

## تنمية الكفاءات داخل المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة SEROR بتلمسان)

أ. سخونوي محمد  
جامعة دالي إبراهيم - الجزائر 03

### الملخص:

نحاول الإجابة على الإشكالية باعتبار التكوين كطريقة تعتمد عليها المؤسسة من أجل تطوير وتنمية كفاءتها بحيث من خلالها يتم تبادل المعارف و المهارات، و التعلم التنظيمي باعتباره سيرورة جماعية للحيازة وإعداد المعارف و الكفاءات ( النظرية التطورية)، ثم على التعلم عن بعد (E- Learning) كطريقة حديثة لتنمية الكفاءات باستعمال أحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .  
أما واقع المؤسسات الجزائرية سنحاول تقديم دراسة حالة لأحد أهم المؤسسات الجزائرية الحائزة على شهادة الجودة الشاملة (ISO)، هي شركة الدراسات و انجاز المنشآت الفنية بالغرب الجزائري (SEROR) تلمسان بالاعتماد على تحليل المعطيات المتحصل عليها التي تتعلق بتنمية الكفاءات.  
الكلمات المفتاحية: الكفاءات، تنمية الكفاءات، التكوين، التعلم عن بعد، التعلم التنظيمي.

### Résumé:

Dans le cadre de l'évolution scientifique et technologique, la recherche des compétences qualifiées est devenue un besoin essentiel pour l'entreprise car les ressources humaines constituent un élément crucial de sa stratégie.

Les ressources humaines compétentes et créatrices fournissent l'entreprise en éléments de base qui ne peuvent être transformés ni imités en accordant des propriétés concurrentielles qui assurent son statu.

Prenant ces données en considération l'entreprise est intéressée au développement de ses compétences pour en bénéficier l'investissement dans ses ressources humaines en utilisant différents moyens: formation, technologie de l'information et de communication (apprentissage à distance) et l'apprentissage organisationnel car l'entreprise constitue un contexte important pour l'acquisition et la création des connaissances.

La recherche des méthodes efficaces pour le développement des compétences met en jeu l'obtention des ressources humaines qui assurent la continuité et la permanence de l'entreprise.

Mots clés: compétence, développement des compétences, e-learning, formation, l'apprentissage organisationnel.

## مقدمة:

تغير منطق وظيفة إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وذلك كنتيجة للعولمة التي دفعت المؤسسات إلى التركيز على الإبداع والابتكار من أجل مواجهة المنافسة العالمية وضمان الاستمرارية والبقاء، إن التغيير في دور ومفهوم المورد البشري في المؤسسات، وظهور الحاجة إلى التسيير الفعال لهذا المورد في إطار التوجهات العالمية الجديدة<sup>[1]</sup>، جعل المؤسسات تعيد النظر في طرق تعاملها مع أفرادها بالمنظمة، ففي فرنسا مثلاً خلصت إحدى الدراسات التي صدرت سنة 2002 إلى أن حوالي 70% من المؤسسات الفرنسية تعتمد أنظمة قائمة على الكفاءات<sup>[2]</sup>، وأصبح الحديث عن الكفاءة هو الحديث عن أحد الموارد غير الملموسة التي تميز مؤسسات العصر.

فالكفاءة هي التي تصنع التفوق والفارق، وفي المثل الأجنبي يقال: " C'est la compétence qui fait la différence "، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع (Un référentiel) في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات.

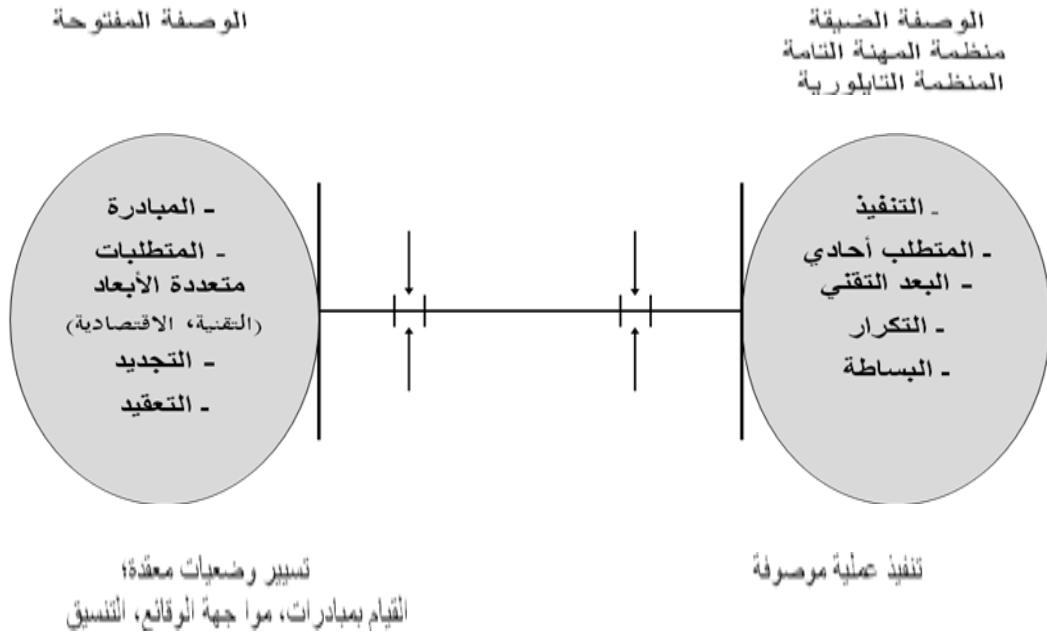
إن الأهمية التي تمثلها الكفاءة و المعارف بالنسبة للمؤسسة، جعل المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات تبحث عن أهم الطرق والوسائل التي تساهم في تبادل المعارف و تنمية كفاءة أفرادها، وذلك كاستثمار في موردها ورأس مالها البشري، وهذا يضعنا أمام الإشكال التالي:

هل هناك طرق تعتمد عليها المؤسسات في تنمية كفاءة موردها البشري؟ و ما هو واقع المؤسسات الجزائرية انطلاقاً من هذه الإشكالية؟

بالإضافة للجانب النظري للدراسة سنتناول دراسة حالة لشركة الدراسات و انجاز المنشآت الفنية بالغرب الجزائري (SEROR) بالإضافة لتحليل الإستبيانات للوقوف على أهم العناصر المتعلقة بتنمية الكفاءات بالمؤسسة و التعرف على واقع مؤسسة جزائرية لاسيما ما يتعلق بتطوير الكادر البشري لها.

### تحديد مفهوم الكفاءة:

**تعريف الكفاءة:** يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة التي أُدخلت إلى قاموس الإدارة، وبالتالي فإن مفهومها لازال مستعصياً على الغالبية العظمى من رجال الإدارة، باعتباره مفهوم معقد، وقد تعددت التعاريف في هذا المجال، لكن نذكر التعريف المشهور لـ" لوبوتيرف " (le Gry Boterf)، حيث يرى بأن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل<sup>[3]</sup>، و هو ما سنوضحه من خلال الشكل الموالي:



المصدر: Gry le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences, édition d'organisation 2002,

p65

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأن تعريف الكفاءة يتطور تبعاً لزالق (curseur) ينتقل بين قطبين هما:

قطب ظروف العمل المتميزة بالتكرار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر، والتعليمات، والوصفة الضيقة،

قطب ظروف العمل المتسمة بمواجهة المخاطر، التجديد، القيام بمبادرات، والوصفة المفتوحة<sup>4</sup>.

على هذا الأساس يكون تعريف الكفاءة متغيراً تابعاً لظروف العمل، وخصائص المنظمات، فعندما يتواجد الزلق في القطب الأول، ينحصر تعريف الكفاءة في المعرفة العملية فقط، ويتضح لنا ذلك من خلال التنفيذ الصارم للأوامر والتعليمات، ومثل هذه التعاريف يتم تبنيها في بيئة تايلورية، أما إذا تواجد الزلق في القطب الثاني فهذا يعني أنّ تعريف الكفاءة يتجسد في المعرفة السلوكية والتفاعلية، بمعنى الإجابة على السؤالين: " معرفة ماذا نعمل ؟ " و " متى ؟ "؛ فعلى المورد الكفاء أن يعرف كيف يتصرف قبل (للإستباق)، أثناء (للتقليل قدر المستطاع من فترة المشاهدة)، وبعد الأزمات (لاستخلاص العبر والدروس)؟، أن يتحلى بروح المبادرة والإقدام، أن يتحمل المسؤولية ويتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب<sup>5</sup>، باختصار يمكننا القول بأنّ الكفاءة هي أداء العمل بانفتاح وراء حدود الوصفة التايلورية الضيقة.

إذن مفهوم الكفاءة متغير حسب وضعيات العمل، ويعتمد على استعمال المعارف والمهارات وكيفية التصرف لمواجهة مشاكل أو ظروف معينة .

### طرق تنمية الكفاءات:

نحاول أن نجيب على الإشكالية انطلاقاً من الفرضيات التي ترى بأن التكوين والتعلم التنظيمي والتعلم عن بعد، طريقة من طرق تنمية الكفاءة بالمؤسسة.

أخذت المؤسسة تفكر في الطرق والوسائل التي قد تساهم في تنمية الكفاءات من خلال عمليات التكوين، أو التعلم التنظيمي والتعلم عن بعد، الذي يمكن أن يؤدي إلى إحداث مكاسب ضخمة للمنظمة، حيث أن النهوض بالرأس المال البشري يعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي، أضف إلى ذلك فإن المؤسسة التي تمتلك العنصر البشري صاحب الكفاءة والمهارة العالية فإنها تمتلك ميزة تنافسية عن بقية المؤسسات الأخرى، فتحليل الكفاءات على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، وتنميتها<sup>6</sup>.

وفي هذا المقال سنتحدث عن بعض الطرق التي تعتمدها المؤسسات من أجل تنمية كفاءاتها :

### التكوين في المؤسسة: ومن أهم التعاريف للتكوين :

التكوين عبارة عن: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين، والعمال على كسب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية، عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات، لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"<sup>7</sup>.

"تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته و في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"<sup>8</sup>

يميز هذا التعريف أن المؤسسات تقوم بإعداد البرامج التكوينية من أجل:

كسب الفاعلية، والكفاءة المستقبلية؛

2- تنمية العادات الفكرية والعملية للأفراد؛

3- رفع مهارات و نقل المعارف بين العاملين؛

4- رفع مستوى أدائهم مع ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يرى الدكتور عبد الرحمن توفيق بأن الاحتياجات التكوينية يقصد بها " تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي"<sup>9</sup>، إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة، وكذلك المشاركة

في تكوين حاجات المؤسسة وسد الفجوات العملية المتوقعة، من أهدافها أيضا التكيف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، يصف أبو النيل أن أهداف التكوين هي<sup>10</sup>:

تنمية المهارات والمعرفة: بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل؛

نقل المعلومات و المعارف: يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه، بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياساتها؛

تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة، كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد؛

إذن فالتكوين من العمليات المهمة والضرورية لبناء قوة بشرية منتجة، تتماشى ومتطلبات العمل، كما يعتبر التكوين أحد الطرق المعتمدة لتنمية كفاءات العاملين بالمؤسسة.

## 2-2- التعلم التنظيمي :

إن المؤسسة كمجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات متعددة، فإنهم يحصلون معارف ويتبادلونها في إطار عملهم، تتطور هذه المعارف والكفاءات وتتجدد حسب ظروف العمل، أي سيرورة العمل تساهم في تطوير وتنمية الكفاءات بالمنظمة، كما أن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وظهور طرق جديدة لتبادل المعارف والخبرات، حولت المؤسسات الحديثة إلى مؤسسات تعلم مستمر تأخذ كفاءاتها شكل المنحنى البياني المتصاعد.

### التعلم التنظيمي كمحرك للتطور التنظيمي:

يُعرف التعلم التنظيمي على أنه سيرورة<sup>(\*)</sup> جماعية للحياة، وإعداد المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم<sup>11</sup>.

فالتعلم التنظيمي هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي ويشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو إكساب الفرد لسوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية<sup>12</sup>

ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت أثارها في كافة مجالات الحياة ، ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات الإدارية<sup>13</sup>.

وجهة النظر هذه مستوحاة من النماذج التطورية في البيولوجيا، حيث تستند إلى الفكرة التي مفادها أن المؤسسة تتكيف بشكل دائم مع الخصائص المتغيرة للبيئة.

### المنظور التكيفي.

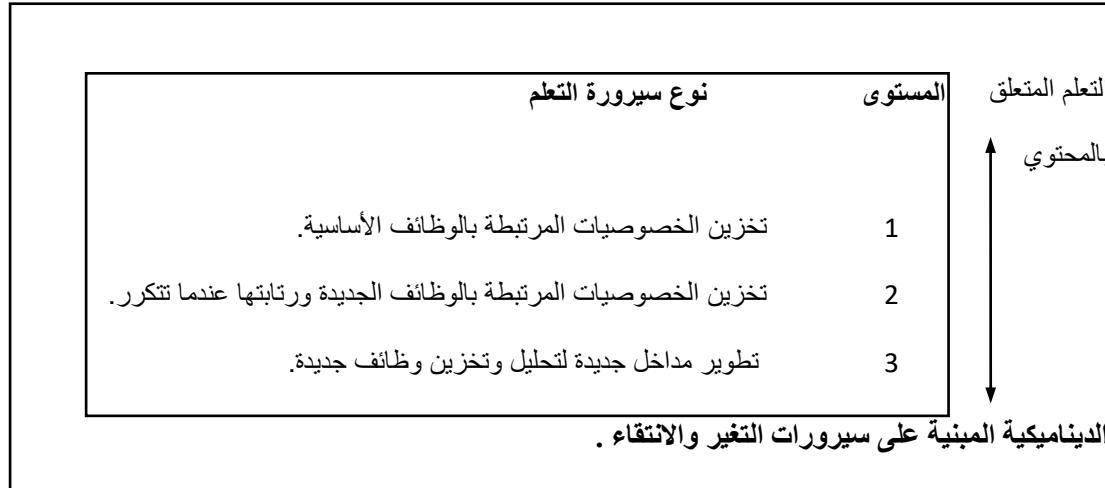
صممت المؤسسات كأنظمة مفتوحة، حيث الهياكل يجب أن تتوافق مع خصائص البيئة (...). مما يعني تعديلا ديناميا للهيكل التنظيمي مع البيئة، حيث يتم ترجمته إلى سيرورة تعلم تنظيمي، وتتعلق سيرورة التكيف في أن واحد بالأهداف، قواعد اليقظة، وكذا قواعد التقصي المستعملة، وتعتمد المؤسسات ذات الأداء العالي سلوك منسق وفعال مقارنة بأهدافها، حيث تكيف وباستمرار مجمل الروتينيات التنظيمية، التي تسمح بتنشيط ذاكرة المؤسسة وتعمل على تعبئة قواعد المعرفة وفي هذا الصدد يختص التعلم التنظيمي بالتوليف بين الروتينيات الموجودة بطريقة إبداعية.

### الدراسات المركزة على الروتينيات<sup>(\*)</sup> التنظيمية.

الحياة على المعارف والكفاءات، مشروط بشكل مباشر بالتطبيقات، معرفة كيفية العمل وبالروتينيات التنظيمية المتاحة، فالتعلم التنظيمي لا يقتصر على التفاعلات الشفوية فقط، فالطريقة الوحيدة لتوضيح الكفاءات الفردية، هي التجديد

المستمر للتطبيقات من خلال عدد من التجارب والانتقادات البناءة التي تؤدي إلى ترميز التعلم التنظيمي، حيث يتم تعريف المستويات التي تستجيب كل منها إلى صنف معين من المشاكل أو الوضعيات.

ومهما يكن مستوى التعلم التنظيمي، فهو سيرورة قابلة للتعديل وفقا للقواعد المحددة من قبل المستويات العليا، حيث تعمل هذه الأخيرة كهياكل للتعلم، تتضمن قواعد جماعية التي تُترجم من خلال مختلف التدابير الإدارية، حيث يتم تعديلها بطريقة تدريجية، فاستقرارها النسبي يسمح بتوجيه التعلم الفردي ونقل المعارف ويسهل إدماج مختلف الكفاءات المتاحة في المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل:



يستند شرح ديناميكية التعلم التنظيمي إلى أمرين: التغيير الداخلي للروتينيات المطبقة والانتقاء الخارجي من قبل البيئة للروتينيات التنظيمية التي لها القدرة على البقاء، وحسب NONAKA يوجد نوعين من الروتينيات روتينيات ساكنة (statique) تتعامل مع العمليات والحركات التي تتكرر بانتظام بالمؤسسة، و روتينيات ديناميكية (dynamique) تتعامل مع الحالات الطارئة وغير المعتادة بطريقة إبداعية.

فالمؤسسة بيئة حقيقية لتوفير الظروف المناسبة من أجل خلق وتنمية الكفاءات وضمان التعلم المستمر داخل المنظمة لا سيما و أنها تتعامل مع وضعيات متعددة ومختلفة بإمكانها تشكيل ذاكرة المنظمة التنظيمية إذا تمكنت المؤسسة من ترميز هذه المعارف والكفاءات.

### 2.3- التعلم عن بعد E-Learning:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أحدث الوسائل التي أصبحت تعتمد المؤسسات عليها في مجال عملها، بحيث المعلومة متاحة للجميع، أي أن الانترنت فتحت له مجالاً للتعلم والتدريب عن بعد.

تعتمد الاستفادة من اقتصاد المعرفة على مدى السرعة وقدرة المؤسسة على إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التعلم، لا يعني فقط استخدام التكنولوجيا الحديثة للوصول إلى المعرفة الشاملة وإنما يعني أيضا استخدامها للاتصال مع الآخرين من أجل الإبداع.

أما أهم الفوائد التي تعود على المنظمة باعتمادها على هذا النوع من التعليم تنحصر في:

- خلق بيئة وثقافة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة؛ تنمية كفاءة الفرد و قناة سريعة لنقل المعرفة؛
- تحقيق ذاتية التدريب وتعلم المهارات المطلوبة؛ تدريب أكبر عدد من العاملين بتكلفة متدنية؛
- سرعة نشر الأخبار والتعليمات؛ الحصول على أفضل الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة في الشبكة.

يختلف التعليم عن بعد عن غيره من أساليب التعليم من حيث أنه يتم في الوقت المناسب (الملائم للمتعلم/المتدرب)، للفرد المناسب (يأخذ كل متعلم ما يناسبه فقط من البرنامج وفقاً لاحتياجاته الشخصية التي قد تختلف عن غيره) من المشاركين في نفس البرنامج، في المكان المناسب (في المنزل أو في العمل أو في مكتبة عامة أو مقهى إنترنت)، بالشكل والمحتوى المناسبين (من حيث الكم والكيف)، بالسرعة المناسبة (حيث يختلف الأشخاص في قدراتهم وسرعاتهم الاستيعابية فينتقل كل مشارك من مرحلة إلى أخرى حين يتأكد أنه استيعاب ما درسه وفقاً لقدراته الشخصية وسرعته في الاستيعاب).

### دراسة حالة لمؤسسة (SEROR) بتلمسان:

نحاول في هذه الدراسة لمؤسسة (SEROR) بتلمسان التعرف على المؤسسة وكيفية إدارتها لمواردها البشرية، ثم التطرق إلى إبراز أهمية تطوير و تنمية الكفاءة من خلال التركيز على التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة. لكن لا بأس بالتذكير أن المؤسسة لا تتوفر على نظام معلوماتي يمكن المؤسسة من الاعتماد عليه في عملية تنمية كفاءاتها. ثم استغلال المعلومات المتعلقة بالخبرة والمستويات لتمكين من التطرق للتعليم التنظيمي داخل المنظمة، ثم تحليل الاستبيانات الموزعة على إطارات إدارة الموارد البشرية لتغطية نقص المعلومات.

**التعريف بالمؤسسة:** شركة SEROR هي مؤسسة الدراسات و انجاز المنشآت الفنية بالغرب الجزائري، نشأت مؤسسة (SEROR) استناداً للمرسوم 155-80 بـ 1980/05/25، ثم تحولت إلى مؤسسة عمومية (EPE) في 1989/03/05، برأسمال قدره 96.000.000 دج .

أما في الوقت الحاضر شركة (SEROR) أعلنت عن رقم أعمال مدعوم بنص قرار يقدر بـ 1200 مليون دينار، و أصبحت من أهم المؤسسات المنجزة في قطاع الأشغال العمومية.

### إدارة الموارد البشرية:

الجدول تحصلنا عليها من مؤسسة (SEROR) يعني المصدر التقرير السنوي للموارد البشرية لسنة 2016 بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالعملية التكوينية من سنة 2014 إلى غاية 2016 ،

الطاقم العمالي لسنة 2016 يتكون من: 340 إطار، 505 وكيل للتحكم، 1565 وكيل للتنفيذ، ما يعادل بشكل إجمالي 2407، من بينهم 65 مهندس (هندسة مدنية، الإعلام الآلي، ميكانيك)، بالإضافة إلى الإداريين، و إطارات القانون، و تقنيين و غيرهم.

جدول دوران العمل Turn-over لسنة 2016: الجدول يوضح تدفق العمال داخل وخارج المؤسسة:

AR RIVEE			DEPART							
MOIS	RECRUT	REINTEGR	TOTAL	FIN CONTR	DEMISS	A/POSTE	RETRAITE	AUTRES	TOTAL	
JANVIER	52	11	63	0	12	6	3	6	27	2745
FEVRIER	62	3	65	19	10	5	20	11	65	2745
MARS	158	8	166	2	11	7	5	12	37	2874
AVRIL	61	6	67	19	12	6	20	2	59	2882
MAI	84	3	87	49	8	16	5	5	83	2886

JUIN	124	6	130	25	7	14	6	8	60	2956
JUILLET	38	4	42	8	10	19	15	7	59	2939
AOUT	5	0	5	74	9	9	10	5	107	2837
SEPTEMBRE	0	2	2	40	9	6	1	0	56	2783
OCTOBRE	0	0	0	158	12	20	9	0	199	2584
NOVEMBRE	2	4	6	52	19	13	11	0	95	2495
DECEMBRE	1	13	14	78	20	3	1	0	102	2407
TOTAUX	587	60	647	524	139	124	106	56	949	

في إطار تسيير الموارد البشرية يجب على المؤسسة تحديد سياساتها لـ (Turn-over) بالنسبة إلى مجتمعها الأجير.

إن نسبة مرتفعة من (Turn-over) لا تعني بالضرورة تكلفة كبيرة للمؤسسة لأسباب التالية:

- توزيع الكفاءات حسب الاحتياجات بدلالة المناصب.
- التدفق العام داخل المؤسسة هو مجموع تدفق داخل المؤسسة من وحدة إلى وحدة، مضافا إليه التدفق من المؤسسة إلى المحيط الخارجي.

الجدول: يوضح سياسة و استعدادات هذا النظام:

تأخذ (SEROR) استعدادات النظام انطلاقا من :

انصراف من صنع المؤسسة :

تتخلى المؤسسة على عمالها نتيجة لـ: نقص الأهلية، العقوبة، أسباب اقتصادية كنقص إنتاجية النشاط.

انصراف من صنع العامل:

و هو غير متحكم فيه من طرف المؤسسة مثل: المرض، الحوادث، الولادة، التقاعد، الوفاة.

و أخرى متحكم فيها من طرف المؤسسة: ترقية خارجية، مكافأة، و ظروف عمل.

عدد العمال لسنة 2016 هو 2407، أما تقدير التوظيف لسنة 2017 هو 450، خلال 2016 قامت المؤسسة بتوظيف 587، بحيث يشير تقرير التقدير للتوظيف 94.45% .

قطع علاقات العمل 2407/949 يقدر بنسبة 39.40 % التوزيع حسب السسيو- مهنية:

الإطارات 50 من 340 تقدر النسبة بـ 14.70 % / التحكم 140 من 505 تقدر النسبة بـ 27,72%؛

التنفيذ 759 من 1562 تقدر النسبة بـ 48,59%.

الإعادة إلى الوضع السابق – الترقية : 122 من 2407 تقدر النسبة بـ 5,07%.

الإطارات: 36 من 340 تقدر النسبة بـ 10,59% / التحكم: 33 من 505 تقدر النسبة بـ 6,53%؛

التنفيذ: 53 من 1562 تقدر النسبة بـ 3,39%.

#### التوظيف و إعادة الدمج :

خلال نشاط 2015 توقعات التوظيف، إعادة الدمج حددت بـ 685 عامل يصل الرقم إلى 647 عامل في نهاية النشاط، تمثل نسبة 94,45% مقسمة حسب نماذج السبب المهنية إلى : 47 إطارات ، 68 تحكم ، 532 تنفيذ.

#### تسيير المهن و هرم الأعمار و الأقدمية و المستويات بالشركة لسنة 2016:

هذه المؤشرات لها علاقة مباشرة بكفاءة العنصر البشري، و الاطلاع على هذه المؤشرات يمكن المؤسسة من وضع خطة لتنمية و تطوير كفاءاتها البشرية.

#### 3.3.1- تسيير المهن (Gestion des carrières):

انطلاقاً من كون مؤسسة (SEROR) مؤسسة مفتوحة تنتقل من قرارات داخلية للمسؤولين وفق ضغوط العمل والذي يتطلب مرونة في موردها البشري ليتلاءم مع المحيط الخارجي و الداخلي، حاولت المؤسسة الوصول إلى مرونة بشرية، الأمر الذي دفع بها إلى بذل الجهد من أجل اختيار الأفراد و تحفيزهم للوظائف الجديدة انطلاقاً من قدراتهم و ميولاتهم، يعني أن المؤسسة تقوم بتطوير المهن و من خلالها تميز عمالها الأجراء.

إن مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة تعتبر أنه من الأهمية تقييم الكفاءات و ذلك من أجل تزويد مديرية الموارد البشرية، بالبرامج التكوينية، و برامج المكافآت ، الدمج، الترقيات، قرار التغيير، و كل ما يتعلق بالأفراد.



3.3.2- جدول هرم الأعمار لسنة 2016: يوضح الجدول التالي الفئة العمرية للعمال بالشركة:

	AGE					TOTAL
	16 A 30 ANS	31 A 40 ANS	41 A 50 ANS	51 A 60 ANS	60 ANS &+	
<b>CADRE</b>						
<b>HOMMES</b>	80	53	58	76	13	280
<b>FEMMES</b>	28	9	13	10		60
<b>TOTAUX</b>	108	62	71	86	13	340
<b>MAITRISE</b>						
<b>HOMMES</b>	41	161	147	136	7	492
<b>FEMMES</b>	6	5	2			13
<b>TOTAUX</b>	47	166	149	136	7	505
<b>EXECUTION</b>						
<b>HOMMES</b>	272	540	469	254	5	1540
<b>FEMMES</b>	3	6	9	4		22
<b>TOTAUX</b>	275	546	478	258	5	1562
<b>TOTAL</b>	430	774	698	480	25	2407

إن الاعتماد على تحليل هرم الأعمار يساهم في إدارة المؤسسة، باعتبار أن السن له الأثر الكبير على سلوكيات الفرد المهنية.

يمكن أن نحلل هرم الأعمار، انطلاقاً من الجدول:

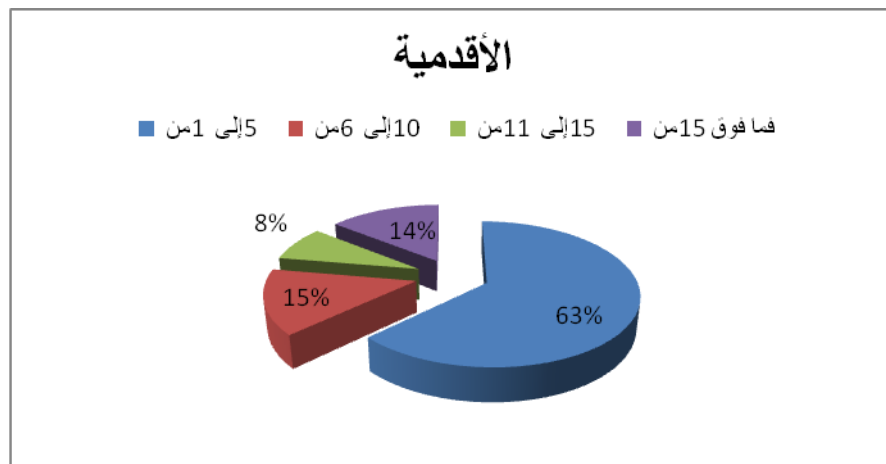
- **الإطارات :** نجد أن الفئة المرتفعة من الإطارات ما بين 51 إلى 60، و من المهم أن نشير إلى أن حوالي 76 إطار تجاوز الخمسينات، و هذا يطرح إشكال للمؤسسة بحكم اقتراب حصول هذه الإطارات على التقاعد أو الخروج كمستفيد من منحة الخروج و هو خسارة رأس مال بشري يؤثر على سير المؤسسة ، لذلك يجب على المؤسسة أن تفكر في خطة من أجل سد هذه الفجوة .

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ما بين 51-60 مرتفعة و هذا يمكن اعتباره إيجابياً إذا طرحنا فكرة التراكم المعرفي، و التجميع للخبرة التي تعتبر أحد أهم العوامل المشكلة للكفاءة، لكن هذه الفكرة قد تطرح إشكالية خطر الروتين و غياب روح الإبداع والابتكار .

### 3.3.3- جدول هرم الأقدمية لسنة 2016 : يوضح الجدول توزيع العمال حسب الأقدمية:

عدد السنوات	من 1 إلى 5	من 6 إلى 10	من 11 إلى 15	من 15 فما فوق
عدد العمال	1516	354	193	344

تعتبر الأقدمية من أهم المؤثرات على السلوك المهني للعامل، و على وضعية المؤسسة، و الشكل يبين حالة المؤسسة، بالنسبة لعمالها حسب الأقدمية و الشكل التالي يوضح نسبة التوزيع:



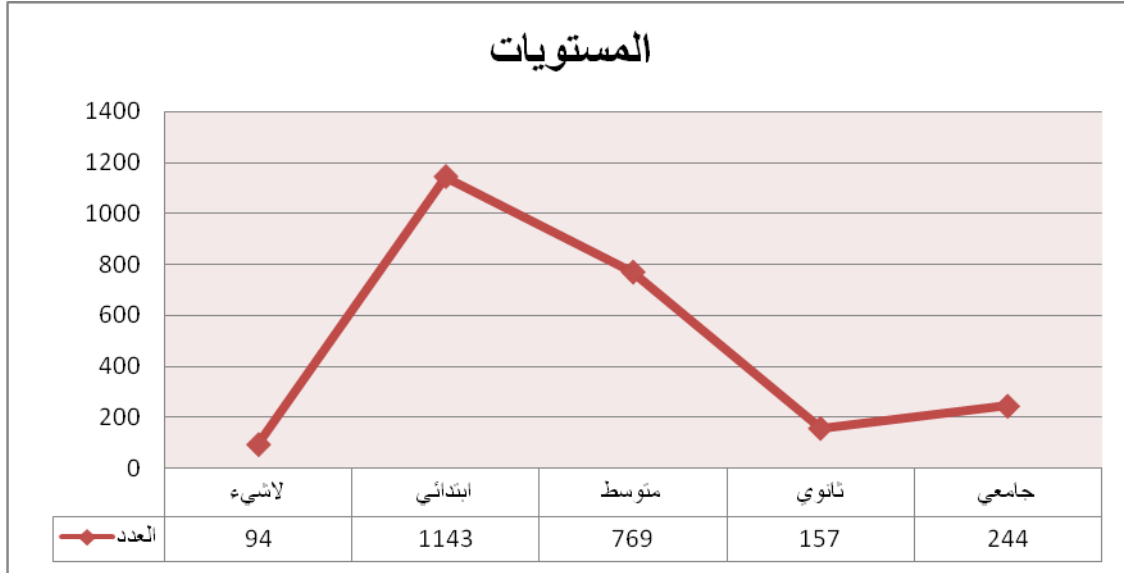
نلاحظ من خلال الشكل أن أكثر من نصف الطاقم العمالي له أقدمية محصورة بين السنة والخمس سنوات وهذا يعطي دلالة بأن أغلب العمال بحاجة لعمليات تكوين حيث تمثل نسبة 63% بالنسبة للمؤسسة ، و 13% خبرة بين 6 و 10 سنوات حوالي 8% بين 11 و 15 سنة وهي تمثل في الحقيقة معارف وخبرات يجب على المؤسسة أن تنظمها وتوفر البيئة المساعدة لنقلها للعمال، ونسبة 14% تجاوزت خبرتها 15 سنة وهي تمثل معارف وكفاءات بالنسبة للمؤسسة، هذا يتماشى و هرم الأعمار المذكور في التحليل السابق، لكن لا بد للمؤسسة التفكير في نقل هذه الكفاءات بين العمال حسب الأقدمية.

### 3.3.4- جدول هرم المستويات لسنة 2016:

الجدول يوضح عدد العمال حسب المستوى الدراسي:

المستويات	لاشيء	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
العدد	94	1143	769	157	244

يمكن أن نعالج هرم المستويات من حيث المستوى التعليمي أو التكويني الذي يملكه الأفراد العاملين بالمؤسسة، و الذي له أثر على المؤسسة، و سلوك أفرادها، لكن عندما نتحدث على المستوى التعليمي، لا بد أن نناقش هرم الأقدمية، و هرم الأعمار الذي يعوض مستوى الشهادة المتدنية، و الذي يغطي النقص النظري بالتطبيقي، والشكل يبين توزيع الأفراد حسب المستويات :



من خلال الشكل نلاحظ أن المعدل الأكثر ارتفاعا بالمؤسسة يمثل 70% من مستوى ابتدائي و هذا يفسر أن الأهمية لدى الشركة في نشاطها يتمثل في عمال التنفيذ، لكن هذا قد يطرح إشكالية إذا اعتبرنا الكفاءة هي محصلة للمعرفة العلمية والعملية.

كما أننا إذا رجعنا إلى التقسيم سيسو مهني، نجد أن حوالي نصف الإطارات حازوا على مناصب بحكم الأقدمية، و هذا قد يشكل مفهوما لدى المؤطرين و وكلاء التحكم أن الأقدمية هي المعيار المتحكم في عملية التسيير، و هي المقياس الحقيقي للكفاءة.

#### التكوين بمؤسسة (SEROR) و تطوير الكفاءات.

إن الحديث عن التكوين في مؤسسة (SEROR) هو الحديث عن مصلحة قائمة تحاول أن تقدم تكوين يليق باحتياجات المؤسسة و محيطها من أجل التأقلم و سد كل الفجوات، لكن المؤسسة تعتبر بأن مخطط التكوين ليس أمرا محددًا، و إنما هو استجابة لأي احتياج في النشاطات، فتقرر إجراء العملية التكوينية، بحيث تكون منسجمة و متوافقة مع الأهداف العملية للمؤسسة.

فالتكوين بالمؤسسة يخضع لتغيرات المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي الجزائري، و قد يكون عرض التكوين من طرف تنظيمات إدارية من أجل تكوين أكثر تلاؤما لنشاطات المهنة.

المؤسسة تسعى إلى تطوير كفاءاتها بطريقة خاصة بالتقيد بمعايير المؤسسة المتمثلة في 1% من الكتلة الأجرية، و بالتركيز على خبراتها و مرجعياتها المستمدة من المحيط الوطني أو العالمي .

فالمؤسسة تعتبر التكوين مهم لأفرادها من أجل رفع كفاءتهم و تحسين المردودية، و هو بالنسبة إليهم استثمار فكري على المدى البعيد ( حسب تقرير 2016 لإدارة الموارد البشرية) .

#### دراسة تحليلية لحصيلة التكوين لسنة 2016:

من خلال الحصول على الحصيلة السنوية لسنة 2016، تمكنا من القيام بتحليلها و مقارنتها بالسنوات السابقة.

## تقرير لحصيلة التكوين لسنة 2016 لمؤسسة (SEROR):

حسب التقرير السنوي لحصيلة الموارد البشرية لمؤسسة SEROR لسنة 2016 التأكيد على أهمية التكوين في رفع الكفاءة و تحسين المرودية، فهو استثمار فكري على المدى البعيد و القصير، وفي هذا الإطار يجب أن يتلاءم التكوين مع المتغيرات، و ترى الشركة أن برامج التكوين لسنة 2016 مكنت من تحقيق الأهداف المسطرة .

## دراسة تحليلية لحصيلة التكوين لسنة 2014 / 2015 / 2016:

تمكنا من الحصول على الميزانية التكوينية لسنة 2014 / 2015 / 2016، و على القيمة الحقيقية المصروفة على أهم عمليات التكوين خلال هذه السنوات و الجدول يوضح الميزانية المخصصة للعمليات التكوينية و الطاقم المفترض للعملية:

أما الجدول الموالي يبين الميزانية المستثمرة في التكوين و عدد المتكونين الحقيقي:

المعطيات/السنة	2014	2015	2016
ميزانية مستثمرة في التكوين	600.000.000	700.000.000	615.000.000
الطاقم المتوقع للتكوين	106	114	102
الطاقم المتكون الحقيقي	103	101	83
معدل المشاركة	79 %	88 %	81 %

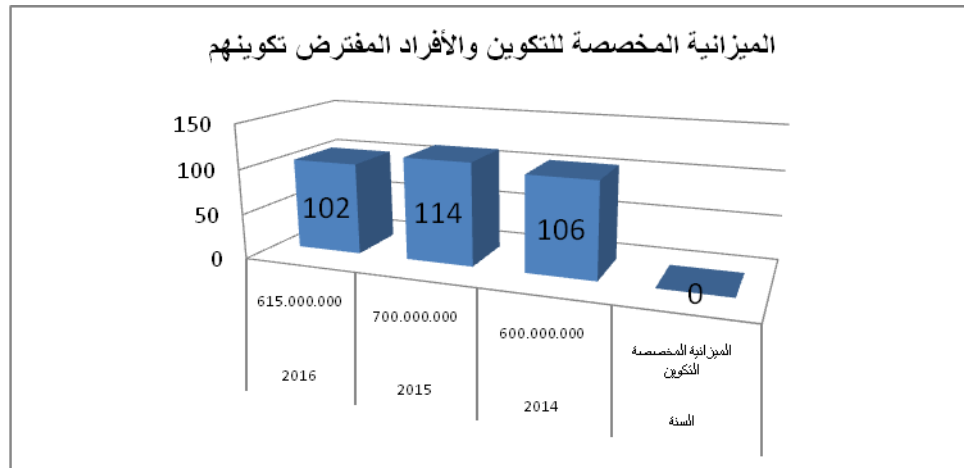
من خلال إطلاعنا على العملية التكوينية لسنة 2016، وجدنا حوالي 25 إطار من المدراء استفادوا من تكوين عالي المستوى حول إدارة و تسيير المؤسسة ، لمدة زمنية بين 3 أشهر و 12 شهر .

كما أن حوالي 32 فرد من طاقم التأطير استفاد من تكوين حول تحليل المخاطر، و ذلك لحساسية الموضوع، من أجل تدارك الأخطار المحيطة بالمؤسسة.

أما التكوينات الأخرى فنجد جهد المؤسسة منصب حول التدقيق المحاسبي الداخلي والخارجي (Audit interne , Audit externe) ، و مراقبة التسيير ، باعتبار الموضوع حديث بالنسبة للمؤسسات الجزائرية .

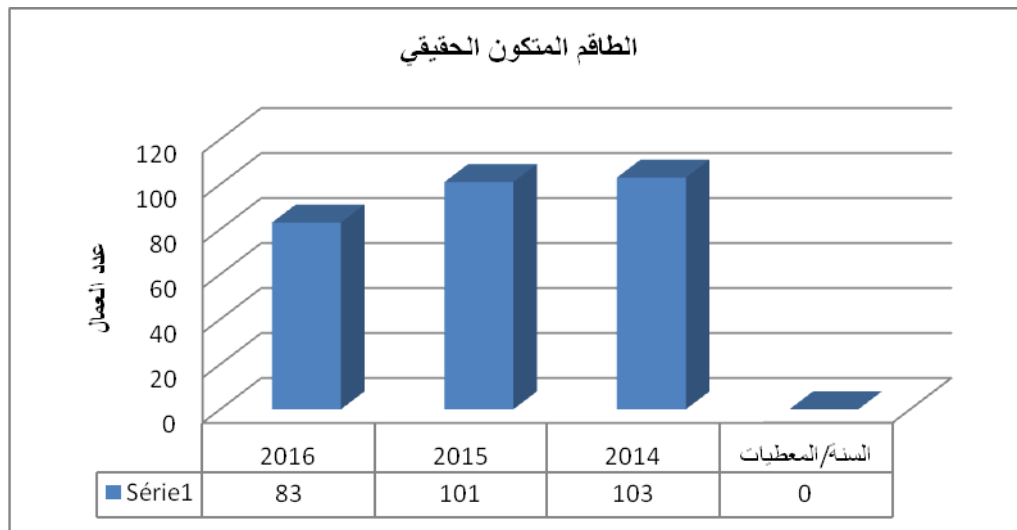
كما أن طاقم التنفيذ يستفيد كذلك من عمليات تكوينية من أجل تحسين الأداء، داخل مؤسسات متخصصة.

من خلال الجدول نحصل على الأشكال البيانية التي توضح التباين والاختلاف بين السنوات في عدد الأفراد المتكونين مع الميزانية المخصصة:



في سنة 2014 يفترض ان الميزانية المخصصة تكون 1 المخصصة لسنة 2015 تكون 114 عامل أما لسنة 2016 فتكون 102 عامل وهذا يدل على أن المؤسسة مهتمة بالعملية التكوينية وتخصص لها ميزانية كما أن المؤسسة تخضع لعمليات مراقبة من طرف الجهة المانحة لشهادة الإيزو كون المؤسسة متحصلة عليها لذلك الشركة حريصة على أن تكون في الصورة اللائقة التي تعكس هذه الصورة.

الشكل الموالي يمثل عدد الأفراد المستفيدين من العملية التكوينية ، حيث سنقارنها مع عدد الأفراد المفترض تكوينهم خلال السنوات المحددة:



من الشكل نلاحظ أنه في سنة 2014 تم تكوين 103 عامل في حين كان من المفترض تكوين 106 مع استغلال 97 % من الميزانية المخصصة، أما في سنة 2015 فتم تكوين 101 وكان التقدير محدد بـ 114 مع استغلال للميزانية يقدر بـ 88%، سنة 2016 تم تكوين 83 عامل في حين كان من المفترض تكوين 102 مع استغلال 81 % من الميزانية.

إذن يمكن نستخلص أن المؤسسة كل سنة تقوم بحساب الميزانية المخصصة للتكوين، بنسبة 1% من الكتلة الأجرية، و بالتالي فإن زيادة الميزانية تتعلق بالزيادة في الكتلة العمالية. فمن خلال إطلاعنا نجد أنه في غالب الأحيان نجد الميزانية المخصصة للتكوين أي المقدرة تبتعد عن الميزانية المستثمرة في العملية التكوينية، وهذا ما نلاحظه من خلال الجدولين في السنوات المذكورة، ويرجع هذا حسب المسؤولين بالمؤسسة للديون المخصصة لسنة 2014 و 2015. كذلك نلاحظ إهتمام المؤسسة بعملية التكوين وتخصيص ميزانية ولها عقود مع مؤسسات تستقبل طلبات مؤسسة SEROR واحتياجاتها التكوينية لتوفير البرامج التي من شأنها سد الفجوات المعرفية و دفع العمال على التأقلم على البيئة المتغيرة، كذلك ارتفاع عدد الإطارات المكونة مقارنة بالسنوات السابقة.

إن مؤسسة SEROR تعطي أهمية كبيرة للعملية التكوينية و يظهر ذلك من خلال عمليات التقييم، كوثيقة التقييم المقدمة للمتكون والمسؤول على الفرد الذي خضع لعملية التكوين كاستجاب حول النتائج المحققة، لكن وبالرغم من ذلك فإن المؤسسة لا زالت تشكو من سوء التنظيم و عدم الاستغلال الأمثل لهذه العمليات .

#### 5- تحليل الاستبيانات:

من خلال دراستنا للمؤسسة لم نجد نظام معلوماتي من أجل استخدامه في العملية التكوينية ، حاولنا تغطية النقص بالاستبيانات لمعرفة كل ما يتعلق بالعملية التكوينية، و زعنا على 10% من إيطارات المؤسسة بطاقة الاستبيان .

#### اهتمامات المؤسسة بتكوين و تقييم و تنمية الكفاءات.

لا يوجد شك من أن المؤسسة تهتم بتطوير وتنمية و تقييم كفاءة موردها البشري، خاصة في ظل المحيط المتغير، و ذلك باعتمادها على العملية التكوينية و غيرها من الطرق المتاحة للشركة و هذا ما حاولنا الوصول إليه من خلال تحليل هذا الاستبيان:

#### تنمية و تطوير الكفاءات بالمؤسسة:

اقترحنا سلسلة من الأدوات المستخدمة في تطوير وتنمية الكفاءات منها: أنظمة الإعلام، التكوين داخل وضعية العمل، مدارس متخصصة، 30% أجابوا بأن الأداة المستعملة هو التكوين داخل وضعية العمل، 25% رأوا تكوين في مدارس متخصصة، 10% بالاعتماد على أنظمة الإعلام، أما النسبة المتبقية فأجابت بالاعتماد على الاقتراحات الثلاث.

#### استخدام نظام الإعلام لتنمية الكفاءات بالمؤسسة:

أردنا معرفة ما إذا كان الأفراد المستجوبين لديهم فكرة حول التعلم عن بعد، وجدنا 80% ليس لديهم فكرة حول هذا النوع من التعليم ثم سألنا حول أهمية التعلم الافتراضي بالمقارنة مع التكوين، بحيث 60% رأوا أن التكوين أهم في المؤسسة بالمقارنة مع التعلم الافتراضي.

كخلاصة المؤسسة حاولت أن تطور موردها البشري انطلاقا من عمليات التكوين التي تنظمها، لكن وبالرغم من ذلك فإن الإشكال المطروح هو عدم الاستغلال الأمثل للتكوين، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة لازالت تعتمد على الطرق التقليدية في التكوين، في ظل التطور التكنولوجي و العلمي، و اعتماد مؤسسات العصر الحديثة على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية و تطوير كفاءاتها البشرية كالتعلم عن بعد .

#### خاتمة:

في النهاية نخلص إلى أن التكيف الإيجابي مع تحولات البيئة التنافسية يستدعي انتهاج إستراتيجية فعالة لتنمية الكفاءات و تبادل المعارف من طرف المؤسسة كون الميزة التنافسية أضحت مرتبطة أساسا بالعنصر البشري، والتركيز على تنمية القدرات البشرية والانتفاع بها من خلال اكتساب المعرفة و الاهتمام بالبحث و التطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، كأداة تساعد الموارد والكفاءات البشرية على الإبداع والتجديد التكنولوجي . لهذا كله فإن المؤسسات الجزائرية و خاصة الاقتصادية منها مطالبة بإعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري، و ذلك بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على تبادل و إنتاج المعارف، بالإضافة إلى التعلم عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال(التعلم عن بعد)، هذا يمكن أن يؤدي إلى إحداث مكاسب ضخمة للمؤسسات.

فمن خلال بحثنا المعنون بطرق تنمية الكفاءات توصلنا إلى النتائج التالية:

#### في الدراسة النظرية تحصلنا على:

- التكوين يساهم في كسب الفعالية و يرفع مهارات و معارف العاملين، كما ينمي كفاءات الأفراد.
- سيرورة التعلم التنظيمي تساعد على خلق كفاءات و معارف جديدة خلال مواجهتها لظروف عمل متغيرة؛
- التعلم عن بعد يساهم في تنمية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، كما يخلق بيئة ثقافية مناسبة لتنمية عمالة المعرفة و يحقق ذاتية التدريب وتعلم المهارات المطلوبة؛

### نتائج الدراسة الميدانية :

المؤسسة حاولت أن تطور و تنمي موردها البشري انطلاقا من عمليات التكوين التي تنظمها، الإشكال المطروح هو عدم الاستغلال الأمثل للتكوين، بالإضافة إلى ذلك فمؤسسة SEROR لازالت تعتمد على الطرق التقليدية في التكوين فهي لا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كنظام قائم بالمؤسسة من شأنه أن يساهم في تطوير وتنمية الكفاءات. نظرة المؤسسة للكفاءة لازالت في طورها البدائي و التقليدي القائم على مبدأ الثقة و الولاء الشخصي، الامتثال للقانون و الإجراءات التنظيمية و البيروقراطية، تقوم كذلك على مبدأ التخصص المفرط و تقسيم العمل وليس على التخصص المتعدد، بالإضافة إلى هذا كله اعتمادها سياسة أجريه تثنم الأقدمية و لا تثنم القدرة على مواجهة الواقع المتغير، وهذا يكون عائق أمام تنمية و تطوير الكفاءة.

يجب على مؤسسة SEROR التكيف الإيجابي مع تحولات البيئة التنافسية مما يستدعي انتهاج إستراتيجية فعالة لتنمية الكفاءات، والتركيز على تنمية القدرات البشرية والانتفاع بها من خلال اكتساب المعرفة و الاهتمام بالبحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، كأداة تساعد الموارد والكفاءات البشرية على الإبداع والتجديد التكنولوجي .

الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التكوين و التدريب و التعلم التنظيمي، و ذلك بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على تبادل و إنتاج المعارف، بالإضافة إلى التعلم عن طريق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (التعلم الافتراضي)، هذا يمكن أن يؤدي إلى إحداث مكاسب ضخمة، كما أن تثنم الرأسمال الفكري و إعطاء أهمية لكل أشكال المعرفة داخل المؤسسة سواء كانت صريحة أو ضمنية لدى المديرين أو المستخدمين وفي كل المستويات، من شأنه المساهمة في تأهيل المؤسسة و السماح لها باكتساب ميزات تنافسية تضعها في سكة التطور و تمكنها من مواجهة التحولات و مواكبة التغيرات و التكيف مع المستجدات البيئية.

### المصادر:

1. د. حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية 2002. المطبعة الجهوية قسنطينة ، ص 02.
2. د. رحيم حسن،"التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة ص 182.
3. Gry le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences, édition d'organisation 2002 .p63.
- 4 . Le botref, Guy. Construire les compétences individuelles et collectives. 2ed. Paris: édition d'organisation,2001. p.p. 53 -54.
- 5.Gry le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences, édition d'organisation,1998,1999,2001 ,2002 .pp ,63,64.
- 6 . Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, éd :de Boeck, Belgique, 2006, op.cit, p53
- 7 . عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، القاهرة مكتبة عين الشمس 1975 ص 205.
- 8 . حسن أحمد الطعاني،التدريب الإداري المعاصر،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 15
- 9 . عبدالرحمان توفيق، المناهج التكوينية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 24
- 10 . أبو النيل – علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية دار النهضة العربية بيروت 1985 ص 67.
- (\*) مجموعة من العمليات المرتبة والمعروفة، والتي تتكرر بشكل منتظم.
11. V-I. DE LA VILLE, «l'Apprentissage organisationnel: perspectives théoriques», in cahier de Français, N°287, 1998, p. 96.
- 12 . شريفي مسعودة ودولي سعاد ،تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ،ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة،جامعة المسيلة ،يومي 10 و11 نوفمبر 2009.
- 13 . محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2007