

Vol-01, Iss-02 May 2017
ISSN : 2571-9858
(JEL): M530, J260, J24
(P:152-P:172)

سياسة التكوين: مقارنة معاصرة من وجهة نظر المؤسسة الاقتصادية

د. روشام بن زيان /¹ rouchambenziane@yahoo.fr - جامعة بشار

¹ مخبر الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية بالجنوب الغربي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بشار ، الجزائر

الملخص:

يعتبر التكوين -الذي هو من ممارسات الموارد البشرية- من الأدوات الجيدة التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع التغيرات المتسارعة التي يشهدها محيطها الداخلي والخارجي، هذا يدفع بالمؤسسة إلى تبني سياسة تكوين منسجمة مع مختلف سياساتها التي تشكل السياسة العامة للمؤسسة، فمن جهة سياسة التكوين تأخذ أبعادا مختلفة؛ قانونية؛ إستراتيجية و بعد الاستثمار غير المادي، ومن جهة أخرى تتقاطع سياسة التكوين مع السياسات المختلفة للموارد البشرية ومن هذين المنطلقين تحتل سياسة التكوين مكانتها في المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بتفاعل جميع الأطراف التي تتدخل فيها. كما سنحاول معالجة الموضوع من زاوية الاتجاهات الجديدة للتكوين وفق نظريات التنظيم الحديثة، كما سنتطرق لتأثير ثقافة المؤسسة كبعد يؤخذ في عين الاعتبار لبناء سياسة تكوين عقلانية وفعالة.

الكلمات المفتاحية : سياسة تكوين- موارد بشرية- إستراتيجية- استثمار بشري- ثقافة المؤسسة.

Abstract:

The aim of this study is to investigate the existing of training policy in the companies. The training - which is one of the practices of human resources management – is one of the best tools. This tool permits the company to adapt the rapid changes in its internal and external environment. The former tool drives the company to adopt an training policy reliable to the other policies which form their general policy.

On one hand, training policy takes different dimensions; legal; strategy and intangible investment, on the other hand, the training policy interacts with the various policies of human resources management. By these two poles, the training policy occupies its place within a company.

This is only possible through the interaction of all the parties that interfere with it. In this paper we will try to treat this term subject according to the new trends of modern organization theories. Add to this, we will discuss the impact of corporate culture on this policy.

Key words: Training policy - Human resources - Strategy - Intangible investment

المقدمة:

في إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية لتطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتسيير بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية وفي إطار التغيرات البيئية التي تتميز بالتجديد و المنافسة ، يكون الاعتماد على الأساليب العلمية في تسيير المؤسسة في إطار سياسات واضحة لمختلف أنشطة المؤسسة.

لم يعد اليوم في مصلحة المؤسسة سواء في الأجل القصير أو الطويل إغفال الجوانب المتعلقة بتبني سياسة حديثة وواضحة لتنمية كفاءاتها، ومنها بالخصوص نشاط التكوين، إذ أصبح تبني ذلك أمرا ضروريا لضمان بقاء و استمرارية المؤسسة و تحسين أدائها الاقتصادي.

إن نجاح التكوين يرتبط أساسا بوجود سياسة كمختلف السياسات في المؤسسة، لهذا فسياسة التكوين يمكن اعتبارها كتعبير عن السياسة العامة للمؤسسة، فارتباطها بالسياسة العامة للمؤسسة ينطلق من كون أن لها فاعلين على كل المستويات في المؤسسة، هؤلاء الفاعلين في سياسة التكوين الذين يسهرون على رسم الأهداف التي جاءت من أجلها هذه السياسة المرجوة من التكوين بناء مخطط التكوين وتحديد كفاءات تنفيذه على مختلف المستويات. هذا الذي ما يكون محور انشغالنا محاولين الإجابة عن الإشكالية الأساسية التالية:

إشكالية الدراسة:

ما مدى تبني المؤسسة الاقتصادية لسياسة تكوين واضحة بعيدا عن اعتبار التكوين نشاطا نمطيا روتينيا؟

فروض الدراسة:

- انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن الاعتماد على الفرضيات الآتية:
- المكانة التي تحتلها سياسة التكوين تتوقف على مكانة تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- تتدخل عدة أطراف وعلى كل المستويات التنظيمية للمؤسسة بدور خاص في تحديد سياسة خاصة بالتكوين؛
- درجة إيمان مختلف الفاعلين في التكوين بأهميته على المستويين، الفردي والتنظيمي يحقق سياسة حديثة وواضحة المعالم لهذه الوظيفة

دوافع اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من ملاحظتنا¹ أن موضوع التكوين لم يرق بعد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى المستوى الذي يحقق توجهاتها. لتنطلق دوافعنا لاختيار هذا البحث من أجل التعرض إلى موضوع التكوين من زاوية مختلفة بعيدا عن الدراسات السابقة التي تنظر له فقط كنشاط نمطي من أنشطة الموارد البشرية فأردنا معالجة هذا القصور وإبراز صورة التكوين كسياسة قائمة بذاتها.

أهداف و أهمية الدراسة:

- تتمحور أهداف بحثنا فيما يلي:
- إلقاء الضوء على أحد سياسات وظيفة الموارد البشرية أقل ما يقال عنها أنها المسؤولة عن تقليل خطر اللاتكليف مع تحولات محيط المؤسسة.
- تأصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه السياسة ومختلف الفاعلين فيها تحديد درجة تدخل كل طرف حسب نوع نشاط المؤسسة أو حجمها... إلخ نظرا لقلّة المراجع بخصوصها و اختلاط المفاهيم المرتبطة بها .
- تبيان أهمية هذه السياسة من خلال تفاعلها مع السياسات المختلفة للمؤسسة عموديا و أفقيا خاصة منها سياسات وظيفة تسيير الموارد البشرية.

- من خلال بحثنا سنوضح كيفية دمج سياسة التكوين في المؤسسة بشكل يجعلها تحقق الأهداف البيئية المرجوة منها ومساهمتها في تحقيق البقاء والاستمرارية للمنظمة.
- دعم اهتماماتنا العلمية بجزئيات المنشأة بعيدا عن السطحية في معالجة الدراسات الوصفية.

المنهج المتبع:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأننا رأينا أنه المناسب للدراسات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية، حيث قمنا بجمع أكبر معلومات لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث، حيث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث، متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات، المجلات والدوريات العلمية، مواقع الانترنت والمكتبة الالكترونية بصفة عامة، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر. للتوصل في نهاية الأمر إلى تحليل عام و إلى نتائج تجيب عن إشكالية بحثنا.

خطة البحث:

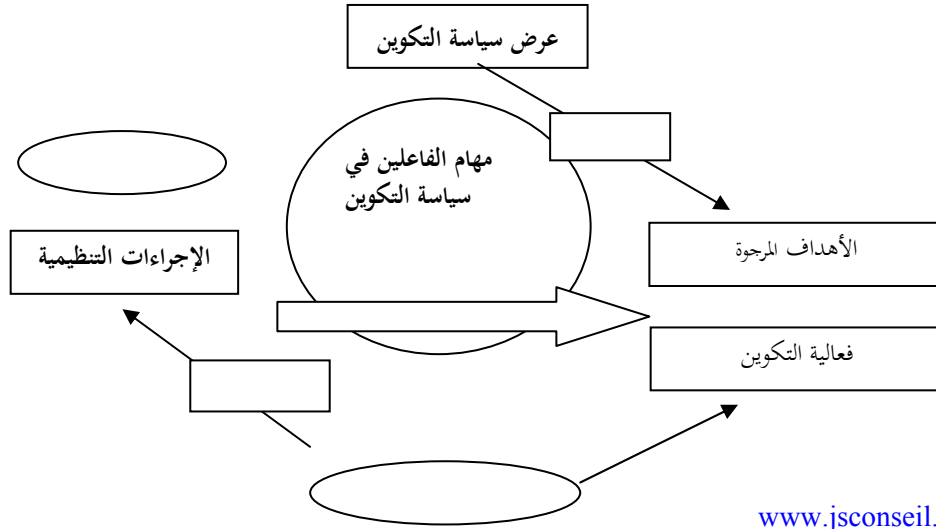
- للإجابة عن إشكالية البحث الأساسية تم تقسيم البحث إلى ما يلي:
- ماهية سياسة التكوين: من خلال هذا البحث نتطرق إلى مفاهيم عامة عن سياسة التكوين و نتعرف على مستوياتها، و نركز على الأطراف الفاعلة في سياسة التكوين ودور كل منها
- اهتمام المؤسسة بسياسة التكوين. حيث سنشرح المبررات التي من أجلها تبنت المؤسسة سياسة للتكوين
- العناصر الفاعلة في سياسة التكوين: وفي هذا البحث سنعرض مختلف الفاعلين انطلاقا من الإدارة العامة وصولا إلى المتكون في حد ذاته ومرورا بمدير الموارد البشرية، المدراء التنفيذيين ومسؤول مصلحة التكوين دون أن ننسى تدخل ممثلي العمال.
- أبعاد سياسة التكوين، حيث تأخذ سياسة التكوين أبعاد مختلفة منها قانونية، استراتيجية، استثمارية...
- الروابط بين سياسة التكوين وثقافة المؤسسة : و هنا تأثير بعض عناصر ثقافة المؤسسة على التكوين و ضرورة تكيف سياسة التكوين معها.

أولا: ماهية سياسة التكوين:

إن كل وظيفة في المؤسسة لها سياستها الخاصة، فالمؤسسة تعتبر الملتقى لتقارب وتفاعل هذه السياسات، كالسياسة التجارية (المبيعات، خدمات ما بعد البيع، التسويق، الإشهار)، السياسة المالية، السياسة الإنتاجية (التمويل، الإنتاج، الصيانة)، السياسة البشرية (تسيير الأفراد، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء، الاتصال الداخلي، التكوين)

- فسياسة التكوين هي واحدة من السياسات التابعة لوظيفة الموارد البشرية للمؤسسة، ولرصد ماهية سياسة التكوين يجب أن نجيب على الإنشغالات أسئلة:
- القسم لماذا؟ يعرّف معنى التكوين أو اتجاهه يعني الهدف الذي جاءت من أجله هذه السياسة.
 - القسم كيف؟ الذي يعرّف الكيفيات التي تتم بها العملية التكوينية والتي تقسم مختلف المهام على مختلف المسؤولين.
 - القسم يعرّف شروط نجاح العملية ومدى فعالية الأفراد في إنجاز مهامهم بعد التكوين.

الشكل 1: يوضح ماهية سياسة التكوين



المصدر² www.jsconseil.com

ثانيا: اهتمام المؤسسة بسياسة التكوين:

- حسب (J.M. Peretti, 1986) 3 في دراساته التي قام بها، والتي أثبتت أن جميع مسؤولي الموارد البشرية تقريبا يعتبرون التكوين واحد من المحاور الإستراتيجية ذات البعد البشري داخل المؤسسة، كما أن تمويل عملية التكوين بالنسبة لكتلة الأجور قد بلغ في فرنسا 2.34% سنة 1986 و 3.34% سنة 1997.
- ويرجع هذا الاهتمام إلى عوامل عديدة منها:
- أ- المكانة المهمة التي أصبحت تحتلها وظيفة الموارد البشرية.
 - ب- التكوين يمثل للمسؤولين عامل للتسوية الاجتماعية.
 - ج- التكوين يمثل عامل للتوفيق بين النظرة الاجتماعية والاقتصادية في نفس الوقت.

ثالثا: العناصر الفاعلة في سياسة التكوين⁴:

إن تحديد واختيار سياسة تكوين معينة يعني المساهمة في ضمان المردودية المنتظرة منه، ولكن هذا لا يتأتى إلا بمساهمة كل الفاعلين في التكوين والذين يكونون من جميع مستويات المؤسسة انطلاقا من الإدارة العامة ووصولاً إلى العامل المعني بالتكوين (J.Soyer ; 2000)⁵، لأن الأمر في الحقيقة يتطلب إعداد مخطط للتكوين وفق الإمكانيات المالية المتاحة ثم التنفيذ والمتابعة بتقييم وقياس النتائج بصفة نظامية، وهذا يتطلب تدخل جميع المستويات لرسم سياسة تكوين تستجيب والسياسة العامة للمؤسسة. ونختصر هه العناصر في:

1. الإدارة العامة:

والتي تمثل لها العملية التكوينية وجهين لعملة واحدة، فمن جهة المؤسسة تستجيب لشركائها الاجتماعيين لأن التكوين يمثل حق قانوني، والتي قد تقوم المؤسسة بالتفاوض مع شركائها حيث تبحث عن الجدوى من العملية التي تراها أحيانا مكلفة، من جهة أخرى ترى المؤسسة أن العملية التكوينية تساعد على تحسين الصورة الخارجية للمؤسسة، لهذا تسهر المؤسسة على توفير جميع الجهود المالية والبشرية والمادية، لأن انشغال المؤسسة لتحقيق أهدافها على الأجل البعيد يضع سياسة التكوين في هذا الاتجاه كباقي السياسات الأخرى.

إن المرؤوسين لا يمكن أن يأخذوا عمليات التكوين على محمل من الجد إذا لم يلمسوا برهاناً على إيمان رؤسائهم بالتكوين من خلال مجموعة من الالتزامات⁶ والتي تضمنها مجموعة من الإجراءات:

أ. بيان إداري واضح شفاف وإيجابي حول سياسة التكوين.

ب. تأمين الموارد الملائمة للتكوين.

ج. مراجعة دائمة لاحتياجات التكوين، وتقييم وتحليل النتائج السابقة.

د. اشتراك الإدارة مباشرة في العملية على المستويين الفردي والجماعي.

ويكون هذا الالتزام منتظماً ومتواصلاً وليس أمراً آنياً.

إن مساهمة الإدارة العامة في سياسة التكوين لا ينحصر في مجموع هذه الإجراءات التي عليها القيام بها، ولكن يتعدى ذلك إلى تبني تنظيم داخل المؤسسة يجعل التكوين جزءاً من الحياة اليومية للمؤسسة يساعد على الترابط الهيكلي للمؤسسة، لأن المؤسسة في الحقيقة تأخذ شكل الورشة الكبيرة التي يمتحن فيها الأفراد بصفة دائمة لتحسين أدائهم، ولهذا جاء Ph.Zarifian حديثاً بمساهمته حول المنظمة الممتحنة والمنظمة المؤهلة.

1-1. المنظمات الحديثة في التكوين:

أ. المنظمة الممتثلة: (L'organisation apprenante)

على عكس التنظيم التaylorي الذي يدعو إلى تخصص العمال بحيث يقود هذا التخصص إلى اللاتأهيل، جاءت أعمال⁷ Ph.Zarifian لتحل هذا المشكل من خلال مفهوم حديث في التنظيم وهو المنظمة الممتثلة التي تحل مشكل إعادة تأهيل الأفراد واعتباره جزء من التطوير التنظيمي للمؤسسة، خاصة مع التحولات الكثيرة التي تحدث، والتي تقود في الأخير إلى المنظمة المؤهلة (L'organisation qualifiante)

- مفهوم المنظمة الممتثلة :

إن مفهوم المنظمة الممتثلة تكيف الأفراد مع التنظيم السائد في المؤسسة من خلال التمهين الدائم ليس من خلال برنامج تكويني تدرسي ولكن التدريب بطرق أثناء العمل لمواجهة التحولات سواء كانت مشكل في العمل أو التحسين في العمل وذلك للوصول إلى الأداء الأمثل لقد تطور هذا المفهوم عبر ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: حيث كانت تواجه المنظمة مشكل التأهيل بشكل حاد، فلم يحل التكوين بالطريقة الكلاسيكية، النموذجية من خلال البرنامج التكويني هذا المشكل، فكان على المنظمة الاتجاه نحو النشاط الذي يتحكم فيه الأفراد ويستطيعون توسيع مهاراتهم ومعارفهم.

المرحلة الثانية: حيث أن التحولات في أصبحت سريعة لهذا كان على الأفراد التكيف السريع مع هذه التحولات، للتغيير الذي أصبح يعرفه التنظيم وفق كل تحول، وهذا لا يحتاج إلى برنامج تكويني طويل المدى ولكن التمهين على التغيير الذي يحدث في كل منصب عمل من خلال الاعتماد على النفس في إيجاد الحلول للمشاكل المهنية، أو بالاتصال بالآخرين الأكثر لأنه لا يمكن لشخص واحد أن يتحكم في كل المعارف ومهارة العمل لوحده.

المرحلة الثالثة: أصبحت هذا التنظيم يتطلب التفكير لأنه أصبح جزء أساسيا من التحولات المتعددة والمتواصلة التي تعرفها المؤسسة، حيث أصبح التنظيم في حد ذاته ورشة كبيرة لتمهين الأفراد وفق هذه التحولات ولكن ليس بالصورة الموضوعية التي فردها تايلور ولكن بصورة ذاتية للأفراد ونظرة اجتماعية تراعي قدرات كل فرد في القدرة على التحول والتكيف لتربط العلاقة أكثر العامل بعمله .

ب. المنظمة المؤهلة: (L'organisation qualifiante)

إن هذا المفهوم جاء نتيجة للمفهوم السابق كما ذكرنا والذي يقود بالمؤسسة أن تكون مؤهلة من خلال الدائم واليومي للأفراد، وذلك من خلال ثلاث مبادئ جاء بها Ph.Zarifian وهي:

- التمهين عن طريق التكيف مع الأحداث: (L'apprentissage événementielle) وذلك حسب تعاقب الأحداث التي يعرفها تنظيم العمل داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بشكل مهني يواجه منصب العمل أو العوامل

التي تقود إلى التحسين والتطوير من خلال بعض المؤشرات: - عطب الآلات والمعدات - النوعية الرديئة للمنتج - عدم رضا الزبون بالمنتج - التجديد التكنولوجي - إطلاق منتج جديد - التحسين في المنتج الحالي.

في كل هذه الأحداث المذكورة هناك تحول يحدث في تنظيم العمل يتطلب من الأفراد التكيف معه لإدراك الأداء الأمثل، ففي حالة عطب الآلات يعتمد على منح الأفراد لاستحضار قدراتهم للتفكير الجماعي وتشخيص العطب و إيجاد الحلول وتنفيذها بالاحتكاك بين بعضهم وبمساعدة الخبراء، هذا في حد ذاته يعتبر نوعا من الامتحان يكتسب من خلاله الأفراد معارف وتنمية لكفاءاتهم لحل المشاكل التي تواجههم، كما أن لإطلاق منتج جديد على الوجه المطلوب يتطلب مرحلة التجارب المتواصلة للأفراد للقدرة على الأداء بالشكل المطلوب (الأمثل) وهذا في عامل للامتحان.

- التمهين الاتصالي (mmunicationnelleL'apprentissage co) :

حيث انطلق Zarifian من أن الكفاءة موزعة بين مختلف الأفراد، حيث أنه لا يمكن لفرد واحد أن يجمع مختلف المعارف الضرورية للعمل خاصة إذا كان طبيعة العمل جماعية، حيث يعتمد الأفراد على تمهين بعضهم البعض عن طريق تبادل المعارف بمختلف وسائل الاتصال خاصة أن التنظيم المعاصر يعتمد على وسائل متعددة للاتصال ومتنوعة، تسمح للأفراد بتجديد معارفهم وتنمية كفاءاتهم عن طريق زملائهم.

- الامتحان بتجديد أشكال الخبرة المهنية:

إن أشكال الخبرة المهنية أصبحت تتجدد على الشكل الذي يتماشى مع تأهيل المنظمة، حيث اقترح Zarifian أشكال جديدة منها:

(أ) النموذج الروتيني أي سواء كان ذلك على مستوى الأنشطة الحركية أو الأنشطة الفكرية حيث يمثل الروتين شكلا من الامتحان يسمح للفرد من خلال تعديل أدائه بالوصول إلى الأداء الأمثل،

(ب) نموذج احترام القواعد المهنية، حيث أن هذا الشكل يسمح للأفراد من الوصول في أدائهم إلى احترام مقاييس العمل وهذا بالتدريب المتواصل على العمل هذه الدرجة تعتبر شكلا جديدا من أشكال الخبرة المهنية.

1-2. الأساليب الإدارية لسياسة التكوين⁸ :

على خلفية أسلوب المناجنت المتبع من طرف الإدارة العامة، فإن سياسة التكوين تتأثر كبقية السياسات الموجودة في المؤسسة بهذه الأساليب الإدارية،

أ- الأسلوب الإداري الاستبدادي (Autoritaire):

في هذا النوع من المؤسسات عمليات التكوين تحضر بصفة مكرزة وفقا للهيكل التنظيمي المعتمد، فخطوة التكوين توضع من طرف المسئول عن التكوين أو مدير الموارد البشرية، وبقبول الإدارة العامة.

فسياسة التكوين يجب أن تخضع هنا إلى لمبادئ يجب أن تحترم تخضع لقواعد يسهر المعنيون على تطبيقها، فإذا كان الأسلوب الإداري السلطوي موضوع بطريقة سيئة فإنه يحتمل تهميشا لمشاركة عناصر سياسة التكوين في تثبيت القواعد التي تضمن درجة الانسجام الكافية بين أهداف سياسة التكوين والأهداف العامة للمؤسسة. أما إذا كان الأسلوب مقبولا فإنه يحتفظ بمركزته، أما القواعد فتوضع من طرف مستشارين أو متخصصين، أما المسؤولين على مستوى السلم الإداري فما عليهم إلا الالتزام بتطبيق القواعد. غالبا ما تقوم المؤسسات الصغيرة بتبني هذا الأسلوب.

ب- أسلوب الإدارة بالمشاركة (Participatif) :

أسلوب إداري غير مركزي، ففي هذا النوع فإن سياسة التكوين تحدد من طرف مسئول التكوين بمشاركة جميع المسؤولين.

وسياسة التكوين هنا توضع وفق قواعد مضبوطة ولكن باشتراك المسيرين من الدرجة 3-n, 4-n... بالنسبة للمديرية العامة. ويلعب هنا مسئول التكوين وكذا المكونين دورا مهما في الإرشاد والتوجيه والاستشارة، والمساعدة، وقد نجد في هذا النوع المؤسسات الكبيرة أو المؤسسات التي لها عدة وحدات.

2. دور وظيفة الموارد البشرية في التكوين:

فهي الوظيفة المكلفة داخل المؤسسة بعمليات التكوين و التي ترى منها أداة لتنمية مواردها البشرية، وكذا أداة لتحفيز العمال لبلوغ أهدافهم الاقتصادية والاجتماعية. من جهة أخرى، إذا كان هناك تسيير تقليدي للموارد البشرية فإن التكوين يأخذ منحى العموميات ويكون أداة لاستقرار المؤسسة لأن التكوين العام يستفيد منه جميع العمال دون استثناء. لكنه في الماضي القريب تخلت الموارد البشرية عن هذه النظرة وأصبحت ترى من التكوين أداة استراتيجية تساهم في تطوير وفعالية المؤسسة.

1-2. تدخلات وظيفة الموارد البشرية:

ويمكن أن نحصر تدخلات هذه الوظيفة في سياسة التكوين في النقاط التالية:

- أ- تصميم نظام متكامل للتكوين بالتنسيق بين جهود التكوين.
- ب- الإعداد لبرامج التكوين خارج المؤسسة ومتابعة الداخلي منها.
- ج- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتكوين للإدارة والأفراد.
- د- تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التكوين.

و- التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التكويني.

ه- نصح العاملين بضرورة التكوين.

إن السياسات المختلفة للموارد البشرية كسياسة تسيير الأفراد، سياسة الأجور والمكافآت، سياسة تقييم الأداء، سياسة الاتصال الداخلي تعتبر متقاربة بغاية تحقيق نفس الأهداف، كما أنها تساهم بانسجام في إعداد سياسة التكوين، ولهذا سنتطرق لبعض الأمثلة التي تدل على الروابط التي تحقق التوافق بين سياسة التكوين والسياسات الأخرى للموارد البشرية :

2-2. مساهمة أنشطة الموارد البشرية في سياسة التكوين:

أ. مساهمة وظيفة تسيير الأفراد: وتشمل هذه العلاقة عدة عناصر منها:

أن سياسة تسيير الأفراد تحتم بالترقية الداخلية للعمال وكذا تجديد الأفراد على المناصب من خلال تنقلهم من منصب لآخر، فمن خلال دراسات أجريت⁹ بفرنسا لحوالي فإن 13 % من العمال الذي تلقوا تكويناً قد تمت ترقيةهم إلى مناصب أعلى حيث أصبح الاعتقاد راسخاً لدى الأفراد أن عملية التكوين ستؤدي إلى الترقية فتكون سياسة التكوين هي السياسة التي تأخذ على عاتقها الحركية المستمرة للأفراد داخل المؤسسة. كما أن سياسة التكوين تعتبر خلية توجيه للأفراد و ذلك بمشاركتها في إثراء معرفتهم للمهن المختلفة المكونة لنشاط المؤسسة، و السماح لهم بتطوير مهنتهم (L'évolution professionnelle).

ومن جهة أخرى في حالة لجوء المؤسسة إلى استقطاب موارد بشرية من خارج المؤسسة عن طريق التوظيف مع استقرار داخلي للأفراد (أي المؤسسة لا تقوم بالتوظيف الداخلي) فإن التكوين يساهم من خلال المجهودات التي تقوم بها سياسة التكوين في الإدماج الجيد للوافدين الجدد للمؤسسة. كما أن تقدم سياسة التكوين عمليات من أجل تجنب العمال الملل من شغل نفس المنصب لمدة طويلة وذلك لمراعاة نفسيتهم وتحسين ظروفهم الاجتماعية.

ب. التأثير على سياسة الأجور:

وتتمثل الروابط المكونة لهذه العلاقة في عدة عناصر منها:

الترقية المهنية و أثرها الواضح على ارتفاع الأجور طردياً بفعل أن بعد أو قبل الترقية يخضع العامل للتكوين ، بل أن الترقية في المؤسسة الاقتصادية لم تبق تصبح بصفة آلية نتيجة للأقدمية في المنصب (الترقية الاجتماعية). كما أن هناك علاقة جد مهمة تربط السياستين و هو عندما تشترط العملية التكوينية الاستعانة بالإطارات المحلية للمؤسسة والمختصة في مجال معارف معينة كمكونين فهذه تعتبر أنشطة إضافية بالنسبة لهذه الإطارات، هنا

يجب على سياسة الأجور الأخذ بعين الاعتبار المنح و التعويضات الممنوحة للإطارات نظير مساهمتها في هذه المهام الإضافية.

ج. مساهمة تقييم الأداء في التكوين:

ويمكن أن تمس عناصر عديدة من بينها:

- إن الطرق والأدوات المستعملة في تقييم أداء الأفراد تأخذ التكوين كواحد من الوسائل الأساسية للتعديل بين الفجوة التي قد تكون بين قدرات الفرد الحالية ومتطلبات منصب العمل.
- كما أن لعب المسيرين دور أساسي في عملية التكوين يسمح بتقييم أداء الإطارات المشرفة على التكوين وكذا نجاعة البرامج التكوينية وذلك من خلال قياس النتائج التي يحققها المتكونون.

د. دور الاتصال الداخلي: والتي تشمل بالخصوص:

كون سياسة التكوين مسؤولة عن تقليل مخاطر عدم تكيف الأفراد مع التطور التكنولوجي، ولهذا فإن سياسة الاتصال الداخلي تلعب دورا في نشر وتبليغ مختلف التطورات التكنولوجية والتقنية وكذا المناهج والطرق الجديدة التي تمس مناصب العمل وكذا انعكاساتها المحتملة على سير الشغل داخل المنظمة.

3. مديرية أو مصلحة التكوين:

ويبحث عناصر المديرية على تحقيق ذاتهم داخل المؤسسة من خلال البحث عن شرعية الوظيفة التي منحها لهم القانون، و كذا تصميم وظيفتهم بطريقة تسمح لهم بتوفير الشروط لنجاح العملية التكوينية وتحقيق الفعالية للأنشطة التكوينية (تكلفة العملية / العائد)، وهذا يتعلق بـ:

- الوظائف والمهام التي تولى إلى مسؤول المصلحة؛
- المكانة التي تحتلها المصلحة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3-1. وظيفة ومهام مسؤول مصلحة التكوين:

إن مسؤولية مصلحة تكون قد تسند لأخصائي في المؤسسات الكبرى التي لها مصلحة أو مديرية متخصصة للتكوين، أما المؤسسات الصغيرة فيكون التكوين من مهمة مسؤول المؤسسة أو تسند لإحدى الوظائف القادرة على تسييرها طبقا لاعتبارات عدة، ففي كل حالات لمسؤول التكوين وظائف عليه السهر للقيام بها وهي بصفة عامة:

أ. وظيفة مسؤول التكوين:

يقوم مسؤول التكوين¹⁰ مع شركائه في من رؤساء ومديرين تنفيذيين بإعداد سياسة التكوين التي تخضع لموافقة الإدارة العامة وفقا لما تسمح به إمكانيات المؤسسة خاصة الميزانية المخصصة للتكوين، بمجرد الموافقة على سياسة

التكوين يقوم مسؤول التكوين بتقسيم المسؤوليات على مرؤوسيه والحرص على إنجاح سياسة التكوين، وضمن هذا النسق تدرج مهام مسؤول مصلحة التكوين والتي تضبط وفق المكانة التي تحتلها الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

ب. المهام الموكلة إليه¹¹:

- تحديد احتياجات التكوين حسب عدة معايير، وحدة إنتاجية- منتج أو خط إنتاج، وظيفة أو مصلحة معينة.
- تنظيم هذه الاحتياجات في مخطط أو برنامج متناسق، وتحضير الأدوات المعدات والأفراد (المساعدين، المكونين) للتمكن من تنفيذ عمليات التكوين ومتابعتها ومراقبتها.
- المشاركة في انتقاء المكونين والمساعدين، وكذا كل من تحتاج له المؤسسة للتدخل في العملية كاختيار المورد عند شراء أدوات أو معدات.
- متابعة ملفات المكونين والمتربصين وتنظيم العلاقة والاتصال المستمر مع المؤسسات التكوينية لمعرفة آخر التطورات.
- المشاركة تدعيم قنوات الاتصال للاطلاع على آخر التطورات في قطاع نشاط المؤسسة، من معارف وتكنولوجيات وتشريعات والتي تتطلب التكوين و تقديم كافة أنواع المعلومات التي يطلبها المديرون التنفيذيون.
- الاتصال بالمديرين التنفيذيين بصفة دورية لمعرفة الاحتياجات التكوينية، الإشراف على تقييم برامج التكوين والبحث عن كفاءات في تطويرها.

2-3. مكانة مصلحة التكوين في الخرائط التنظيمية:

يرتبط الموقع الذي تحتله مصلحة التكوين ضمن الخريطة التنظيمية للمؤسسة بمعايير¹²:

- طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، عدد الوحدات التي تشكل المؤسسة.
 - الأهمية التي تعطى للتكوين، نظام تسيير الأفراد السائد ودور التكوين فيه.
- ومن هذا المنطلق أردنا أن نبحث على الموقع الذي تحتله مصلحة التكوين في الخرائط التنظيمية المختلفة.

جدول 01 : موقع مصلحة التكوين في الخرائط التنظيمية المختلفة.

الخريطة التنظيمية	موقع التكوين فيها
الخريطة 1	نلاحظ من خلال هذا الهيكل أن مصلحة التكوين لا تأخذ موقعا مثل الوظائف الأخرى بل هي من مهمة من مهام المدير العام وهذه الحالة تتبناها خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (من 10 إلى 300 عامل) فيهتم المدير بنفسه بسياسة التكوين.
الخريطة 2	في هذا الحالة نلاحظ أن وظيفة التكوين تكون مهمة مكملتها يسندها المدير العام إلى رئيس المستخدمين، الأمانة العامة أو رئيس مصلحة المحاسبة المهم هو القادر من هؤلاء على هذه المهمة والذي يتميز بثقة المدير فيه. في حالة ما إذا كان التكوين موكلا لمدير المستخدمين فإن الهدف هو التكوين ببعد تعيين أفراد جدد وكذا متابعة التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، أما إذا كان التكوين من مهام رئيس مصلحة المحاسبة والمالية فإن الهدف يكون ضمان التحكم والتسيير الحسن في الميزانية الموجهة للتكوين.
الخريطة 3	وفي هذه النوع يكون التكوين مصلحة ملحقة بإدارة المستخدمين تعمل على الانسجام بين سياسة التكوين وسياسة تسيير المستخدمين خاصة في الإدارة التقديرية للأفراد. ونجد أن المؤسسات التي يفوق عدد أفرادها 5000 تتبنى غالبا هذا النوع.
الخريطة 4	و في هذه الخريطة تكون الإدارة العامة مشرفة على إعداد المحاور الكبرى لسياسة التكوين بينما تشمل عملية التكوين جميع مستويات المؤسسة ويسهم مسئولو الوظائف في إيفاد الإدارة العامة مختلف المعلومات بما فيها احتياجات التكوين لكل مستوى.
الخريطة 5	في هذا النوع المؤسسة تريد من التكوين أن يكون قريبا من الميدان، إعداد مخطط التكوين يتم بالتعاون بين مدير الموارد البشرية و المسئولين على مستوى السلم الإداري، أما الإدارة العامة فيكون تدخلها على مستوى الميزانية، فرغم اتسام هذا النوع بالسرعة في حل المشاكل المهنية بالتكوين إلا أنها تفتقد للتنسيق بين سياسة التكوين والسياسة العامة للمؤسسة.
الخريطة 6	هذا النوع يوجد في المؤسسات التي لها عدة وحدات، حيث أن وظيفة التكوين تكون على مستوى الإدارة العامة والتي تقوم بإعداد خطة التكوين، وتتصل مع مراسلي التكوين على مستوى كل وحدة لإعلام الأفراد بالتسجيل في عملية التكوين.
الخريطة 7	في هذه الحالة للتكوين مديرية مستقلة تساهم في مشاريع تنمية المؤسسة، كما أنه وسيلة لتحقيق الأهداف العامة لها.

المصدر: من إعداد الباحث.

3-3. وظائف مصلحة التكوين: و تشمل إدارة مصلحة التكوين على مجموعة من الوظائف يمكننا حصرها

فيما يلي¹³:

أ- وظيفة إدارة الأعمال:

مهمتها المشاركة في تشخيص حالة المؤسسة، واكتشاف أو البحث عن المجالات التي تمكن التكوين من مساعدة المؤسسة، عن طريق معرفة المشاريع التي تسمح بتطويرها.

ب- وظيفة التفاوض: التفاوض، الإقناع، التبرير لمختلف أطراف عملية التكوين.

ت- وظيفة التحليل: تحليل العمل و إحصاء المناصب الكفاءات لتحديد احتياجاتها التكوينية.

ث- وظيفة الدراسات: ونجد فيها فرعين:

- دراسة المناهج : تهدف إلى تحديد العلاقة بين الاحتياجات والوسائل التي تحققها.
- الدراسة البيداغوجية: تهدف إلى إعداد المنهج التربوي (البيداغوجي) للتكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف المحددة.

ج- وظيفة شراء وسائل التكوين من السوق الخارجي:

في الحالة التي تحتاج فيها مصلحة التكوين إلى الاستعانة عبر نظام المناولة (Sous-traitance) بخدمات التكوين من هيئات خارجية والتي تكون على شكل دروس.

ح- وظيفة المراقبة: و مهامها:

- بقياس النتائج المنتظرة، وتشخيص أسباب النجاح أو الفشل عن طريق استعمال الفحص المحاسبي، إحصائيات، تصريح ضريبي.

- مراقبة النتائج بعد نهاية كل درس وتحليل النتائج المحصل عليها من الامتحانات التطبيقات لقياس أداء وظيفة الدراسات البيداغوجية.

- إن تقييم التكوين جزء من المراقبة، والذي يأخذ أحيانا مدة طويلة لقياس فعاليته كتطور الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، معدل دوران العمل، عدد حوادث العمل لـ n سنوات بعد التكوين.

- عن طريق المراقبة والتقييم يمكن لوظيفة التكوين التدخل في كل مرة يتطلب الأمر ذلك، لإجراء حركات تصحيحية أو تعديلات حول البرامج، المناهج أو حتى إعادة تخطيط الأهداف.

خ- وظيفة الإعلام نحو الخارج:

هذه الوظيفة تسمح بالتعريف بوظيفة التكوين لدى جميع الفاعلين فيه، وكذا الاتصال بالشركاء خارج المؤسسة، مؤسسات تكوين أو مسؤولي التكوين في المؤسسات الأخرى لتبادل الخبرات أو تنظيم تكوين ما بين المؤسسات.

د- وظيفة تكوين المكونين داخل المؤسسة: و ذلك وضع قانون أساسي للمنشطين، لمعرفة حقوقهم وواجباتهم، مساعدتهم على المحافظة على معارفهم الأساسية عن طريق التكوين البيداغوجي المتواصل

ذ- الوظيفة الإدارية: ونجد ضمنها : السكرتارية، تسيير الوسائل العتاد، الصيانة ، المكتبة، تنظيم القاعات، التنظيم الإداري، التصريح الجبائي... الخ

4. المسؤولون التنفيذيون:

وهم الذين يسطرون الأهداف المرجوة من كل وظيفة هذه الأهداف التي قد تسمح بتحديد الاحتياجات الجزئية لكل أفراد وظيفة، وهنا تأتي الإجابة إلى أي مدى تكون العملية التكوينية مفيدة لإصابة هذه الأهداف. بالإضافة لذلك، أهمية دور المناجمت في إدارة التغيير يجب أن تتوافق مع سياسات التكوين . من أجل استخدام القدرات التكوينية لتطوير مختلف المهن الموجودة على مستوى الوظائف (La gestion des carrières).

لهذا فالمسؤولون التنفيذيون لهم تدخلات تخص سياسة التكوين منها:

أ- تقديم المهارات والمعلومات للمرؤوسين

ب- تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم ومرؤوسيهـم.

ج- التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبهم من التكوين.

د- تقديم المعرفة التقنية لتصميم البرامج الداخلية للتكوين.

هـ- المشاركة في برامج التكوين والتطوير.

5. ممثلو العمال :

وتدخل ضمن العلاقة التي تربط ممثلي العمال بالمسؤولين خاصة لتعزيز الحوار الاجتماعي داخل المؤسسة ويأتي التكوين أحد عناصر هذا الحوار ، فتعتمد بعض المؤسسات إلى التمييز بين نوعين من التكوين:

أ- التكوين العام الذي يترك فرصة للحوار بين المسؤولين و ممثلي العمال.

ب- التكوين التخصصي والذي يبق من صلاحيات المسؤولين لأنه تكوين ذو طابع استراتيجي.

6. المتكون :

وهو العنصر المستهدف من العملية التكوينية، وله دور نوعا ما حيوي في السياسة التكوينية خاصة في طلبه على التكوين خاصة في المؤسسات التي تعتمد أسلوب المناجمت بالمشاركة (Management participatif) ويستمتع إلى آراء الأفراد داخله ويعمل على تلبية حاجياتهم، و يمنح التكوين للمتكون المعرفة بمختلف المهن (Les métiers) الحالية والمستقبلية الموجودة في المؤسسة كما أن التكوين يسمح بالكشف على الإمكانيات الكامنة (Les potentiels) لدى الأفراد وإمكانية شغلهم لمناصب مستقبلية وفقا لقدراتهم . ولكن، على المتكون لبلوغ هذه الأهداف أن يتحلى بالالتزام نحو التكوين.

6-1. التزامات المتكوينين نحو التكوين:

أ- ضرورة الاقتناع بأن التكوين قيم بالنسبة له وليس شيئاً يحتاج إليه الآخرون فيه أو بمعنى آخر كيف يجب المسؤولون أن يكون أدائه و سلوكه؟

ب- الإيمان بأن التكوين يفي حاجياته ويغير من أدائه في كل وقت لهذا عليه أن يحرص على في كل الأوقات. هذا الالتزام يبعد بعض المواقف السلبية للأفراد نحو التكوين :

- بعض الأفراد غير المهرة لا يرحبون بالتكوين لأنه قد يبعدهم عن زملائهم ويخرجهم من وسط عمالي إلى مناصب عليا قريبة وتحت أعين الإدارة.

- بعض العمال ورغم مهارتهم إلا أنهم يقاومون التكوين لأسباب تتعلق بكبريائهم ويشعرون أنهم يعرفون كل شيء يتعلق بمهنتهم وأن كشف قدراتهم وخبراتهم أمام الآخرين قد ينقص من قدرهم وأهميتهم، كما أن انكشاف جهلهم لبعض النواحي المعينة في مهامهم تتم فيه مقارنة مهاراتهم مع مهارات زملائهم ومنافسهم في المؤسسة.

رابعا: أبعاد سياسة التكوين:

تأخذ سياسة التكوين أبعادا، منها ما هو متعلق بمحيطها الداخلي ومنها ما هو مرتبط بالخارج الذي تنشط فيه؛

1- القيم القانونية للتكوين¹⁴:

إن سياسة التكوين تأخذ في عين الاعتبار الجوانب القانونية، فالمؤسسة تعتبر التكوين كواجب قانوني كما تراه وسيلة في خدمة أهدافها لأن القانون لا يرى غير ذلك.

فكل مؤسسة تحتوي على عمال دائمين يساوي أو يتجاوز عشرين عاملا (20) ومهما كان طابعها القانوني شركة ذات مسؤولية محدودة، شركة أسهم ، شركة ذات الشخص الوحيد ملزمة قانونيا بالقيام بتنظيم وتمويل عمليات تكوين لفائدة عاملها، بواسطة مخطط تكويني يضعه المستخدم بهدف الاستجابة إلى بعض أو كل حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة، أو بهدف التكيف المستمر للأجراء مع مناصب عملهم خاصة مع التغيرات التقنية وتحولات شروط العمل، كما تهدف إلى الترقية المهنية والاجتماعية للعامل وفي أماكن مهياة و مخصصة لذلك داخل أو خارج المؤسسة.

فمن وجهة النظر القانونية حسب E.Verdier¹⁵

العملية التكوينية تحتوي برامج مطابقة لمعايير معينة مسطرة وفق أهداف محددة مسبقا مؤطرين يعملون على : إعداد احتياجات الأفراد، تركيب العملية التكوينية ومراقبتها لقياس الأهداف، مستعملين أدوات وأساليب بييداغوجية تساعدهم على تحقيق هذه المهام"

ومن جهته قانون العمل الجزائري¹⁶ رقم 90-11 تحدث في مجموعة من المواد الملزمة لكل من للمؤسسة و الأفراد بممارسة عمليات التكوين و بين حقوق وواجبات كل طرف اتجاه التكوين، لا سيما في المواد من 57 إلى 60. من خلال تحليل هذه المواد يمكن أن نستخرج الأطراف الفاعلة التي ألزمها القانون بالتدخل عملية التكوين مشكلة سياسة التكوين:

- المستخدم بلغة القانون و هو المسير أو الإدارة العامة بلغة المناجنت.
- لجنة المشاركة التي يلزم القانون المؤسسة بتشكيلها من ممثلي العمال والتي تشارك في العملية التكوينية¹⁷
- العامل والذي هو معني بالتكوين حيث له حقوق وواجبات.
- أطراف أخرى حددتها المادة 59 وهم كل من يكلفهم المستخدم بصفته في إطار التنظيم المعمول للتدخل في العملية كمدبر الموارد البشرية، ومسؤول التكوين و المدراء التنفيذيين كما يمكن انتداب مجموعة من إدارات المؤسسة للمساهمة كمكونين مثلا.
- كما أدرج القانون مفتشية العمل (كممثل للدولة) كطرف خارجي في العملية يلجأ إليه ممثلي العمال عند مخالفة المستخدم للقواعد القانونية التي التكوين.

2- البعد الاستراتيجي لسياسة التكوين:

إن الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة تتطلب - وباستمرار - تغييرا هيكليا الذي يعني هنا الجهد الطويل المدى لإدخال التغيرات المخططة تحت رعاية المؤسسة ويحتوي هذا الجهد منهج التغيير نفسه. تنجز مناهج التغيير هذه بالتوازي مع تسيير المؤسسة¹⁸، لأن التغيير يجب أن يتبعه تحسين في التسيير. وبما أن التغيرات المطلوبة يجب أن تنجز بصفة مخططة ومراقبة ومسيرة بصفة جادة، فإن الموارد البشرية الموجودة لا يجب أن تكون حاجزا أمام التغيير الهيكلي ولكن عامل نجاح يستعمل للوصول إلى التغيرات المنشودة في منهجية التغيير.

إن الضرورة تكون أكثر إلحاحا إلى تكوين الأفراد حينما تكون المؤسسة بصدد تطبيق خيار استراتيجي الذي يشمل تغييرات في هيكل العمل داخل المؤسسة وتحولات في تنظيم العمل، وهذا التكوين يهدف إلى التحضير المستمر للأفراد لتلبية متطلبات التغيرات الحتمية دون إهمال حاجتهم الخاصة من تطوير المعارف (*Le savoir*) والمهارة (*Le savoir-faire*) وكذا سلوكات وتوجهات العمال التي تحتاجها المؤسسة لإنجاح تنظيمها.

كما طرح M. Peel عدة أسئلة لإبراز الدور الاستراتيجي للتكوين:

- هل تحتاج الخطة الإستراتيجية إلى توظيف أفراد جدد؟ إذا كان الأمر كذلك، ما هي المهارات المطلوبة من هؤلاء؟ وكيف سيتم توظيفهم؟ وكيف سيستطيعون التكيف مع مناصبهم الجديدة.

- هل تتطلب الخطة الإستراتيجية مهارات أو معارف جديدة لدى الموظفين الحاليين؟ وإذا كان ذلك مطلوباً كيف يمكن الحصول على هاته المهارات و المعارف؟
- إذا كانت تتطلب الخطة مستويات عالية من الأداء؟ إذا فكيف يمكن تحقيق هذا الأداء؟
- هل تشمل الخطة تغييرات في الأنظمة والأساليب الإنتاجية والتجهيزات والآلات؟ فما هو التكوين المطلوب للأفراد لتطبيق هذه التغييرات بفعالية.
- هل تدعو هذه الخطة إلى تغييرات على مستوى سلوكيات الموظفين و ثقافتهم؟ وما هي هذه التغييرات وكيف يمكن تحقيقها.

3- البعد استثمار- تكوين:

ونحاول من خلال هذا البعد طرح إشكالية تتكرر دائماً وهي: هل ما ينفق على التكوين اليوم هو استثمار ذو عائد مجد أم أنه لا يعدو كونه نشاطاً نمطياً من أنشطة المنظمة؟! ورغم أننا لا نستطيع القيام بدراسة جدية حول نجاح الاستثمار في التكوين وعوائده الاقتصادية، ولكن كيف نفسر لجوء بعض المجموعات الكبرى إلى إنفاق 10، 6، 8 أحياناً 12% من كتلة الأجر لفائدة التكوين¹⁹.

لهذا دافع كتاب كثيرون من بينهم G.Becker عن هذه الفكرة من خلال نظرية رأس المال البشري *Le capital humain* والتي تمثل الإطار النظري الذي سمح بانبعث فكرة الاستثمار -تكوين.

لكن G.Becker طرح إشكالية في نفس الوقت حول مسألة المكافآت الممنوحة للفرد لقاء مجهوداته المبذولة ومهارة أدائه التي يكتسبها بعد تكوينه، هذا الأجر الذي يجب أن يكون محفزاً للفرد المؤهل، بل عاملاً لمحافظة المؤسسة على رأس مالها البشري الذي يعتبر ثمرة استثمارها الذي يكون قد كلفها من الناحية المادية وكذا الوقت.

من جهة أخرى لأن الفرد مرتبط بعقد ممكن الفسخ مع المؤسسة في أي وقت والانتقال إلى مؤسسة أخرى قد تعرض عليه أجراً أكثر، إذا ما الفائدة التي قد يجنيها هنا المستخدم إذا لم يقي نفسه من هذا الخطر.

لذا فإن في الرأس مال البشري المستثمر يجب أن يدرس دراسة عقلانية، وتبقى النظرة إليه كنظرة أي مقاول لأي استثمار، فاتخاذ القرار هنا يتوقف على العوائد المضمونة، الأكيدة والمدروسة مسبقاً.

مسألة الاستثمار في الموارد يقودنا أولاً -حسب Le Boterf²⁰ لإعادة فحص مفهوم الموارد البشرية. هذا المفهوم الذي لا ينظر فيه إلى العنصر البشري كعامل من عوامل الإنتاج يولد التكاليف و لكن كعامل يخلق القيمة.

وهنا تكمن أهمية النظرة الاستثمارية للتكوين حيث طرح -دائماً- Le Boterf السؤال

- ما هو الخطر الذي قد يحيط بنا إذا لم نقم بالتكوين؟ و ما هي الأهداف التي نصيها إذا قمنا بالتكوين؟

ورغم أن هذه النظرة الاستثمارية نجد فيها نوعاً من التناقض مع المفهوم المحاسبي²¹ لأن:

- الاستثمار يتحمله قسم الأصول محاسبيا (القسم 2)، وهو جزء يكون من ممتلكات المؤسسة.
 - إذا حملناه في هذا القسم، فكيف يمكن اهتلاكه.
 - التكوين يبقى يتحمله قسم الأعباء والتكاليف لأن التكوين هو استثمار غير مادي
- (Investissement immatériels)*

وهنا يظهر أن التكوين لا هو استثمار بالمعنى الصريح ولا نفقات استغلال، إلا أنه مع تطور مفهوم الموارد البشرية فإنه يميل للاستثمار لأنه مع الاستثمار المادي في نتائجه من أجل خلق القيمة، لهذا كان على مسئول التكوين أن يحسب العوائد أحسن من أن يقيم التكاليف.

الخاتمة:

في نهاية بحثنا هذا وضمن هذه الخاتمة سنتطرق بالخصوص إلى:

أولا : إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة إشكالية ما مدى تبني المؤسسة الاقتصادية لسياسة تكوين واضحة و التأكد من مدى صحة فرضياتنا المقترحة في المقدمة؛

ثانيا : تقدم بعض التوصيات العملية للاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو محاولة إدراجها ضمن نظم تسيير الموارد البشرية واستراتيجياتها المختلفة بما يمكن المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية من امتلاك وتطوير ميزتها التنافسية؛

ثالثا : نقترح الآفاق المستقبلية المحتمل القيام بها لمواصلة البحث ضمن حقل التكوين و تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

● النتائج : من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج، يمكن رصدها فيما يلي:

⇔ فعلا لابد من وجود موضوع **التكوين** في المؤسسة الاقتصادية ضمن **سياسة** واضحة وجادة ترتبط بالسياسة العامة مثل مختلف السياسات بالمؤسسة التي تؤثر عليها وتتأثر بها.

⇔ أثبتنا من خلال هذه الدراسة أن التكوين لا يعدو نشاطا نمطيا أو روتينيا تقوم به المؤسسة و إنما يمثل أحد السياسات لأنه من خصائص السياسة الإجابة على الأسئلة لماذا؟ وكيف؟ ومن؟ ومتى... فكذا التكوين يجيب على هذه الأسئلة.

⇔ كل ما كانت مكانة الموارد البشرية ذات أهمية كلما زادت أهمية التكوين ضمن سياسة ترسمها هذه الوظيفة وتستطيع الدفاع عنها خاصة أنها سياسة تحتاج إلى إمكانيات مادية ومالية معتبرة.

⇔ تتفاعل سياسة التكوين في اتجاهين مع مختلف سياسات الموارد البشرية (التوظيف واستقطاب المهارات، الترقية، الاتصال الداخلي...).

⇔ تتدخل عدة أطراف و على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة (الإدارة العامة، المدراء التنفيذيون، قسم الموارد البشرية، مصلحة التكوين، النقابات، المتكويين) في عملية التكوين مشكلة عملا جماعيا نسميه سياسة للتكوين، حيث يلعب كل طرف دورا حسب خصوصيته.

⇔ تحتل سياسة التكوين مكانة في المؤسسة كلما كان

⇔ تعتبر سياسة التكوين سياسة ذات أبعاد مختلفة

● **التوصيات:** أردنا تسجيل بعض التوصيات التي نرى أنها ضرورية

⇔ ترقية التكوين إلى مصلحة خاصة بها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية مدعمة بإطارات

⇔ تغيير مساهمة الأطراف الفاعلة في سياسة التكوين و مشاركتهم في مختلف مراحل إعداد سياسات التكوين خاصة في مرحلة تقييم وتحليل النتائج الخطة التكوينية.

⇔ تغيير نظرة أطراف التكوين إليه كاستثمار في الجانب البشري يرجى منه العائد الذي يرفع من القيمة المضافة ورقم الأعمال مثله مثل الاستثمار المادي.

⇔ ربط سياسة التكوين باستراتيجية المؤسسة بعيدا عن النظرة المحففة التي تنظر له كإلزام قانوني تخضع له المؤسسة بقوة القانون.

⇔ كسر العراقل التنظيمية بين سياسة التكوين وسياسات الموارد البشرية الأخرى التي تتقاطع معه مع توصيف صلاحيات كل سياسة.

⇔ تكييف سياسة التكوين مع ثقافة المؤسسة السائدة خاصة في تشجيع مبادرة الفرد نحو برامج التكوين، أو المبادرة الشخصية لبعض الأفراد الذين يسعون لترقية مستوياتهم العلمية بمجهودهم المادي و المعنوي الخاص وإدماج ذلك ضمن مسار واحد لسياسة التكوين الخاصة بالمؤسسة.

⇔ قد وجدنا في دراساتنا السابقة عند تناول البعد الثقافي للمؤسسة حيث لا تسمح العادات و التقاليد و البعد الديني للمرأة العاملة بالتنقل بمفردها للتكوين في مراكز تبعد عن مقر عملها وسكنها، كما لا يكن لسياسة التكوين إقصائها من ذلك، لهذا لا بد لسياسة التكوين من إيجاد حلول لذلك.

● **الآفاق المستقبلية للدراسة:**

⇔ القيام بدراسات ميدانية لقياس مدى تبني المؤسسات الاقتصادية لسياسة تكوين واضحة وجادة وقياس مدى تدخل الفاعلين فيها وهذا ما يشكل موضوع دراسة نحن بصدد إنجازها.

⇔ الدراسة التطبيقية لتقاطع سياسة التكوين مع السياسات الأخرى للموارد البشرية أو مع السياسات العامة بالمؤسسة الاقتصادية.

⇔ دراسات تطبيقية لتأثير أبعاد أخرى لثقافة المؤسسة على سياسة التكوين، منها تكوين النساء العاملات، حيث لا تسمح العادات و التقاليد و البعد الديني للمرأة بالتنقل للتكوين في مراكز تبعد عن مكان عملها وهذا ما يسود أغلب المجتمعات الإسلامية و العربية.

المراجع و التهميش :

- ¹ روشام بن زيان، سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران 2007.
- ² www.jsconseil.com/commentetablirlapolitiqueformationdansentreprise.pdf
- ³ J.-P. Citeau, (2000) , **Gestion des ressources humaines**, édition d'organisations, paris. P101
- ⁴ J. Soyer, **La fonction formation**, éditions d'organisation, 2000
- ⁵ J.S Edwin & J.Ramsden, **Formation pratique du personnel dans l'industrie**, Ed. D'organisation & Ed. Eyrolles, 1970, p121
- ⁶ M. Peel, **La formation réussite du personnels**, Ed Arab scientific Publishers, 1997. P17.
- ⁷ Ph. Zarifian, **Le modèle de la compétence**, éditions liaisons, avril 2001, p 105.
- ⁸ J. Soyer, op.
- ⁹ Pierre Lulhe, **La formation continue, une avantage pour la promotion et un accès privilégié pour les Jeunes et les Techniciens**, Revue économie et statistique N° 228 Janvier 1990.p-55
- ¹⁰ J.S Edwin & J.Ramsden, op, pp137-138
- ¹¹ Saint-Sauveur . A, Jean-Pascal.L, **La fonction formation dans l'entreprise. Le manuel du responsable de formation**, Paris, Garnier, 1984, tome 1, pp33-35
- ¹² A. Saint-Sauveur & al, op , pp 39-47.
- ¹³ روشام بن زيان، سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران 2007، ص44
- ¹⁴ Amar Amoura, **Droit du travail et droit social, Guide pratique**, ELmaarif Ed, 2002, p 99
- ¹⁵ Eric Verdier, **L'efficacité de la formation continue**, La revue Sociologie du travail, N°3 – 1990,p 302
- ¹⁶ ¹⁶ للمزيد طالع قانون علاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 17 المؤرخ في 25 أبريل 1990 لا سيما:
- المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.
- المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجيا وتعميقها وتطويرها.
- المادة 59: يمكن المستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات والكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظمها.
- المادة 60: يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهنيين للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم.

الفرع الثاني: الغيابات يمكن للعامل أن يتغيب دون فقدان الأجر وذلك لمتابعة دورات التكوين المهني أو نشاطه النقابي التي يسمح بها المستخدم والمشاركة في امتحانات مهنية وأكاديمية¹⁷ طالع أيضا المادة 91 و المادة 94 التي تتحدث عن مهام لجنة المشاركة في الفقرة 04 اقتباس " تبدي لجنة المشاركة رأيها في قرارات المستخدم ... مخطط التكوين و التأهيل والتهمين ... العقود التي يبرمها المستخدم فيما يخص التكوين والتمهين... وتبدي الرأي في آجال أقصاها 15 يوما ... وفي حالة مخالفة المستخدم للقانون الداخلي تخطر مفتشية العمل.

¹⁸ روشام بن زيان، إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات، حالة قطاع الاتصالات في الجزائر، الملتقى الوطني الثاني ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية، أبريل 2004، جامعة بشار.

¹⁹ Caspar, *L'investissement intellectuel*, Revue d'économie industrielle, n° 43, 1988 p-p 107-119.

²⁰ Le Boterf GUY, *Développer les compétence des professionnels*, Ed d'organistaion., pp 20-29.

²¹ D.Weiss, *La fonction personnel*, Ed d'organisation 2000 , p434.