالتالي، اتخذوا التكوين-الذاتي كمنخرج للتكيف مع التغيرات الحاصلة، ويؤكد في هذا الصدد، رئيس قسم الموارد البشرية بتصرّحه: «أن التكوين لم تكن له إضافات معرفية كما تقتضيه التغيرات في مجال التسيير التنبؤي للكفاءات، لذا اتخذت مثل هذه الآلية التي مكنتني من الوقوف على معارف لم أجدها في التكوين المنظم بالجمع...»، وهذا ما دفع نسبة 12,5% من الإطارات لاختيار مثل هذا التكوين الذي سمح لهم بالاستجابة بشكل أحسن لانتظاراتهم.

فما هي، إذا، الأهداف التي يرمي إليها هذا المجمع من خلال تكوين إطاراته؟
يصنف حسن أحمد الطعاني أهداف التكوين في ثلاث (03) مجموعات (الطعاني، 2002، ص. 16-17): -أهداف تقليدية تتعلق بتدريب العمال الجدد (تزويدهم بالتعريف بالمؤسسة من حيث سياستها، أهدافها، أنشطتها والإجراءات القانونية.)؛ -أهداف حل المشاكل: تكوين العمال لاستعمال الأساليب العلمية للتحليل والمقارنة لإيجاد البدائل الممكنة لحل مشكلات محددة تواجهها المؤسسة...؛ -أهداف إبداعية: تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، وهذا لن يتم إلا بتوفر العناصر المبدعة القادرة على رفع التحديات.

وغالبا ما تحصر أهداف التكوين في: -أهداف على مستوى المؤسسة: -زيادة الإنتاجية؛ -تخفيض التكلفة؛ -القضاء على حوادث العمل؛ -تحسين صورتها في المجتمع (مسلم، 2016، ص. 72-74)؛
-أهداف على مستوى الفرد: -تكييف أحسن مع مناصب العمل الحالية والمستقبلية؛ -تطوير الحراك المهني داخل المؤسسة بين المناصب؛ -تجسيد روابط اجتماعية؛ -حل المشاكل؛ -اكتساب كفاءات جديدة؛ -إمكانية الترقية...

ما يتضح من نتائج التحقيق الميداني هو أن التكوين قد ساهم في تنمية الكفاءات الفردية بنسبة 28,74%، مما سمح للإطارات بالتركيز على الحاجيات الخاصة وتسيير وقتهم بشكل مرن، وهي بمثابة كفاءات تتضمن حسب تقيئة كاتر & كاهن Katz&Kahn الكفاءات التالية (Barabel, Meier, op.cit, 198): -الكفاءات الإنسانية: التي

تشتمل على كل ما يرتبط بالبعد الشخصي، الفعالية-الشخصية؛ -الكفاءات الاجتماعية العلائقية، التي تستوعب في أغلب الدراسات المنجزة بمثابة "قدرات اتصالية" ضرورية لتجسيد العلاقات مع مختلف الفاعلين (داخل وخارج المؤسسة)...، القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف الصعبة؛ -الكفاءات المعرفية: أكثر من ضرورية لتسيير المواقف المتناقضة، تحليل السياق المهني؛ -الكفاءات التقنية: التي تتفرع إلى الكفاءات التنظيمية التي تتعلق بتنظيم العمل ومراقبته، توزيع المواد؛ -كفاءات المهنة التي تعني المعارف التي يجب التحكم فيها لممارسة مختلف الوظائف؛ -كفاءات الإعلام الآلي أو ما يمكن تسميتها بالكفاءات الرقمية (Compétences numériques) التي تساهم في التحكم في قواعد المعرفة الخاصة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛ كما يذهب البعض إلى ربط الكفاءات التقنية بتطبيق القواعد الخاصة بقانون العمل في ميدان الأمن الصناعي والبيئة، مراقبة الجودة...

كما يأتي في المرتبة الثانية تحيين المعارف بنسبة 24,73%، ناهيك على أن المادة 37 من قانون الموارد البشرية تنص على أنه: "يستوجب على كل أقسام الشركة تطوير مواردها البشرية عن طريق تزويد موظفيها بفرص ملائمة

للتدريب والتطوير والتأهيل بهدف تنمية و تعزيز قدراتهم، إكسابهم مهارات جديدة وتحسين أدائهم لوظائفهم التي يشغلونها و تؤهلهم لتولي مسؤوليات أخرى" (السالم، 2012، ص.26)، ومثل هذا التكوين سمح للإطارات بتبادل المعارف بشكل معتبر مع زملاء العمل بنسبة 42,5%، وبين رؤساء الأقسام بنسبة 30% ومع الإدارة بنسبة 22,50%، كما يأتي الهدف من التكوين المتمثل في تسهيل التكيف مع التغيرات التكنولوجية في المرتبة الثالثة بنسبة 13,98%.

يبقى الهدف الأساسي من العملية التكوينية هو تنمية الكفاءات الفردية، تحيين معارف الإطارات الذين يمثلون العمود الفقري للعملية الإدارية...، لأن نجاح المؤسسات والأمم حسب تأكيد الخبير الاقتصادي عبد الحق لعيمري لن يتأتى إلا بوجود عاملين أساسيين: - الذكاء الإنساني والمعلومات (Lamiri, 2013, p.p.110-111)، كما يتعلق العامل المشترك لهذا النجاح بعملية التوظيف واختيار أحسن الكفاءات وتنميتها باستمرار، تحفيزها وزيادة دافعيتها للاستخدام الأمثل للمادة الرمادية...

2.3- مجالات التكوين:

لقد ركز المجمع على المجالات التي ترمي إلى تحقيق المتطلبات الجديدة لنشاطها، و على هذا، يأتي التكوين في التسيير في المرتبة الأولى بنسبة 50,00%، و هو كتكوين أساسي و ضروري لضمان حسن سير ومراقبة العمليات التسييرية للتخلي تدريجيا عن الأطر الكلاسيكية...، كما يأتي التكوين في اللغات الأجنبية في المرتبة الثانية (18,00%)، وهذا لتسهيل التعامل مع الأطراف الأجنبية...، متبوعا بالتكوين في المحاسبة/المالية الذي يحتل المرتبة الثالثة (16,00%)، ثم التكوين في التدقيق في المرتبة الرابعة (6,00%)، كما سجلت، في المرتبة الأخيرة، مجالات التكوين في كل من الكتابة المهنية والتشريع (المصالحة الجماعية) نسبة متساوية (4,00%/4,00%)، ثم التكوين الخاص بالجانب الاتصالي (2,00%) الذي استفاد منه سوى مدير الموارد البشرية.

لقد تمحور التكوين في التسيير بشكل أساسي حول تسيير الوقت، تسيير الموارد البشرية، تسيير برمجيات الأجور، تسيير نظام الإعلام والاتصال، نظام التسيير المدمج؛ كما تميز التكوين بأساليب بيداغوجية ركزت على المحاضرات بنسبة 45,65% كأسلوب اتصال كلاسيكي لتوصيل المعلومات باستخدام أحدث وسائل الايضاح (الفيدويوهات، الرسوم، الصور، الافلام)، إضافة إلى الملتقيات بنسبة 41,30% التي سمحت للإطارات بتبادل الأفكار و اكتساب معارف جديدة في طرق التسيير والتنظيم، رقابة التسيير، الرقابة الداخلية، ومناقشة المشكلات، كما ولدت لديهم الاحساس بالمسؤولية الجماعية والولاء للمؤسسة الذين ينتمون إليها، وهذا ما تؤكد نسبة 81,25% من الإطارات الذين لا يريدون ترك المجمع لمئات العقد النفسي الذي يربطهم به، ناهيك على أنهم يعتبرونه كمجمع رائد لا سيما على المستوى الوطني بل على مستوى إفريقيا الشمالية، إلا أنهم يشكون قصر مدة التكوين بالنسبة لهذه المجالات التي لا تتجاوز ثلاثة (03) أيام، كما يحتل التكوين- الفعل المرتبة الثالثة بنسبة 10,87% استفاد منه الإطارات الذين يشتغلون بمديرية الموارد البشرية، والذين يقرون بأن المسؤول المباشر قد كان له الدور الفاعل في تقديم الإسهامات المباشرة للمعارف، سواء كانت معارف نظرية، منهجية أو تقنية، بتوجيههم ومرافقتهم باستمرار لتأدية مهامهم بكفاءة؛ كما تأتي المناقشات (جماعات النقاش) في المرتبة الأخيرة بنسبة 2,17%، من بين الأساليب العلمية الفعالة التي تمنح الفرصة للإطارات بالمشاركة الفعلية في العملية التكوينية لإبراز وجهات نظرهم من حيث اهتماماتهم، معارفهم ومشاكلهم.

3.3- أساليب تقييم عملية التكوين:

إن لفظة التقييم تحمل العديد من الدلالات، إذ يمكن أن ترجع إلى تقييم مسار التكوين، "فاعلية التكوين" أو كيفية التصميم والتوجيه، كما يمكن أن تشير إلى تقييم نتائج التكوين أو "فاعلية التكوين"، بمعنى الوقوف على ما تم استيعابه من طرف المتكونين...

كما يعرف التقييم على أنه قياس (الفارق بين النتائج المتحصل عليها والأهداف المحددة)، تحليل (معرفة أسباب هذا الفارق عن طريق التحليل وترجمة النتائج)، الحكم (قيمة الحصيلة المجمعة الخاصة بالتكوين وتأثيراته) والفعل (حول مختلف العناصر) (Pottiez, 2017, p.1).

يهدف تقييم التكوين حسب تصور **مارك هنري و جونس Mark, Henry et Julnes** إلى:
- البرهنة على ملائمة التكوين؛ - تحسين جودة البرامج وتنظيم التكوين؛ - التحقق من مطابقة البرامج مع مختلف الانتظارات؛ - تطوير أو اختبار المعارف الجديدة (Dunberry, Péchard, 2007, p. 4).
كما تتخذ العديد من النماذج الخاصة بتقييم التكوين، إلا أن النموذج الأكثر شيوعاً واستخداماً هو لكيركباتريك Kirkpatrick الذي يتضمن أربعة (04) مستويات:

- المستوى الأول: الاستجابة: هل يستجيب المتكون للتكوين؟
- المستوى الثاني: التعلم: هل اكتسب المتكون المعارف، الكفاءات والاتجاهات المنتظرة؟
- المستوى الثالث: السلوك: هل يستخدم المتكون المكتسبات المعرفية في موقف العمل؟
- المستوى الرابع: النتائج: ما هو تأثير التكوين على نتائج المؤسسة؟ (هنا لا بد من الاستناد إلى المؤشرات المالية، المردودية المالية، رقم الأعمال...)

وهناك من يذهب إلى تلخيص التقييم في مستويين (ميلودي & سعيدات، 2017، ص.ص. 675-690):
- **التقييم الحالي أو التقييم التفاعلي**: هو الأكثر استخداماً من طرف المؤسسات بعد نهاية مرحلة التكوين مباشرة لمعرفة ردود فعل المتكونين؛

- **التقييم الواقعي أو المؤجل**: يكون التقييم بعد فترة زمنية من نهاية التكوين (بعد ثلاثة أو ستة أشهر)، فكيف هي، إذا، عملية تقييم التكوين على مستوى المجمع مجال الدراسة؟

إن القراءة لمعطيات التحقيق الميداني تبين أن نسبة كبيرة من الإطارات (71,82%) يقرون بعدم وجود نظام تقييم فعال للتكوين، لأن المؤسسة لا تركز سوى على التقييم بعد نهاية التكوين مباشرة لمعرفة ردود فعل المتكونين، باستخدام أداة الاستمارة تدور أسئلتها حول مطابقة محتوى التكوين مع خصائص منصب العمل (84,38%)، كفاية الوسائل البيداغوجية (81,25%)، كفاءات المكون (84,38%)، وهو كتقييم يعتبر الأكثر استخداماً من طرف المؤسسات، وبالرغم من مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات الفردية، تحيين المعارف، التكيف مع التكنولوجيات الجديدة، إلا أن الإطارات يرونه غير مدروس بطريقة موضوعية، وغير منظم في "الوقت المناسب"، وحتى أن اهتمامات المكلفين بميدان التكوين هي ذات ارتباطات ضعيفة مع الواقع، وهذا ما يبرز في تصريح مسؤول قسم الموارد البشرية: "إن إبقاء مصلحة التكوين مدججة مع الوسائل العامة لدليل قاطع على الاهتمام الثانوي بالبعد التكويني".

خلاصة:

يمكن تلخيص أبرز نتائج الدراسة على النحو التالي:

-الخصائص السوسيو-مهنية للإطارات: بينت نتائج التحقيق الميداني أن المجمع يستحوذ على نسبة معتبرة من الإطارات الشابة، القادرين على رفع التحديات، تتراوح أعمارهم ما بين 24-33 سنة، أغليبيتهم متزوجين (54,29%)، متحصلون على شهادات جامعية (97,14%)، وهم حديثي التوظيف، تتراوح أقدميتهم ما بين سنة إلى 5 سنوات.

-الأهداف المتوخاة من التكوين: لقد كان الهدف من التكوين هو تنمية الكفاءات الفردية، لأن الإطارات بحاجة ماسة لتنمية قدراتهم على التحليل و التفكير في ممارساتهم اليومية و المستقبلية، وضبط الثقة بالنفس لتطوير الآخرين، ثم تهيئة المعارف، خاصة و أن المعارف تتقدم بسرعة بالنظر للتطورات الحاصلة في المجال الصناعي، التكيف مع التغيرات التكنولوجية، لكن بالرغم من أن سياسة التكوين تهدف لا سيما لتلبية حاجيات المؤسسة، بل إرضاء انتظارات الإطارات، إلا أن الواقع أثبت عكس ذلك من حيث الارتجالية في تنظيم العملية التكوينية، وعدم الاستجابة لطموحات الإطارات؛

-مجالات التكوين: لقد تم التركيز على التكوين في مجالات: - التسيير وهذا تحضيراً لتوجيه الإطارات لتقلد المناصب التسييرية، وحتى التكوين في التسيير الذي أصبح من ضروريات العصر المرتكز على السرعة الذي يلغي الاعتماد على النمطية (يحيى، 2001، ص.ص. 76-77)، فهو يبين بدوره جوانب القصور من حيث أسلوبه الظرفي، لأن التكوين قصير المدة ليس له نفس الطموح في إطار التغير العلائقي أو التنظيمي كما هو الحال في التكوين طويل المدة، لأن الكفاءات "الليينة" التي تتمثل في الجانب العلائقي، الاستراتيجي أو التحفيزي، تبقى محدودة أحياناً في ظل التحولات الجارية بالمؤسسات، وهذه الأخيرة بحاجة لمسيرين وقادة مزودين بنضج متميز. - اللغات الأجنبية، خاصة وأن المجمع يتعامل مع أطراف أجنبية في إطار التبادل المعرفي في الميادين: الكيميائية، التكنولوجية؛

-أساليب تقييم عملية التكوين: يتضح عدم وجود نظام تقييم فعال للتكوين، لأن المجمع يركز سوى على التقييم بعد نهاية التكوين مباشرة لمعرفة ردود فعل الإطارات (المستوى الأول لكيركباتريك)، باستخدام أداة الاستمارة التي تدور أسئلتها حول مطابقة محتوى التكوين مع خصائص منصب العمل، كفاية الوسائل البيداغوجية، كفاءات المكون، وهو كتقييم يعتبر الأكثر استخداماً من طرف المؤسسات.

على العموم، تبقى آليات التكوين تتأرجح بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة ببلورة آليات حديثة: التكوين الرقمي، التكوين الذاتي.

-بعض الاقتراحات لتحسين المسار التكويني:

لتحسين المسار التكويني، لا بد على مجمع أسمدال-عناية-من التركيز على:

-إعداد مخططات تكوين تتضمن برامج بمضامين مبدعة، وجعل الإطارات كـ "فاعلين" حقيقيين في تنمية كفاءاتهم؛

-توفير الوسائل التقنية والبيداغوجية التي تستجيب للتكنولوجيات الجديدة، لمواجهة المتطلبات التنظيمية؛

-استخدام مختلف أدوات التسيير الخاصة بالكفاءات منها: تجسيد نظام المصادقة على المكتسبات المهنية؛

-مأسسة مبدأ التكوين والتعلم على مدى الحياة المهنية؛

-الاستعانة بالخبراء الأكفاء الذين يساهمون فعلياً في التحسين النوعي للتكوين؛

-تكوين وتحضير "جيل جديد" في سياق النشاط التسييري حسب مرجعية الكفاءات؛

-إعادة النظر في قائمة التخصصات بنظرة "بعديّة"، وليست ظرفية بما يتماشى والمهن الجديدة. ؛

-التقييم الحقيقي لعملية التكوين (بشقيه: التقييم التفاعلي والتقييم الواقعي).

المراجع:

-المراجع العربية:

-الطعاني، حسن أحمد. (2002). التدريب، مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان.

-السالم، هاشم أبو قريشي. (2012). الدليل العلمي للموارد البشرية في الشركات، قانون الموارد البشرية، دار هومة، الجزائر.

- وصفي عقيلي، عمر. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن.
-حواشين، مفيد نجيب. مصلح، خالد حسين. عريفيج، سامي. (1999). في مناهج البحث العلمي و أساليبه، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.

-حسن، راوية. (2001-2002). مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
-يحيى، عبد الحميد إبراهيم. (2001). التحديات الإدارية و قيادات المستقبل، دار التوزيع النشر الإسلامية، القاهرة
-مسلم، محمد. (2016). تنمية الموارد البشرية، دعائم و أدوات، دار طليطلة للنشر و التوزيع، الجزائر.
-سلاطية، بلقاسم. فيرة، إسماعيل. (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور و المفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع،
-عزيزي، عبد السلام. (2003). مفاهيم تربوية بمنظور سيكولوجي حديث، دار الريحانة للكتابة، الجزائر،
-صخري، عمر. (2003). اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

المقالات:

-ميلودي، محمد كريم & سعيدات، نجيمي. (2017). "فعالية و تقييم التكوين في المؤسسة الجزائرية مع عرض حالة المؤسسة الوطنية البترولية لخدمة الآبار- حاسي مسعود"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة و المالية، مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر 3، 6 (2)، ص.ص. 675-690

-المراجع الأجنبية:

-Ardouin, T. (2013). **Ingénierie de formation, analyser, concevoir, réaliser, évaluer**, Dunod, Paris.
-Barabel, M. Meier, O. (2006). **Manageor**, Dunod, Paris.
-Charlier, B. Henri, F. (dir). **La technologie de l'éducation : recherches, pratiques et perspectives**, PUF, Paris.
-Cohen, E. (1999). **Dictionnaire de gestion**, Dictionnaires Approches, Casbah Editions, Alger.
-Crozier, M. (1989). **L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel**, Inter Editions, Paris.
-Doublet, J. Passeleq, O., (1973). **Les cadres**. Collections que sais-je?. PUF. Paris.
-El Kenz. A. (1987). **Le complexe sidérurgique d'El- Hadjar, une expérience industrielle en Algérie**, CNRS, Paris.

- Groupe Asmidal. Convention Collective, Groupe Asmidal, 2010, p. 15.
- Jacob,R.Ducharme,J.(1993).**Changement technologique et gestion des ressources humaines, Fondements et pratiques.** Gaetin Morin Editeur.Canada.
- Khelfaoui, H.(2000).**Les ingénieurs dans le système éducatif, l'aventure des instituts technologiques algériens,** Publisud.
- Lamiri, A.(2013). **La décennie de la dernière chance, émergence ou déchéance de l'économie algérienne,** Editions Chihab, Alger.
- Le Boterf,G.(1989). **Comment investir en formation,** Les éditions d'organisation, Paris.
- Le Boterf, G.(2006). **Construire les compétences individuelles et collectives,** 4^eédition, Eyrolles/Editions d'organisation.
- Ledru,M.(2002). **Le e-Learning, projet d'entreprise, une approche stratégique du processus compétences,** Editions Liaisons, Paris.
- Le Duff, R. (1999).(Sous la direction de), **Encyclopédie de la gestion et du management,** Editions Dalloz, Paris.
- Martory, B. Crozet, D.(2006). **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances,** 6^e édition, Dunod, Paris.
- Mintzberg,H.(1984). **Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre,** Editions d'organisation, Paris.
- Pottiez, J.(2017).**L'évaluation de la formation, pilotez et maximisez l'efficacité de vos formations,** 2^{ed}, Dunod, Paris.
- Robbins, S. Judge, T. P.Gabilliet, P. (2006), **Comportements organisationnels.** 12^e éd, Pearson Education. France.
- Zarifian, P.(1999). **Objectif compétence,** Liaisons, Paris.

-Articles :

- Boudjaoui, M., Gilles Leclercq ,G.(2014). « Revisiter le concept de dispositif pour comprendre l'alternance en formation », **Education et Francophonie**, 42(1), 22-41
- Dunberry, A. Péchard, C. (2007). **L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives,** CIRDEP,1-49.
- Lojkine , J.(2002).« Bouffartigue Paul, les cadres. Fin d'une figure sociale », **Revue française de sociologie**, Vol 43(3), 592 – 594.
- Lounas, M. Belkahla, H.(2005) .« La gestion du processus de formation, identification et analyse des besoins en formation », **Revue Ressources Humaines**, n° 7, Sonatrach, Alger,20-24
- Vukovic, G. Zavrsnik, B. Blaz, Rodic, B. Miglic,G.(2008).« La formation des fonctionnaires dans l'administration publique Slovène. Les questions liées à l'instauration d'évaluation », **Revue Internationale des Sciences Administratives**, Vol 4 (74), 695-721.

-Thèses de Doctorat :

-Christol ,D.(2010).**La fabrique des managers : identités et rapports aux savoirs.**
Thèse de doctorat en Sciences de l'éducation, Université Paris Ouest Nanterre.

-Trudel, J.M.(2005). **L'engagement organisationnel des cadres en contexte de rationalisation d'effectifs**, thèse présentée pour l'obtention du grade de philosaphia Doctor(Ph.D) en relations industrielles, Université de Montréal.

-Séminaires/Journées d'études

-Touati, O. (2003). « Les ingénieur (s) dans l'industrie algérienne du gaz : un portrait », Actes de la journée d'étude-les cadres ou regard du genre- en partenariat le GDRE MAGE, IRESCO, Paris.

Sitographie:

-www.ondh.ma/pdf-doc%5cnd14.pdf(page consultée le 11/10 /2017)

-<https://www.elwatan.com/> (page consultée le 18/09/2018)