

# واقع التكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية

## إعداد الأساتذة:

✍️ بندي عبد الله عبد السلام أستاذ التعليم العالي جامعة تلمسان

✍️ كرزاي عبد اللطيف أستاذ محاضر جامعة تلمسان

✍️ شليل عبد اللطيف أستاذ محاضر جامعة تلمسان

✍️ سعيداني محمد أستاذ مكلف بالدروس جامعة تلمسان

## إشكالية البحث:

انشغالنا هنا، يتعلق أساسا بإبراز من خلال مستويين من التحليل، حقيقة التكوين بالمؤسسة الجزائرية بمعنى، مكانتها الرسمية في الهيكل التنظيمي، والفكرة التي يحملها الفاعلون الرئيسيون بالمؤسسة عن التكوين وتطوير الكفاءات. هذه المستويات هي:

أولا: دراسة ميدانية معمقة لوظيفة التكوين وتطوير الكفاءات بمؤسسة كبيرة بولاية تلمسان، وهي مؤسسة: SEROR.

ثانيا: مكانة التكوين وتطوير الكفاءات في بعض المؤسسات بولاية تلمسان من خلال استفسار بعض مسؤولي التكوين أو مسؤولي الموارد البشرية ل 10 مؤسسات بولاية تلمسان .

## الكلمات المفتاحية:

التكوين، تطوير الكفاءات، E-learning, Coaching،

# المحبت الأول: التكوين وتطوير الكفاءات ضمن المؤسسة الجزائرية SEROR

## تمهيد:

يعلمنا 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 قطيعة 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 مجالا للخبرة (في القانون، المحاسبة، هندسة،...) حيث يقتضي انجاز هذه المهن الموضوعة من اجل تأهيلهم، حكمهم وكفاءتهم في "الإدارة المهنية".

### أهمية التطوير المتواصل للأطر:

من اجل 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 اجل تهيء معارفهم ضمن عالم تطوري استثماري، ومن جهة أخرى، تعزيز مؤهلاتهم في الإدارة .

### التعلم مواجهة للتغيرات المتواصلة:

لا يكن مطلقا اعتبار التغيير ك"موضوع " للإدارة ولكن ك" فرص " للتعلم سواء على / المستوى الشخصي وكذا الجهني. تزود التغييرات الدائمة والمستمرة لمختلف الأصناف فرصا 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 مخططا للتعلم، إنهم يعززون الكفاءات النافعة لمواقعهم الحالية وتلك الضرورية من اجل رفع التحديات الجديدة، وإنهم يساعدون الآخرين على التطور داخل المنظمة.

## ✚ مسؤولية مجزئة:

وكمعامل، 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 العالي:

بالرغم من الأهمية التي تقلدها التزامات المؤسسة، فإن الغاية التي يقدمها التسلسل العالي للتطوير المهني للعمال تحت إدارتها هو الذي يضمن، قياسات / معايير ملموسة زلالية قد تم أخذها. وعليه، فإن كل مؤطر عالي 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 والرفع 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 الاحايين 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 مستخدمها، عموما وإطارها بالخصوص .

## ✚ توقع العقبات والتحديات:

بالرغم من أن مجموعة العوامل تشهد في صالح تطوير متواصل للكفاءات والأطر، فإنه من السداجة أن نبحت قيمة العقبات لمؤسسة ما. سنذكر وبصورة جد مختصرة أربعة نماذج من العقبات وخاصة تلك الصادرة من الفرد ذاته، عمله، من توجيه المنظمة ووسائل التطوير الموصي 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 التقاعد، يفقدون روح التحفيز ويعتقدون بعدم جدوى مواصلة الاستثمار في تطورهم المتواصل: " إن المؤطرين هم دوما جد مسنين، لا يملكون ، عقليات أو ثقافة مدراء، إنهم 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.

### 1. 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 .

الجدول رقم 01:

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 وتحددات خاصة بمنظمة ما.

## ✚ اكتساب المهارات:

إذا ما كان اكتساب المعارف يستدعي أساساً نقلاً 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 سلفاً. 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 شباباً (mentoré)، والذي يسمح ل (mentoré) بتوطيد شخصيته المهنية والاستفادة من الركيزة من أجل تطوير حقله المهني وتسيير أحسن للتحويلات /الانتقالات الحادثة ضمن مجال الشغل " (Guay,2000) .

## ✚ مراقبة: Coahing

تجاوز هذه المقاربة مقارنة التحكم التقليدي بخصوص الملاحظة، التحليل، النصح، 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 للتعليم .

## ✚ المميزات / الخصوصيات الشخصية:

إن تعيين / تسمية " المميزات الشخصية " تربح 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 تمرين لكفاءة ما. إن هذا الوعي بالمميزات الشخصية التي يملكها جزئياً بإمكانها أن تساعد على تكريس رؤية خاصة لتوظيف بعض الكفاءات.

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 وأنجاز المنشآت بالغرب):

لقد تم إنشاؤها إسنادا للمرسوم رقم 80-155 ب 25/05.80<sup>1</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، الجلفة، البيض، معسكر، الشلف، غليزان، الجزائر العاصمة، تسمسليت، أما في الخارج: بالمغرب (وجدة).

عملها هو الآخر 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، مند 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 التأطير من 36 مهندس . ( T.P هندسة مدنية) 2 هندسين في الإعلام الآلي، 06 مهندسي في الميكانيك، 07 مقتصدين، 02 من رجال القانون وإطارات أخرى (تقنيين سامين).

ب) بعض مرجعيتها التقنية<sup>2</sup>

لقد ساهمت SEROR في إنجاز منشآت جديدة:

✚ منشآت:

منشأة الطرق: viande Brezing، جسر على O/Gouasmia (معسكر). الطريق الوطني 11 (70A) الشلف. Boulevard périphérique 3<sup>eme</sup> (وهران)..... الخ.

<sup>3</sup> Avec modification de transfert du siège par décret n° 84-86 du 15.01.83.

<sup>4</sup> Pour plus de détail voir annexe.

منشأة السكة الحديدية : خط السكة الحديدية المحمدية – بشار، محطة السكة الحديدية بجسر عين  
تيموشنت، (D.A.PK127) خط غليزان، تيارت ..... الخ .

• منشآت خاصة: دراسة وانجاز 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  
O/kiss، تافنة،

✚ 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 .....

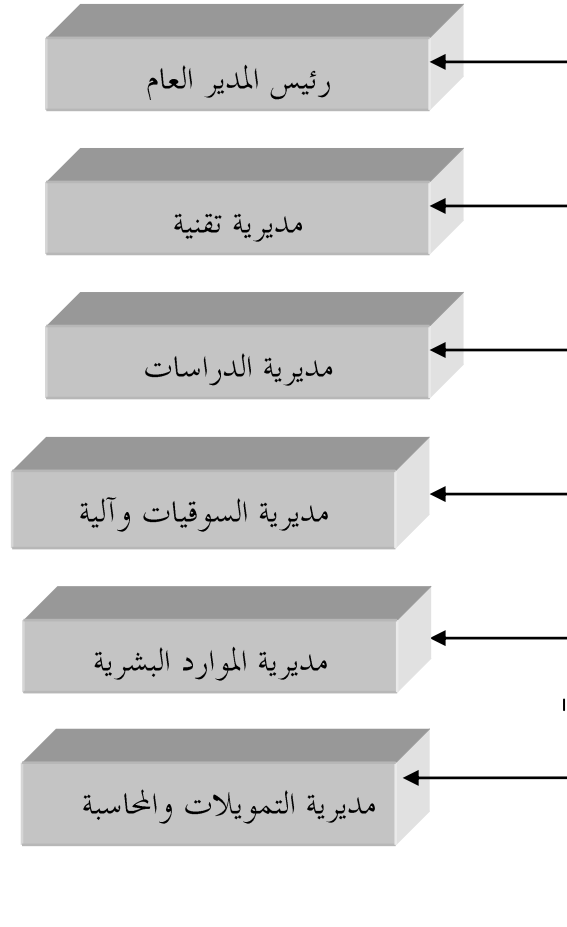
✚ هندسة مدنية صناعية:

SONATRACH, METANOF ENCG ..... الخ .



## الهيكـل التنظيمي لـ SEROR

الشكل رقم 01:

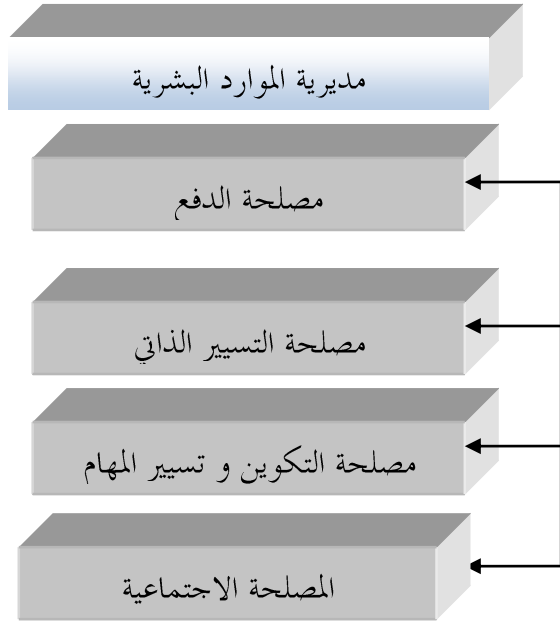


### I. إدارة الموارد البشرية بـ SEROR:

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 بـ SEROR

- 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 ل turn-over لعمالها الاجراء، في ضوء معايير عالمية في القطاع الذي تندخل فيه. وكذلك فيما يتعلق بتحديد مختلف أصناف الانطلاق، لقد سجلنا بان SEROR تأخذ الاستعدادات انطلاقا 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 ل SEROR لسنة 2007، إلى 1650 شخص. يتجزأ هذا الطاقم إلى مايلي :  
181 اطار، 327 متحكم، 1142 افراد التنفيذ .

ان المسلمة التي بإمكاننا وضعها هي ان معدلات التاطير هي جد متميزة، الأمر الذي يفسر حقيقة كون نشاطات الدراسات هي مهمة من بين مهام هذه المؤسسة. وعلى عكس الدرجة النسوية للطاقم تبقى متواضعة

اطار/ مؤطر	تحكم	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 إشارات 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 و 90 ذوو ترقية، ما سنعرضه الآن:

توظيفات وإعادة دمج خلال عام 2007

الجدول رقم 02:

701	196	505	المجموع
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

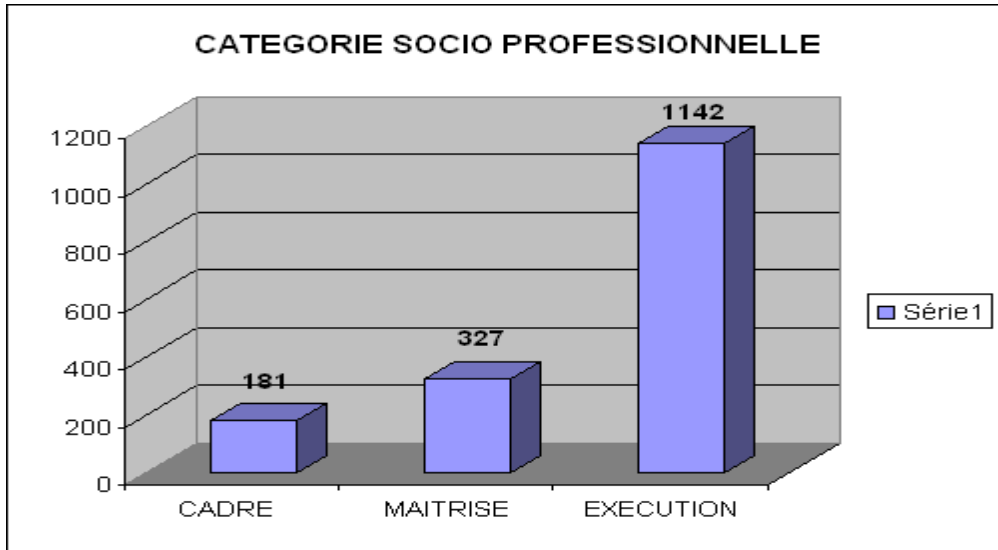
- فيما يتعلق بالقطاعات في علاقة الشغل، ليكن 344 إنها تمثل 20,8 % من الطاقم الإجمالي ل 2007. الشيء الذي يشكل نسبة لدورة مرتفعة خاصة والتي بإمكانها ان تخلق المؤسسة.
- أحيانا، يعتبر بعض الفاعلين بان معدل turn-over المرتفع لا يشكل بصورة حتمية سوء توظيف مرتفع الثمن . يبدو ان بعض المنظمات بإمكانها حتى إيجاد 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 الأخر. وبالتالي، فان le turn-over هو كتلة / كلا الظاهرتين .
- تتجرا الاستعدادات، حسب النماذج السويسو- 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 استعداد 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 شفاة 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). وأخيرا، مقارنة على الطبقة السكانية الجملة (1650) فان الاستعدادات حسب النماذج السوسيو- مهنية، تتجزأ بالطريقة التالية: 1,27 % بالنسبة للمؤطرين، 2,78 % للتحكم و16,78 % بالنسبة لطاغم التنفيذ. الجدول رقم 03:

العدد	استعداد / تقاعد					شهر	نهاية العقد
	مجموع	أخریات	تقاعد	ترك المنصب	تنازل		
1294							
1289	23		2	2	5	14	جانفي
1314	17		3	4	5	5	فيفري
1388	7	1		1	2	3	مارس
1412	23		3	3	2	15	افريل
1480	18		2	5	9	2	ماي
1497	49				19	23	جوان
1544	17	1		7	2	7	جويلية
1583	50	1		5	7	3,7	اوت
1617	27	2	4	4	8	9	سبتمبر
1623	36	5	3	11	11	6	اكتوبر
1633	57		8	8	4	37	نوفمبر
1650	20	1	3	3	2	11	ديسمبر
	344	11	35	53	76	169	المجموع

## 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 تتور) هذه النشاطات حسب النماذج السوسيو - مهنية ، بالطريقة التالي : 9 اطر على 90 ( 6,10 % من علبة الاستعدادات)، 29 وكيل تحكم ( 32,20 %) و 12 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 التغيبية اضطراب على مستوى الإنتاج وتنظيم / منظمة الشغل. حيث أنها تغلق نتائج سليمة.

• ان تشخيص التغيبية / الغيابية لا يقوم على أساس إحصاء جملة الغيابات التي تسلم بان بعض الغيابات هي معتبرة ك" عادية" ان مؤثر الغيابية، المأخوذ عموما 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 X 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 أساسا 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

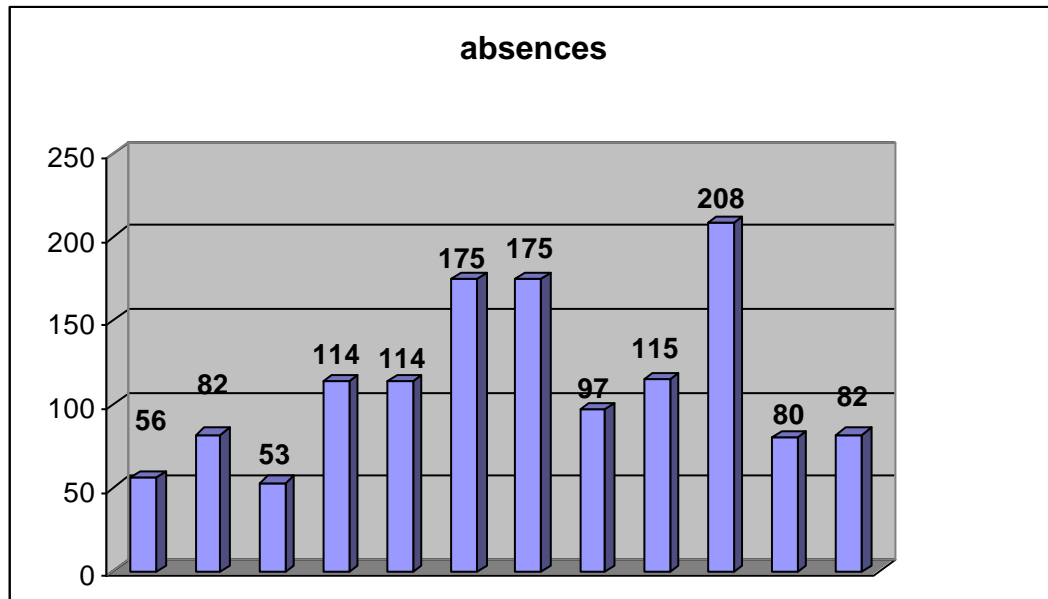
بالتالي غير دالة إذا ما عدنا الى معايير هذه المادة ، تكن ما بين 2,5 % و 5 %

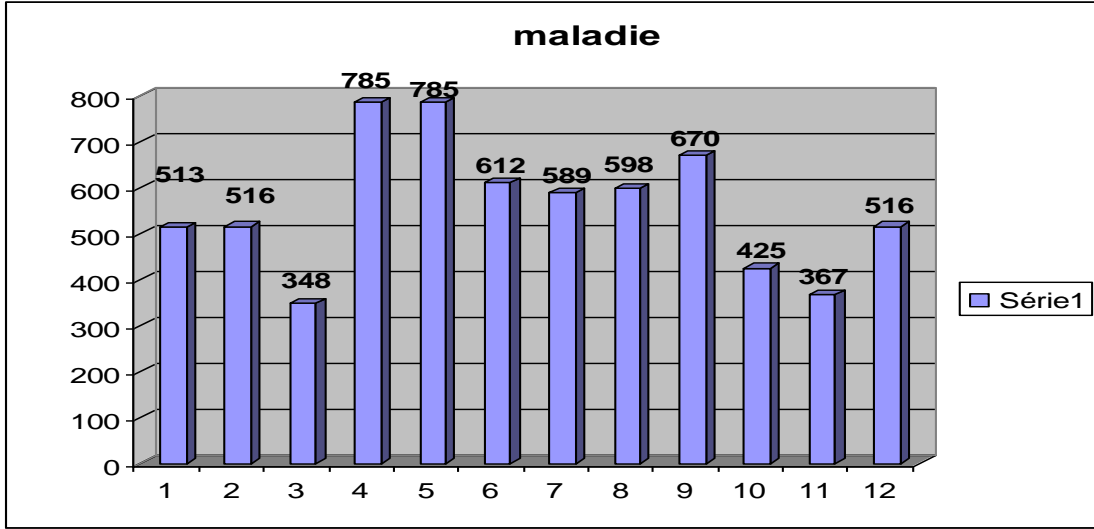


إحصائيات معدل غياب عام 2007

الجدول رقم 04:

النسبة	المجموع	العدد	مرض	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





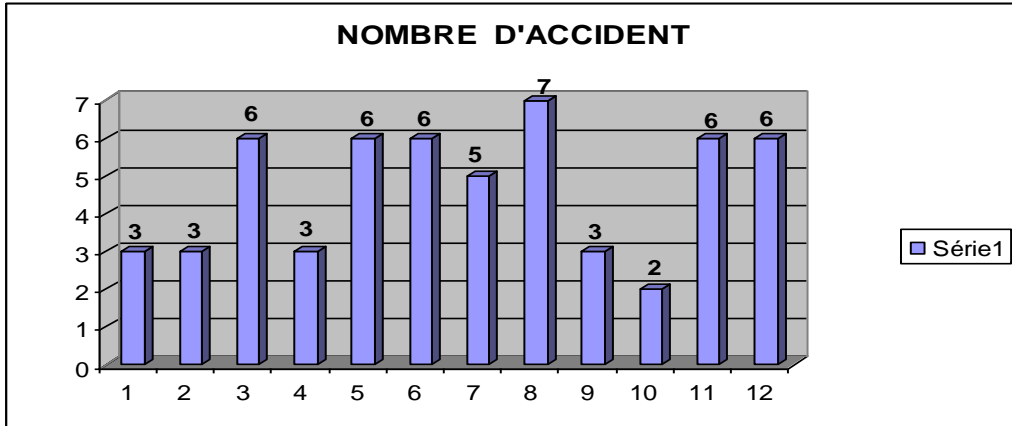
### 3- الحوادث في العمل:

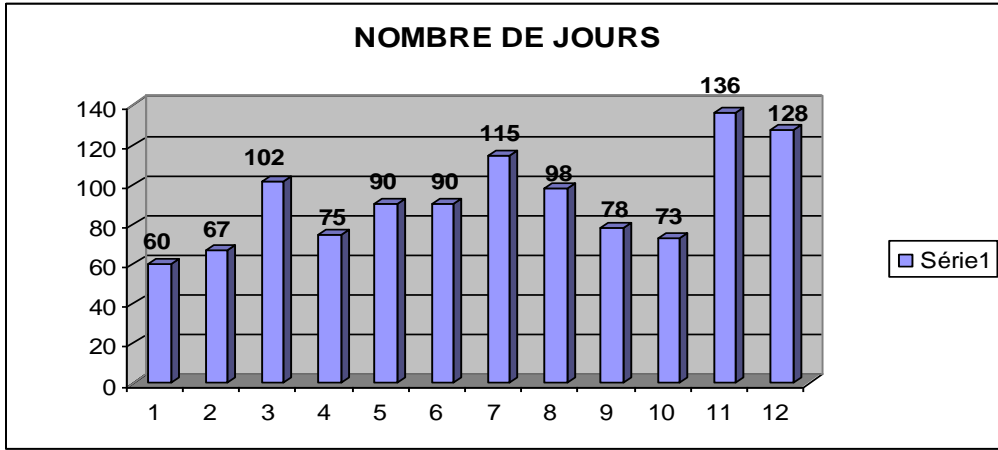
خلال عملية 2007، سجلت SEROR عدد لـ 50 حادث عمل، بالرغم من قواعد الأمن المسجلة على مستوى كل مشروع وكل ورشة عمل، كما قد أكدنا مختلف المسؤوليات. لقد تمكنا في الحقيقة من تأكيد كون هيئة التفتيشات الزمنية كانت قد حققت من طرف مسؤولي النظافة وحماية المحيط. تبقى بلا شك، وكما قد أشار بعض عمال SEROR، الغفلة المسجلة من طرف عدد من العمال مثل إهمال استعمال الجودة، قفازات الحماية، اخذية الأمن، حتى وان حصلنا على عدد لسعة الظاهرة فإنه يبقى الهدف المسجل بوضوح ينخفض من نسب الحادثة.

إحصائيات حوادث الشغل لعام 2007 .

الجدول رقم 05:

النسبة / المعدل	الطاقم	عدد الأيام	عدد الحوادث	الشهر
% 5	1289	60	3	جانفي
% 5	1314	67	3	فيفري
% 7	1388	102	6	مارس
% 5	1412	75	3	افريل
% 6	1480	90	6	ماي
% 6	1497	90	6	جوان
% 7	1544	115	5	جويلية
% 6	1583	98	7	اوت
% 5	1617	78	3	سبتمبر
% 4	1623	73	2	اكتوبر
% 8	1633	136	6	نوفمبر
% 4	1650	128	6	ديسمبر
% 5		1112	56	المجموع





#### 4- تسيير مدة العمل / المهن:

من اجل ضمان ارتفاعه، كل مؤسسة انطلاقا من كونها منظمة مفتوحة تتحول انطلاقا من قرارات داخلية لمسؤوليه ولضغوط 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 المهن 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 والتجزئة.

#### • 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 و50 سنة. على العكس، فان ما يهم الإشارة إليه هو ان 40 مؤطر يتجاوز الخمسينات، الأمر الذي يسمح بتسيير مؤقت محدد للاستعدادات للتقاعد والمستفيدين، الحتمين من الاستعدادات المتوقعة. ولهذا يمكن لفوارق هامة ان تظهر هنا خلال بعض السنوات.

ينبغي تطبيق تنظيمات وتعديلات من اجل تخفيف المصاعب التي تعاني SEROR من حدوثها.

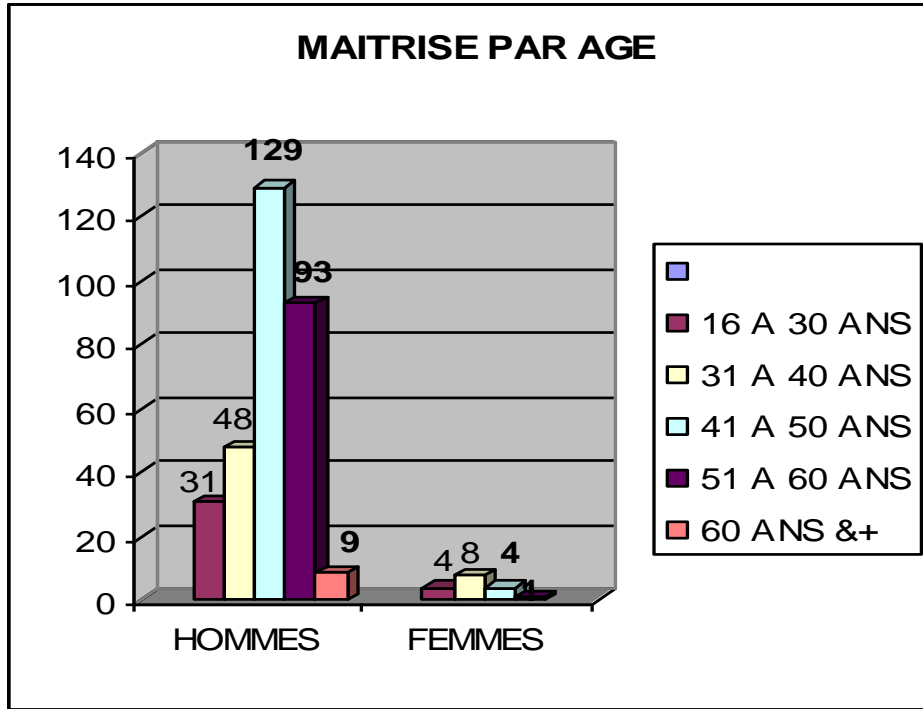
إحصائية حسب الأعمار لعام 2007

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 18,36%	419 25,40%	568 87,38%	327 19,10%	33 1,95%	1650 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. إنها في بعض الاحيين الأكثر ارتفاعا عند المؤطرين 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، لهُو 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 الى العملاء الذين بقوا/مكثوا خلال مدة طويلة ضمن مهنة أو منصب ما

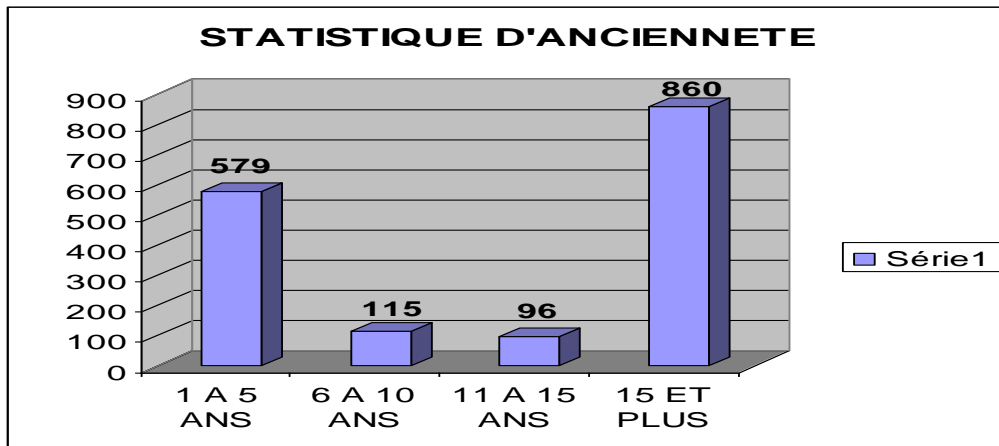
#### الإحصائية حسب الاقدمية لعام 2007

المجموع	من 15 وما فوق	من 10 الى 15 سنة	من 6 الى 10 سنوات	من 1 الى 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 يتمكن 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 أهرام مستوى التكوين هي واجبة التأويل بأهرام العمال وأهرام 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

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	لا شيء	المستوى
1050	102	74	101	1150	223	أرقام مطلقة
% 100	% 6	% 405	% 6,25	% 69,75	% 13,35	%

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 اقرار 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 للتعلم.

إلا انه بدء وبالرغم من هذا الإلزام فان مديرية SEROR، تعتبر بان مخطط التكوين ليس أمرا محمدا 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 والتكوين.
- 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 مقررین .

- إنها تسعى إلى تطوير، وبطريقة خاصة، نشاطاتها التكوينية، بالتقيد بالمعايير المؤسسة (1 % )، وبالتركيز على خبراتها 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.

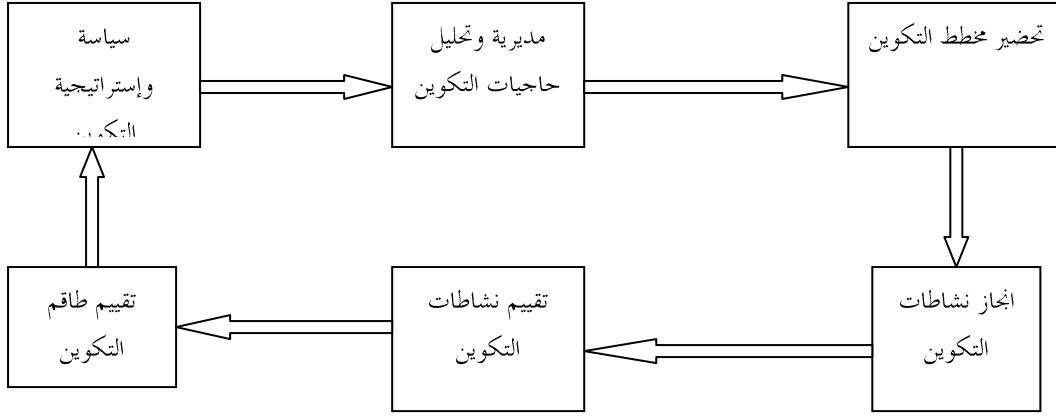
إن مخطط التكوين ليس من مهمة مسؤول التكوين ولكنه يتعلق بمجموع ممثلين المؤسسة. يرتبط التسلسل العملي بإعداد مخطط التكوين. يتأسس محتوى مخطط التكوين بالتناسق مع مجموع قواعد والاختبارات الاجتماعية للمؤسسة .

- سياسات إدارة الموارد البشرية .
- أسلوب الإدارة.
- نماذج تنظيم العمل.
- ثقافة المؤسسة.

### ✚ مجمل نظام التكوين:

إن العملية المنطقية التي بإمكانها ان 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 الادارة .

• 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 اثبت 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

الاستجابة لتحديات ومقتضيات الساعة .

وبالنتيجة، لقد أصبح مقرورا هذه المؤسسة على وعي بان على التكوين الاستجابة الفورية لحاجة ماسة

وبتصميم 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 لطاقتنا التاثير. 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 ، انما 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 ارتفاعا ب 17 % ما بين عام 2005 و2006 ، فانه سيبقى 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 2005-2006.

أحيانا، تبتعد 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 2005/2006، فإن عام 2007 يجتاز 2005. تشهد هذه الأخيرة واقع ارتفاع لديون مخصصة للتكوين لعامي 2006/2007، انخفاض ملموس قد سجل في مرحلة الانجاز.

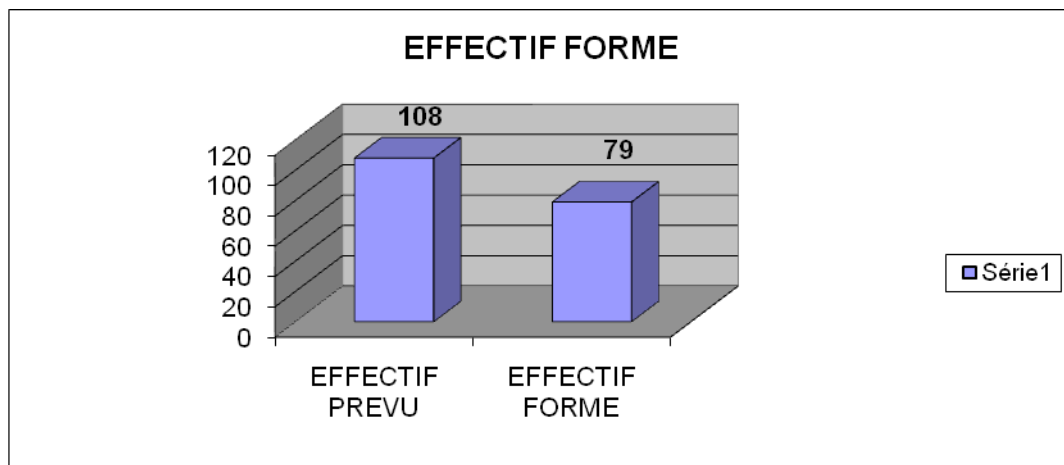
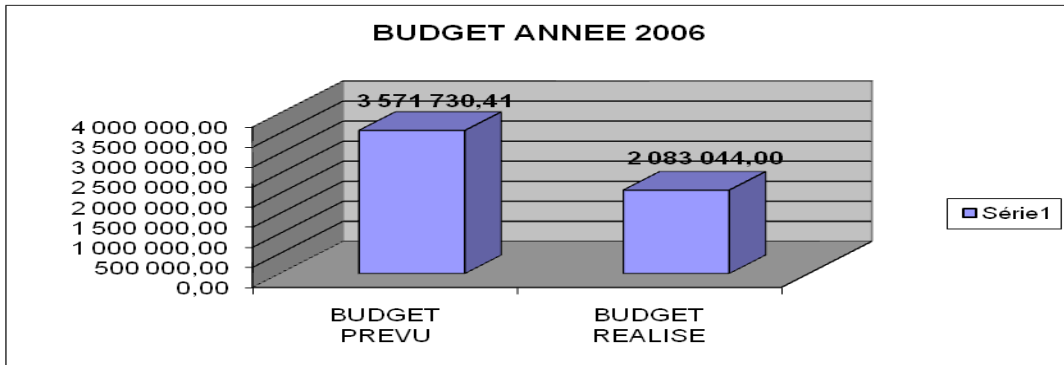
2005	2006	2007
2109.699.00 DA	2307.119.58 DA	2083.044.00 DA
القاعدة : 100	110	98

هذا حتما ما توضحه نسب استهلاك الديون خلال ثلاث سنوات الأخيرة : حتى وان سجلنا فارقا مهما ما بين التوقعات والانجازات، 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 %.

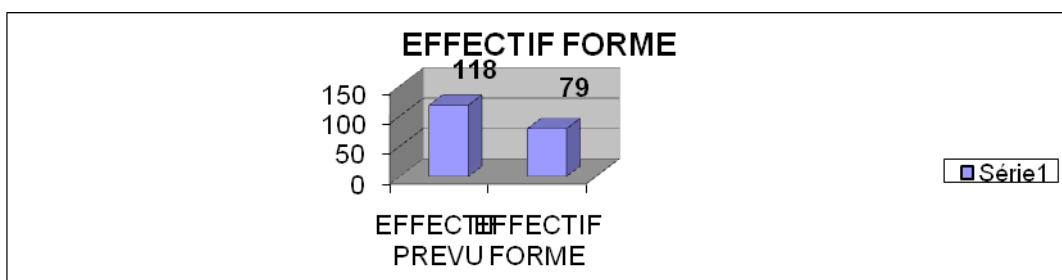
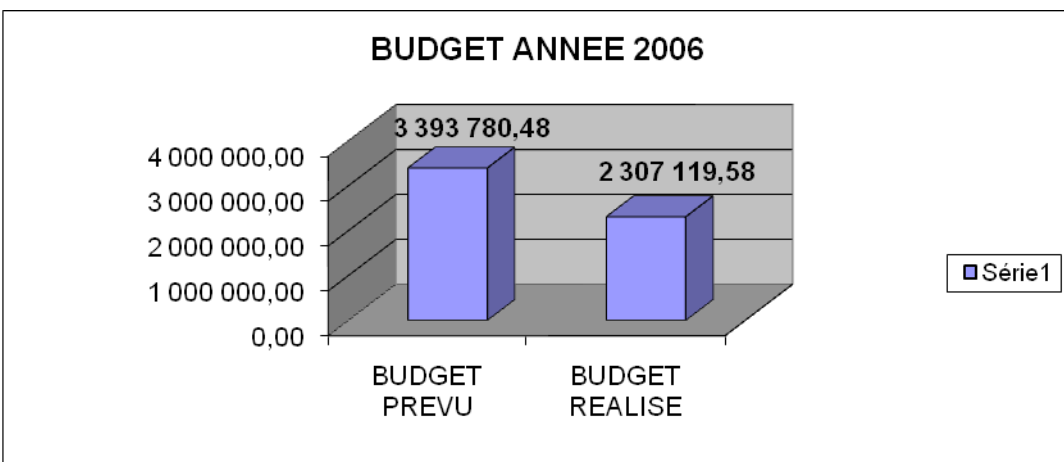
إذا ما انتقلنا الآن إلى تحليل حقيقي، فإننا نسجل تطورا جد مختلف، ما دمنا نفرق بين تطور توقعات التكوين بتطور الطاقم المكون حقا. فإننا نلاحظ انحطاطا في عدد المكونين ما بين عام 2005 وعام 2006، وتقويم طفيف في هذا العدد لعام 2007.

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

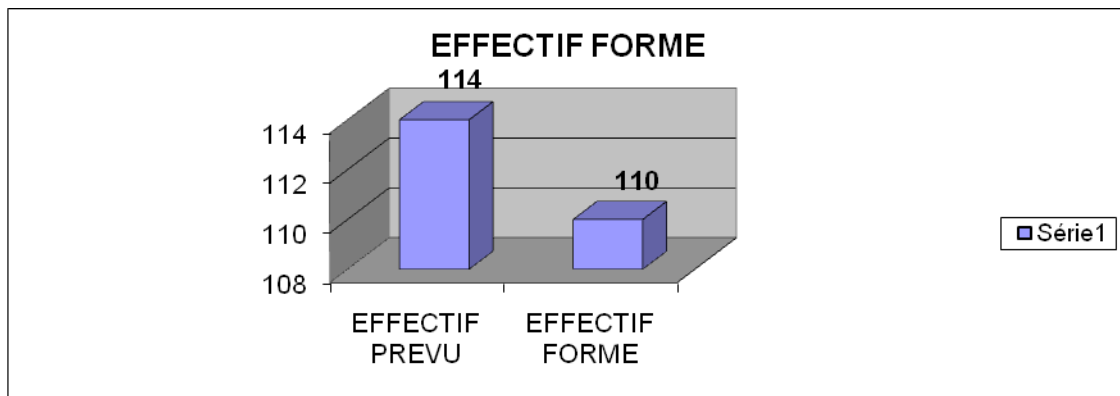
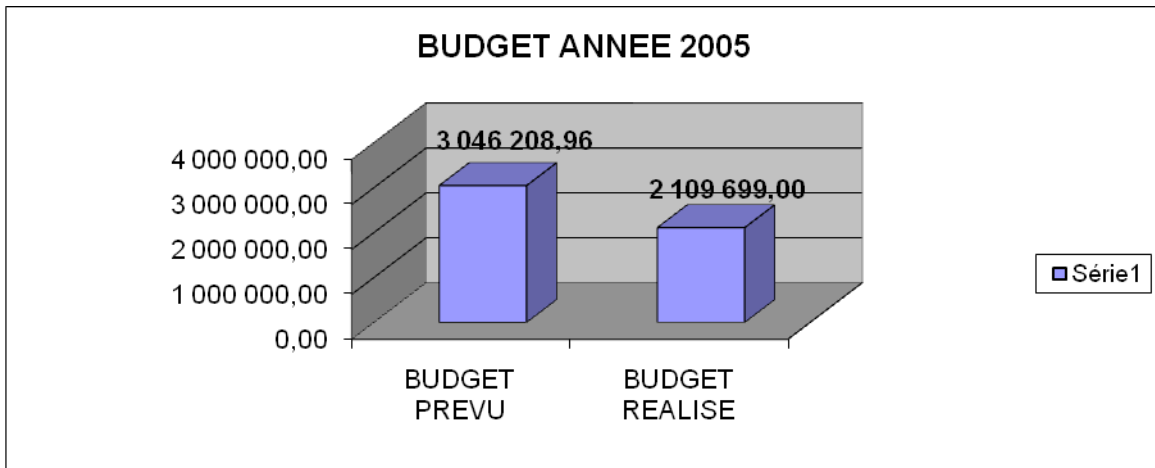


سنة 2006





## سنة 2005



## المبحث الثاني: مكانة التكوين وتطوير الكفاءات في بعض المؤسسات بولاية تلمسان

لقد تم تحقيق هذا البحث أمام مسؤولي التكوين أو مسؤولي الموارد البشرية لـ 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 05 إلى 10 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 القدماء 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 انجذاب / جاذبية على أرضية العمل .
- صعوبات دمج الطاقم المؤهل .
- نقص الطرائق بالنسبة لعمل هام على هذه الإشكاليات.
- و أخيرا، خطر تقاعد شخص حائر على الكفاءات المفتاحة .
- 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 خطرا 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 عاجلت تسيير الكفاءات بالمؤسسة:

7- الأولى: قد كالتالي، هل تملك جهازا مشكلا لتسيير الكفاءات؟ .

تم تقديم خمسة اقتراحات 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، مقبل 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.
- نظريا، 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 أولا في معرفة " من يتحمل مسؤولية التكوين داخل المؤسسة". لقد تم اقتراح الاختيار بين: الوجه، مسؤول تسيير الموارد البشرية، مسؤول خاص / مختص، مسؤول التكوين، وأخيرا، متدخل خارجي. في 80 % من الحالات، كانت الإجابة مرتكزة على الوجه .

11- السؤال التالي كان كالتالي: " هل تهمون انتم برهنت التكوين ضمن مؤسستكم؟ " 90 % من المسؤولين، أجابوا ايجابيا، حيث يعتبرون بان هذا كان أمرا أساسيا 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 تمويلات 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 أساسا.
- استعمال وسائل وسائل إعلامية / معلوماتية.

90 % أجبوا 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 أجبوا بامتلاكهم حقا لمسعى دائم بالداخل.

15- أما عن سؤال المعرفة. ما إذا كان هناك نظام لتقييم الكفاءات ضمن مؤسساتهم، ويا للمناجاة،

أجاب الجميع بصورة ايجابية.

16- تتعلق بمعرفة العناصر التي يقوم عليها نظام تقييم الكفاءات، ضمن كليتهم الساحة

(90 %)، قد أجبوا بأنها تقوم على (الأداء) (تحقيق/ انجاز الأهداف) وليس على الكفاءات المستخدمة

في العمل.

17- وبنفس الطريقة، عندما تم التساؤل عن "الطريقة المستعملة من اجل تقييم الكفاءات " 90 % قد

أجبوا بهذه الطريقة قامت ارتكزت على : " الترقيم العام العالي دون متداخلة " 10 % فقط قد ركزوا في هذه الطريقة: " المداخلة 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 بمتعلميهم 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 اجل اكتساب أو تصنيف كفاءات المتعاملين سلسلة من الإجابات قد خضعت لتقديرهم: بالنظر إلى:

- نحن لم نطرح الإشكالية حقا.
- 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 المعلومتين.
- بأجهزة إعلامية، مصغرة صالحة لمجموع المتعاملين .
- ليس هناك ثقافة إعلامية من جانب المتعاملين.
- كانت الإجابات كالتالي: أجاب 60 % وبكل سهولة، بأنهم لم يطرحوا الإشكالية مطلقا ! 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- وأخيرا، 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 لمؤسسات 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 يمنع الأمر من أن نعتبر تقنية الانترنت كوسيلة تسمح بضمان تنظيم ممتاز للعمل ودمج جيد للأفراد مع مجموعة العمل.

28- يتعلق ب E.learning، وإشكالية 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، بان هذه النتائج كانت دنيا.

28- وأخيراً، متى طلبنا منهم التفكير في أن coaching و E.Learning هي أدوات فعالة من اجل تحريض الزامية 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 مسؤول 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 تببيع المؤسسات المتحررة. إن هذا العف الخاص بالمصاريف هو مثبت من طرف التكوين الداخلي وبالتالي غياب مجمل في الرجوع إلى مكونين خارجيين.

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 يرحمون في اغلب الحالات من الحصول على شهادات. يتم تسخير حسم من الميزانية لتغطية الملتقيات 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 و إن كان هذا التقييم حسب الإعلانات ، قد وضع شبه إلى تحقيق أهداف المؤسسة حسب التأشيرة الخاصة بدون مداخله (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.



## خاتمة عامة:

تعتبر ميزة اتخاذ القرار عند المؤسسة الحصول على الأداء الناجح معروفة مند 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 بضمنا تطور دائم ومجمع 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، المرودية، 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 بتحدد 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 ذلك 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 بإقضاء مكان التكوين.
- فعالية متزايدة في مجهود التكوين: وهذا راجع إلى أن التكوين المباشر هو أكثر انتشارا(وصولاً إلى المتكون حيث وجد)
- ( أيا كان المكان فانه 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 تكييف 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 يميز 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 مسعاه، 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 و فهم 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 لهو علاقة رئيسية أخرى ل coaching.

وبالتالي، يظهر Le E. Learning و coaching كمكملات ضرورية لمقاربة تقليدية عن طريق التكوين. في الحقيقة، إن اكتساب المعارف، والمهارة يبقى ناقصا من اجل إدراك عقدة الإنتاج المتولدة عبر التطور الهائل للتقنيات و بروز 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 ، و هذا 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 مفهومة، 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، م ا يجعلنا سندرك فعلا بان هذا التكافؤ المتقدم ما بين (التكوين / العمل)، يعجب الانشغالات الخاصة بتطوير الكفاءات.