

دور التكوين المتواصل في تحقيق تميز الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك:
المديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي الرمل

عبد المجيد قدي*

رياض عبد القادر**

الملخص :

يشكل التكوين أو التدريب المتواصل وظيفة مركزية و أساسية تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية من أجل إكساب الأفراد المهارات والكفاءات اللازمة لأداء أعمالهم الحالية و المستقبلية ، والعمل على صيانة هذه الكفاءات بشكل مستمر يضمن لها المحافظة على التميز المطلوب في عالم أصبح البقاء فيه ليس للأقوى ، بل البقاء فيه للذي يملك المعرفة ويساهم في إنتاجها ويستطيع تحويلها إلى واقع عملي يمكننا أفراد مجتمعه من تحقيق تنمية مستدامة تضمن لهم العيش الكريم وتمكنهم من حرية الإبداع الذي يجعلهم متميزين في سوق اشتدت فيه المنافسة بفعل التجاذبات التي طرحتها ظاهرة العولمة التي نزعت الحواجز وتجاوزت الدول والأسواق الدولية لتصل إلى الأسواق المحلية ، مدعمة بثورة الاتصالات والمعلومات التي ساهمت بشكل كبير في نشر المعرفة وطورت من سبل التكوين والتعليم . وهو ما يوجب علينا كدول تبحث عن موقع في هذا العالم المتغير ضرورة الاستثمار في سبل تطوير منظومتنا التكوينية و ضمان مصادر تمويل فعالة بمشاركة القطاع العام والخاص من اجل تحقيق التنمية المنشودة.

الكلمات المفتاحية: التكوين المتواصل ، التعليم ، تنمية الموارد البشرية ، المعرفة ، الرسم على التكوين المتواصل.

Abstract :

Continuing Education is a primary and fundamental function among other functions of

* كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 دالي ابراهيم، الجزائر
phked@gmail.com
* كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، دالي ابراهيم، الجزائر .

the contemporary human resources management, which is the purpose of these resources with the necessary skills to perform their tasks in an appropriate manner. Improve the skills and competencies, the acquisition of knowledge and its backup are all common to all organizations objectives since today the success and longevity of the organization are not insured by the development and the application of knowledge.

Globalization, the opening of national markets in the world, the rapid development of ICT is that training becomes a crucial element in the process of research and application of new knowledge. Algeria is developing its state countries must invest and promote investment in training, because it is the only guarantee of economic and social development.

Keywords: Training, learning, human resource development knowledge, tax continuing education.

مدخل :

تعمل المؤسسات على مختلف نشاطاتها و مجالاتها على تدعيم مكائنها في السوق عن طريق تحقيق الميزة التنافسية ، إذ تشترك أو تتقاطع فيما بينها في اعتمادها على المورد البشري ، أفرادا وجماعات ، حيث تتوقف كفاءة استخدام المزايا النسبية الأخرى مثل الموقع المتميز ، التكلفة أو السعر ، على توفر عنصر بشري مبدع ومبتكر⁽¹⁾. فالمؤسسات الناجحة هي التي تمتلك كفاءة أساسية أو قدرة متميزة تجعلها مختلفة عن منافسيها وتمثل القوة الدافعة لميزتها⁽²⁾.

ويشير التعبير عن المهارة والكفاءة الأساسية أو المحورية إلى القدرات الكامنة في الأفراد ، والتي تعمل المؤسسة على تفجيرها وتعبئتها في تحقيق أهدافها ، كما تعمل على تنميتها عبر الزمن عن طريق التدريب المستمر للمحافظة على ديمومة عطائها. في حين يعبر التدريب المستمر عن الجهد المنظم والمتوالي لإكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات اللازمة لتأدية عملهم⁽³⁾ ، بشكل صحيح من الوهلة الأولى ، وهو ما يتقاطع مع مفهوم الجودة حسب ما تشير إليه المفاهيم المختلفة لها ، كما إن للتدريب أهمية كبيرة في المؤسسة ، خاصة في تحسين الأداء ورفع كفاءة الأفراد ، فهو تعلم وتعليم وإرشاد وتوجيه وتغيير في السلوك لأداء أفضل ، وهو ما يدعو إلى التركيز على ضرورة استمرار عملية التدريب طيلة الحياة الوظيفية للعامل باعتباره نشاط دائم التغيير ليكون مساهرا للتطور الوظيفي للفرد بغية تحقيق التوافق المطلوب بين مؤهلات الفرد

- (1) علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، مصر ، 2001 ، ص 229 .
 (2) بينتر كابيلي ، التدريب وتحسين المهارات من أجل التميز التنظيمي ، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة مركز الإمارات للدراسات الإستراتيجية ص 265 .
 (3) سامح عبد المطلب ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، عمان ، ص 152 .

ومتطلبات المنصب ، الخاضعين لضغوطات البيئة المتواجدين بها ، كما يعتبر التدريب المستمر **معدلا** régulateur ، لمواجهة وتعديل مهارات خريجي المؤسسات التعليمية. ونظرا لاستمرارية العملية انتقل التدريب إلى مفهوم اشمل وهو تنمية الموارد البشرية ، لتضمن للفرد العامل قدرا كبيرا من الحرية والإبداع من خلال تدعيم قدراته بالمعارف المختلفة . وهو ما يلتقي مع مفهوم التنمية البشرية على المستوى الكلي والتي تشير حسب تقرير الأمم المتحدة الإنمائي إلى توسيع الخيارات للناس وقدراتهم من خلال تكوين الرأسمال الاجتماعي بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة ، كما تعمل على خلق بيئة مساعدة على تنمية القدرات بشكل كامل ، مع إتاحة فرصة الحياة الخلاقة حسب احتياجات الأفراد واهتماماتهم⁽¹⁾.

وفي إطار السعي لتوفير المناخ الملائم لتشجيع التدريب في المؤسسات الاقتصادية ، عمل المشرع الجزائري على سن جملة من القوانين المحفزة له باعتباره وظيفة محورية في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة ، من خلال إكسابهم قدرات ومعارف تمكنهم من إيجاد وظائف عمل ، وتمكن المؤسسات من الاعتماد على هذه الموارد لتحقيق أولوياتها الإستراتيجية.

وبالرجوع إلى هذه النصوص والممارسات الميدانية تبرز معالم الإشكالية التي يمكن صياغتها في السؤال التالي : إلى أي مدى تكون هذه التشريعات قادرة على دفع المؤسسات الجزائرية إلى الاهتمام وترقية وظيفة التكوين؟ .

أولا - موقع التكوين في التشريعات الجزائرية في الفترة 1980 – 2010 :

صدر القانون 07/81 المتعلق بالتمهين⁽²⁾ ، ليؤكد على أهمية تأهيل اليد العاملة وتمكينها من المعارف العلمية والتقنية لأداء المهن المختلفة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية. وأكد على ضرورة تامين هذه الجهود المبذولة من قبل المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي والإنتاجي والحرفي ، بمنح شهادة تثبت الكفاءة المهنية للعامل Diplôme Aptitude Professionnelle⁽³⁾ ، وبالمقابل فإن المؤسسة التي لا تثبت بذل جهد في التمهين تكون مطالبة بدفع رسم على التمهين.

وتم تدعيم القانون السابق بالمرسوم التنفيذي رقم 298/82 المنظم لعملية التكوين

(1) قدي عبد المجيد وسملالي يحضيه ، مداخلة تحت عنوان «نحو تنمية إستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات البشرية في ظل العولمة» الملتقى الدولي ورقلة 2005.

(2) القانون 81 - 07 المتعلق بالتمهين المؤرخ في 27 يونيو 1981 الجريدة الرسمية الجزائرية - العدد 26 - الصادرة 30 يونيو 1981م.

(3) نفس المرجع.

المتواصل وكيفية تمويله ، وتحديد أهداف عملية التكوين وأشكالها وطرق تنظيمها ، كما أكد على التزام الدولة بدعم التكوين المتواصل من خلال المعهد الوطني لترقية وتدعيم التكوين المستمر والتمهين⁽¹⁾ I N DEFE ، الذي أنشئ لمرافقة ودعم المؤسسات في مسار التكوين المتواصل.

ومع بداية انفتاح الاقتصاد الجزائري — في بداية التسعينيات من القرن العشرين — ودخوله مرحلة جديدة بالاتجاه نحو الخوصصة ، صدر قانون العمل 11/90 المنظم لعلاقات العمل الفردية والجماعية بالمؤسسات الاقتصادية ، والذي أكد في المادة 57 و 58 منه ، على إلزام صاحب العمل بتخصيص برامج تكوينية لصالح العمال ، مع إلزام هؤلاء بمتابعة هذه البرامج بغية تجديد معارفهم العامة والمهنية والتكنولوجية وتطويرها⁽²⁾.

ورغم محاولة إضفاء الطابع الإلزامي على التكوين بالمؤسسة؛ ظهرت الحاجة إلى أداة لدفع المؤسسات إلى الاهتمام أكثر بالاستثمار في التكوين المتواصل ، وعلى هذا الأساس أنشئ الرسم على التكوين المتواصل والرسم على التمهين في المواد 55 - 56 على التوالي من القانون 02/97 الصادر في 31 ديسمبر 1997 والمتضمن قانون المالية 1998 ، حيث تم النص على ما يلي : «يتعين على الهيئات المستخدمة باستثناء الإدارات العمومية ، أن تخصص نسبة 5.0% على الأقل من كتلة الأجور السنوية لفائدة التكوين المهني المتواصل لمستخدميها. وإذا تعذر ذلك ، على الهيئات المستخدمة أن تدفع رسما على التكوين المهني المتواصل يتكون من الفارق بين المعدل القانوني البالغ 5.0% والمعدل الحقيقي المخصص لنشاطات التكوين المهني والذي تصب عائداته في حساب تخصيص خاص»⁽³⁾.

لقد تأسس هذا الصندوق بموجب المادة 86 من نفس القانون ، وسمي بـ : «الصندوق الوطني لترقية التكوين المتواصل» وتم توضيح كيفية تطبيق نصوص المواد السابقة من هذا القانون ، بالمرسوم التنفيذي 149/98 الصادر في 13 ماي 1998⁽⁴⁾ ،

(1) المرسوم التنفيذي رقم 298/82 المنظم لعملية التكوين المستمر وكيفية تمويله الصادر 04 سبتمبر 1982.

(2) القانون 11/90 يتعلق بعلاقات العمل الصادر في 25 افريل 1990 الجريدة الرسمية العدد 17 ص 562.

(3) يعتبر حساب التخصيص الخاص من الحسابات الخاصة للخزينة ، حيث يمكن من خلاله تمويل بعض النفقات الخاصة للدولة وفق نص قانوني في احد قوانين المالية للدولة وهذا يتعارض مع مبدأ عدم تخصيص ايراد لنفقة وهو ما نصت عليه المادة 8 من القانون 84 - 17 المتعلق بقوانين المالية.

(4) المرسوم 149/98 الصادر 13 ماي 1998 المحدد لشروط وكيفية تطبيق المواد 55 و 56 من القانون 02/97.

الذي حدد المؤسسات الخاضعة لهذا الرسم حسب ما جاء في المادة 01 منه ، والمادة 02 من القانون 298/82 المتعلق بالتكوين في المؤسسة وكيفية تمويله⁽¹⁾ ، وهي المؤسسات التي تشغل 20 عشرين عاملا على الأقل بصفة دائمة.

وفي محاولة منها للضغط مجددا على المؤسسات لاعتماد التكوين كجزء من استثماراتها ، قامت الدولة بمراجعة معدل الرسم ليصبح 1% من كتلة الأجور السنوية ، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09—262 المؤرخ في 24 أو سنة 2009 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 149—98 المؤرخ في 13 مايو سنة 1998 الذي يحدد شروط وكيفية تطبيق المواد 55 و 56 من القانون رقم 02—97 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1997 والمتضمن قانون المالية لسنة 1998 والتي تعلق على التوالي برسم التكوين المهني المتواصل ورسم التمهين . كما تقوم المؤسسات بموجب هذا المرسوم بالتصريح بالمجهودات المبذولة في التكوين المتواصل كل سداسي ، لدى المصالح الولائية المكلفة بالتكوين المهني والتمهين. وتحمل هذه التصاريح كل المعلومات التي تثبت تلك الجهود مدعمة بالفواتير واتفاقيات التكوين ومختلف المصاريف ذات الصلة بالتكوين.

وبعد دراسة هذه التصاريح من قبل اللجنة الولائية المشكلة من⁽²⁾:

- ◀ مدير التكوين المهني للولاية المختصة إقليميا ،
- ◀ ممثل عن مصالح الضرائب ،
- ◀ ممثل عن مصالح المؤسسات المتوسطة والصغيرة ،
- ◀ مفتش العمل؛

◀ تقدم للمؤسسات المعنية شهادة تثبت مجهودات التكوين خلال الفترة ونسبة الرسم الواجب دفعها ، والتي تمثل الفارق بين نسبة التكاليف المنفقة من قبل المؤسسة من كتلة الأجور للفترة المعنية بالتصريح والمعدل القانوني الذي يمثل 1% من كتلة الأجور للفترة المصرح بها.

يتم تسيير جزء من المبالغ المحصلة في الحساب التخصيص الخاص من طرف الصندوق الوطني لترقية التمهين والتكوين المهني المتواصل FNAC ، المؤسس بالمرسوم التنفيذي رقم 355/98 المتضمن إنشاء الصندوق الوطني لتطويع التمهين والتكوين المتواصل وتنظيم سيره ، والصادر في 10 نوفمبر 1998 بالجريدة الرسمية العدد 96 بتاريخ

(1) المرسوم رقم 82 - 298 المؤرخ في 4 سبتمبر 1982 المتعلق بتنظيم التكوين المهني بالمؤسسة وتمويله الجريدة الرسمية الجزائرية - العدد 36 - الصادرة 07 سبتمبر 1982.
(2) المادة 03 من المرسوم التنفيذي 262/09 الصادر في 24 أوت 2009 ، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 149/98.

98/12/11 وهو هيئة وطنية تقع تحت وصاية وزارة التكوين المهني و التمهين ، يهدف بالأساس إلى مرافقة ودعم القطاع الاقتصادي في الجهود المبذولة في مجال التكوين المستمر وتقوية العلاقة بين القطاع الاقتصادي وقطاع التمهين ، وقد كلف ب(1):

- ◀ تسيير الموارد المالية الموضوعة تحت تصرفه وفق النصوص القانونية؛
- ◀ دراسة ومعالجة مشاريع التكوين المقترحة للتمويل من قبل الصندوق؛
- ◀ إصدار قرارات مدى صلاحية المشاريع للتمويل من قبل الصندوق؛
- ◀ تحديد طرق تنفيذ برامج التكوين والتمويل اللازم لها؛
- ◀ بالاشتراك مع الصناديق الأخرى الموجودة يتم تمويل نشاطات التكوين و التمهين.

وهدفت الدولة من خلال هذه الإجراءات (الرسم والحساب تخصيص الخاص) إلى إلزام المؤسسات بالتدريب أو المساهمة بطريقة غير مباشرة في توفير التمويل لبناء قاعدة لتدعيم التدريب بشتى أنواعه (التكوين المهني الموجه للأفراد قبل الالتحاق بمنصب العمل والتكوين المتواصل للأفراد العاملين). وللمزيد من الإيضاح نحاول سرد أهم التطورات التي عرفتها سياسة التكوين بالجزائر.

ثانياً — سياسة التكوين في الجزائر وأثرها على تنافسية الاقتصاد :

يفرض الاتجاه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة على الدول الاستثمار في المورد البشري المحقق للميزة التنافسية ، حيث يعتبر القوة التي تنفرد بها المنظمات أو الدول و هو الذي يمكنها من التفوق على الآخرين عن طريق تقديم سلع وخدمات أكثر قيمة للزبائن(2) ، خاصة في ظل التطور الحاصل في ميدان التكنولوجيا التي ساهمت بشكل كبير في تسهيل إنتاج المعرفة و تخزينها ونشرها على نطاق واسع ، وهو ما نلاحظه في النجاح الذي عرفته بلدان كثيرة مثل الصين التي حققت معدل نمو في ظل الأزمة العالمية الراهنة وصل إلى 8.7 % يقارب ما حققه الاقتصاد العالمي ب 9.10% (3) ، رغم أن الاقتصاد الصيني لا يمتلك موارد طبيعية كبيرة وهو شان ماليزيا و اليابان وبلدان أخرى. والجزائر مثل بقية البلدان بذلت عدة جهود للسير في هذا النهج لتطوير منظومة تكوين للموارد البشرية القادرة على صناعة التميز ، حيث تركز سياسة التكوين بالجزائر على ثلاث محاور تؤطرها ثلاث وزارات ، الأولى وزارة التربية والتعليم التي

(1) المادة 04 من القانون 355/98.

(2) HAMEL. G & PRAHALD. C , competing for the futur ,Harvard business review ، nov-dec 2000 - p09

(3) براق النعيمي ، الحفاظ على رأس المال الفكري في استراتيجيات و سياسات إدارة الموارد البشرية ، ورقة مقدمة في الملتقى الثاني لإدارة الموارد البشرية و تعزيز تنافسية الاقتصاد ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، فيفري 2010 ص 04.

تعمل على ضمان التعليم الأساسي من المرحلة الابتدائية إلى الثانوي ، فالتعليم يلعب دورا أساسيا في تدعيم و تطوير مهارات ومعارف الأفراد والطرق العلمية والتفكير في حل المشاكل وتنمية المعرفة كمحرك للتقدم التكنولوجي وتطبيقاته ، كما يرتبط تقدم الإدارة بتقدم التعليم باعتباره مصنع الإطارات لذا يعتبر مفتاح أساسي ومؤثر في الميزة التنافسية⁽¹⁾ ، حيث لم يعد يقتصر دوره على إكساب المهارات الأساسية في القراءة والكتابة والعمليات الحسابية والمهارات الأولية لمزاولة حرفة ما ، بل توسع ليشمل تلك قدرات التحليل والنقد والتنظيم واتخاذ القرارات وتنمية الإبداع وغير ذلك من الكفاءات السلوكية والعقلية العليا لتكوين معرفة تجيب عن سؤال اكبر قيمة عن ماذا تعرف؟ ليتجاوزه للإجابة عن سؤال ماذا يمكن إن تفعل بما تعرف؟⁽²⁾ ، عدها يلتحق الناجحون في هذه المرحلة إلى الوصاية الثانية وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المكلفة بإعداد الإطارات من المستوى العالي والمؤهلة لشغل مناصب مسؤولية في مختلف القطاعات ، إما الوزارة الثالثة فهي وزارة التكوين المهني و التمهين التي تعمل على تنسيق جهود التكوين الموجهة لخريجي قطاع التربية والتكوين المستمر بالمؤسسات الاقتصادية للأفراد العاملين ومنهم خريجي المستوى الجامعي. ويكمن التحدي الذي تواجهه سياسة التكوين في الجزائر في :

— الاستجابة لحاجيات المؤسسات العاملة بالجزائر من الموارد البشرية الكفاءة و القدرة على الأداء المتميز؛

— القضاء على البطالة خاصة في وسط الشباب القادر على العمل.

وقد عرفت هذه السياسة تطورا منذ الاستقلال والى يومنا هذا حيث نحاول عرض أهم تلك المراحل في ما يلي:

من الاستقلال سنة 1962 إلى 1980: حيث ورثت الجزائر حوالي 40 أربعين مؤسسة للتكوين المهني ، وأكدت الجزائر في هذه المرحلة على مجانية التعليم و إجباريته ابتداء من سن السادسة لمواجهة الأمية التي خلفها الاستعمار ، وفي سنة 1966 عملت الدولة على رسم إستراتيجية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، تهدف إلى توفير اليد العامل المؤهلة خاصة التقنيين والإطارات القادرة على تسيير قطاعات الزراعة والطاقة والمالية والصحة... الخ وتم وضع جملة من الهياكل لتنفيذ هذه الإستراتيجية⁽³⁾:

(1) علي عبد الله ، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية ، مجلة الباحث العدد 06 الجزائر 2008 ص92.

(2) تقرير المعرفة العربي لعام 2009 ، نحو تواصل معرفي منتج ، مؤسسة براشد آل مكتوم وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، 2 دار غريب ، الإمارات العربية المتحدة ص87- 88

(3) Sylvain CLÉMENT Et autres, Les mécanismes de financement de la formation

— مراكز للتكوين تابعة للمؤسسات والشركات الكبرى ، موجهة لتكوين الموظفين الجدد وضمان التكوين المستمر للعاملين بتلك المؤسسات

— مراكز تابعة لمصالح الوزارة المكلفة بقطاع التكوين ، مثل المعهد الوطني للتكوين المهني التابع لمديرية التكوين المهني بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية سنة 1970 ، المجلس الاستشاري للتكوين المهني سنة 1978 وهو هيئة تعمل على تنسيق جهود التكوين. وقد وصل عدد مراكز التكوين المهني إلى 70 مركزا موزعة على التراب الوطني.

من سنة 1980 — 1988: تم في تلك الفترة إنشاء كتابة دولة مكلفة بالتكوين المهني عملت على تطوير هياكل التكوين ، مثل المعهد الوطني لتكوين المكومين ومركز الدراسة عن بعد ومركز الدراسة بالمراسلة إضافة إلى إصدار جملة من القوانين المنظمة والمؤطرة للعملية.

من سنة 1988 إلى يومنا: عرف قطاع التكوين بالجزائر تطورا كبيرا في عدد الهياكل الموجهة للتعليم الأساسي أو الجامعي والتكوين المهني ، فعلى سبيل المثال حقق قطاع التكوين المهني نموا في هياكل الاستقبال من 697 مركز سنة 2007 إلى 823 سنة 2009 أي نسبة نمو 18.1%⁽¹⁾ ، وأمام توجه الجزائر نحو الانفتاح الاقتصادي مع بداية تسعينات القرن الماضي تبنت عدة برامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية لمواجهة التحديات الناجمة عن هذا التوجه ، ثم تم إعادة بعث برنامج التأهيل سنة 2011. بميزانية تقدر ب 386 مليار دج⁽²⁾ ، وقد قسم البرنامج إلى ثلاثة مراحل: الأولى متعلقة بعمليات التشخيص من خلال جمع المعلومات وفحص نقاط القوة و الضعف لدى المؤسسات الجزائرية ، والمرحلة الثانية متعلقة بمعرفة جوانب الاستثمار المادي و غير المادي اللازم للتأهيل ، أما المرحلة الثالثة تؤكد على التكوين وتأهيل اليد العاملة و المرافقة التقنية للعملية التأهيل ، من أجل رفع الميزة التنافسية.

وللتقرب من الواقع أكثر نحاول القراءة في البيانات الواردة في الجدول رقم 1 عن حصيلة أكثر من 10 عشر سنوات من تاريخ صدور القانون 02/97 ، والذي من خلاله نحاول قراءة مدى نجاعة الرسم على التكوين المتواصل في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

رقم الجدول رقم 1: الحصيلة السنوية لحساب التخصيص الخاص 302 – 090 للفترة 1998 – 2010
الوحدة : مليون دينار جزائري

professionnelle:Algérie,Maroc,Sénégal,Tunisie ,Agence Française de Développement Département de la Recherche,2005,pp 42.46 -

(1) www.ons.dz/formation_professionnelle.html consulté le 10/10/2012.

(2) mipi.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf consulté le 12/11/2012.

السنة	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010/9
الحصيلة	1.1	6.3	9.13	8.35	2.142	2.520	1.806	9.1164	1.1577	4.2328	7.3905	1.5453	2.6937
معدل نمو الحصيلة*	.	227	286	158	297	266	55	45	35	48	68	40	27
النفقات	0	0	0	2.5	1.45	0	2.81	0	0	8.63	0	4.22	2.149
معدل نمو النفقات %	767	-100	.	-100	.	.	-100	.	566

المصدر: المديرية العامة للخزينة

الملاحظ من خلال الأرقام الواردة في الجدول 1 ما يلي:

— تزايد تحصيل الرسم على التكوين المهني المستمر ، وهذا راجع إلى تجاهل أو جهل المؤسسات للنصوص القانونية المتنوعة والمنظمة لهذا الرسم ، وكذا عدم وضوح كيفية حساب هذا الرسم إضافة إلى ارتباطه برسم آخر وهو المتعلق بالتكوين المهني و التمهين ، إضافة إلى تداخلها مع الضرائب الأخرى المفروضة على المؤسسة.

— ضعف الإنفاق على تدعيم التكوين من قبل الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل Fnac نظرا لغياب رؤية واضحة عن احتياجات المؤسسات الاقتصادية ، حيث بإطلاعنا على برامج التكوين المدعمة والمنظمة (1) ، من قبل الصندوق بالاشتراك مع مؤسسات تكوين عمومية ، لاحظنا إن المواد التكوينية تأخذ الصبغة العامة مثل: الإعلام الآلي ، إدارة السكرتيريا ، التسيير المالي... الخ دون معرفة الحاجيات الأساسية للمؤسسات في مجال التكوين المتخصص في مجالات عمل المؤسسات ، وهو ما يحاول الصندوق تداركه من خلال إعلانه على موقعه الإلكتروني(2) ، عن عملية جرد وإحصاء حاجيات التكوين للمؤسسات الجزائرية ومنه محاولة وضع برامج تلي تلك الحاجيات.

— تزايد تحصيل الرسم يعبر عن عدم قدرة المؤسسات على الاستثمار في

* تم احتساب نسبة النمو التحصيل أو الإنفاق من الرسم على التكوين المتواصل عن طريق الفارق بين السنة (ن+1-ن)/ن.

(1) دليل عروض التكوين لسنة 2007 الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل.
(2) www. Fnac - dz. org page consulté le 10/10/2012.

التكوين ، لأن الهدف من الرسم هو الوصول إلى «0» صفر رسم والمبالغ المحصلة يفترض أنها قد خصصت للتكوين المستمر.

— من المبررات الأخرى لتزايد الرسم هي تزايد كتلة الأجور في مختلف القطاعات الاقتصادية كما هو ملاحظ من الجدول 2:

الجدول رقم 2: تطور كتلة الأجور السنوية في الجزائر في القطاع الاقتصادي خلال الفترة 1998 –

2009

السنة	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
كتلة الاجور	6.20217	56208,5	93476,6	80421,7	128265,1	168759,3	239448,2	403065,6	451183,8	377774,8	445513,5	434177,5
نسبة النمو %	1	278	462	398	634	835	1184	1994	2232	1869	2204	2148

المصدر : tableaux économiques d'ensemble de la période de 1998-2009

ثالثا — واقع التدريب في مؤسسة سوناطراك

نشأت الشركة الوطنية للبحث والاكتشاف والإنتاج والنقل وتحويل المحروقات سوناطراك سنة 1963 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 63 – 491 الصادر في 31 ديسمبر 1963م للتتابع نشاط شركة التنقيب والاستغلال للصحراء CREPS (1) التي تأسست سنة 1953م ، وبعد عملية التأميم سنة 1971 أصبحت شركة سوناطراك تتولى المهام الإستراتيجية المركزة على البحث ، الإنتاج ، النقل المعالجة وتوزيع الغاز. وبتاريخ 23 جانفي 1998 صادق المجلس الوطني للطاقة على الملف المتعلق بالقانون الأساسي للشركة والذي بمقتضاه تحولت سوناطراك إلى شركة مساهمة تعود ملكية رأسمالها للدولة. أما التعريف المقدم للمؤسسة على موقعها الالكتروني فهي : «الشركة الجزائرية للبحث والتنقيب ، استغلال والنقل بالأنابيب وتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها». وفي هذا الإطار أوكل إليها مجموعة المهام التالية(2) :

◀ التنقيب عن المحروقات و البحث عنها واستغلالها؛

◀ تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها؛

(1) Compagnie de recherche et d'exploitation au sahara.

(2) للمرسوم التنفيذي رقم 292 الصادر في 22/12/1966.

- ◀ تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته و تقويم الحروقات الغازية؛
- ◀ تحويل الحروقات وتكريرها؛
- ◀ تسويق الحروقات؛
- ◀ إنماء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر و الخارج مع الشركات الجزائرية و الأجنبية؛ واكتساب حقية الأسهم؛
- ◀ التمويل الوطني بالحروقات على الأمدين المتوسط و الطويل؛
- ◀ دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها و تقويمها؛
- ◀ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة الحروقات ، و كل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.
- ◀ كما تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي ، حيث تقسم هياكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية:

— **نشاط المبيع** Amont (AMT) المتمثل في نشاطات البحث و التنقيب و تطوير إنتاج الحروقات ، و تقوم بها الشركة بمفردها أو بالشراكة مع المؤسسات الأجنبية. و هو النشاط الأكبر حصة من حيث الموظفين 40% و الهياكل و 69% من الاستثمارات (1) ، حيث يشكل قسم الإنتاج 79% منه ، قسم البحث و التنقيب 9% و قسم الاستغلال 5% 2. و يضم قسم الإنتاج عشرة مديريات جهوية موزعة عبر الجنوب الجزائري و تشكل المديريتين الجهويتين لحاسي الرمل و حاسي مسعود أكبر هذه المديريات من حيث عدد العمال أو المخزون من الغاز أو البترول.

— **أنشطة النقل بالأنابيب** Transport par canalisation (TRC) : وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب. وصيانة هذه القنوات يؤمن نشاط النقل بواسطة القنوات توصيل (نقل) الحروقات (البترول الخام ، الغاز الطبيعي ، غاز البترول المميع و الكثافات) و يتوفر على شبكة من القنوات تقارب 16200 كلم. و تم نقل عبر هذه الشبكة من خطوط أنابيب البترول و الغاز 5، 244 مليون طن معادل بترول (ط م ب) في سنة 2007 (مع حسابان جميع المنتجات) كما تحصي شبكة النقل بواسطة الأنابيب 12 خط أنابيب نقل الغاز يبلغ طولها الإجمالي 7459 كلم ، و بطاقة استيعاب للنقل تقدر بـ: 131 مليار متر مكعب سنويا ، منها 39 مليار متر مكعب سنويا موجهة نحو الاستيراد.

(1) Bilan d'activité annuel de sonatrach 2010.

(2) Bilan d'activité amont 2011 - présente juin 2012.

— **نشاط المصب Aval (AVL)** أو الأنشطة الخلفية يقع على عاتقها أنشطة التميع و تحضير المنتج ، كما يعتبر المسؤول عن تطوير وحدات تميع الغاز الطبيعي وعن فصل غاز البترول المميع وعن التكرير.

— **أنشطة التسويق** Commercialisation (Com): تهتم بتسويق منتجات الشركة وبتسيير عمليات البيع والشحن التي يتم الاضطلاع بأعمالها بمعية Naftal نفعال بالنسبة لتوزيع المواد البترولية في التراب الوطني إما باتجاه الأسواق الدولية عن طريق شركة النقل البحري للمحروقات Compagny Shiping Hypro ومؤسسة التعبئة والتسويق ، و COGIZ بالنسبة لتسويق الغازات الصناعية.

وتستمد مؤسسة سوناطراك أهميتها من كونها أحد أهم ركائز الاقتصاد الوطني حيث تساهم في مداخيل الدولة بالعملة الصعبة بـ 97% من خلال إنتاجها وتصديرها للنفط والغاز الطبيعي المسال . ولذا فهي مطالبة أكثر من غيرها بمواكبة التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال وتجديد هياكلها الإدارية والإنتاجية بما يسمح لها بتحقيق أهدافها في قطاع يعرف منافسة شديدة على مستوى عالمي ، وهي تعمل باستمرار على اكتساب أحدث التكنولوجيات المتوفرة في العالم (1) ، و العمل على استغلالها في زيادة كمية وجودة منتجاتها من اجل المحافظة على موقعها في المرتبة الـ 14 في ترتيب الدول المصدرة للنفط في العالم ورابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي عن طريق تعبئة موظفيها البالغ عددهم 59767 موظفا على الصعيد الوطني ، بسبب إدماج المؤسسات الفرعية العاملة في القطاع والناجمة عن إعادة هيكلة الشركة و ترسيم 46% من الموظفين المؤقتين (2) ، والذين استهلكوا ميزانية بلغت 9.89 مليار دج خلال سنة 2010 مسجلة نسبة نمو 7% مقارنة بسنة 2009 بسبب إدماج الشركات الفرعية NAFTEC, EGZIA et EGZIK نمو 11.7% إلى ذلك الزيادة في شبكة الأجور بـ 15% (3).

أما في مجال التكوين فقد عملت سوناطراك على المستوى الكلي على تطوير مجهودات التكوين بتمكين 16541 عاملا من متابعة تكوينات بمختلف أشكالها ؛ وهو ما مثل 45% من اليد العاملة الدائمة ، وانتقل هذا الجهد إلى 23286 عاملا سنة 2008 ، وهو ما شكل 58% أي بنسبة نمو تقدر بـ 40% (4).

(1) T. Bencheikh, A la conquête des nouvelles technologies, Sonatrach la revue, N10, juillet 1998, PP13. 17 -

(2) www. sonatrach. dz/News/ressource humaines/ page consultée le 10/10/2012.

(3) Rapport annuel sonatrach 2010 page 87.

(4) Direction Coordination Groupe RHU - Direction Formation ; La formation a sonatrach , état des lieux et actions d'amélioration , Conférence Formation Hôtel Hilton Alger 02 et 03 Décembre 2008

يعتبر التدريب إحدى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة لتنمية قدرات أفرادها ضمن استراتيجيات الموارد البشرية ، حيث رفعت شعار «أن أعلى الموارد التي تكسبها المؤسسة هو المورد البشري» ومن ذلك المنطلق أسست لثقافة تعتمد على التكوين كرافد أساسي للبحث عن التفوق ، وقد خصصت حوالي 20 مادة من اتفاقيتها الجماعية لمحور التكوين من المادة 217 إلى المادة 237 ، حيث نصت المادة 217 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة على : «تضع المؤسسة كل الوسائل البشرية والمالية والمادية من أجل ترقية ، تنظيم ، تنفيذ برامج التكوين اللازمة حسب احتياجاتها و ضمان تكوين متواصل وفقا للتطور التقني وشروط العمل في إطار تنمية اجتماعية ومهنية للأفراد العاملين والمؤسسة على حد سواء» وهو ما يبين التزام أو تعهد l'engagement واندفاع المؤسسة في التكوين ، كما أكدت على أهمية ذلك في المواد الأخرى إلى حد اعتبار الغياب عن متابعة دورات التكوين من قبل العامل خطأ جسيما .

كما ترجمت المؤسسة هذا الخيار في سياستها للتكوين ، من أجل ضمان تنمية الكفاءات ونقل المعارف عن طريق احترام خصوصية المؤسسة ووضع برامج تراعي هذه الخصوصية ، والانتقال من التكوين الكلاسيكي إلى التقنيات الجديدة في التكوين ونقل المعارف مثل المرافقة والإشراف والتكوين الذاتي والتعليم عن بعد ... الخ ؛ مع التأكيد على المهنة الأساسية للمؤسسة والتي هي البحث والتنقيب وإنتاج المحروقات وتسويقها .

ومحاولة منا فهم واقع التكوين بالشركة ، سوف نشخص وضعية المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي الرمل بتبيان مجهوداتها في التكوين المتواصل و تعاملها مع القوانين المنظمة للعملية؛ حيث يمثل النشاط الأساسي للمديرية الجهوية بحاسي الرمل في إنتاج واستخراج الغاز الطبيعي وغاز البروبان المميع والغاز السائل. وتحتل مكانة هامة بين المديريات الأخرى في الشركة الأم لأنها تساهم بنسبة 70% إلى 90% من صادرات الجزائر إلى الخارج من الغاز. كما تغطي السوق الداخلية من الغاز بكل أنواعه ، كونها تحتوي على 50% من المخزون الوطني من الغاز⁽¹⁾ ، كما تقوم بتجميع وإعادة إنتاج وتوزيع منتج الغاز من بقية المديريات الأخرى ليتم بعثه عبر الأنابيب لاسبانيا عبر مدينة أرزيو وإلى إيطاليا عبر مدينة سكيكدة الشماليتين .

بلغ عدد الأفراد العاملين بالمديرية الجهوية حاسي الرمل في ماي 2010 ما يقارب 5000 عامل دائم ضمن مختلف الفئات المهنية. تعمل المؤسسة بنظام التناوب لضمان الإنتاج المستمر .

(1) [www. Sonatrach. com/nos_activites. html](http://www.Sonatrach.com/nos_activites.html) page consultée 10/10/2012.

ونظرا لحساسية نشاط الإنتاج والتعامل مع المنتج (الغاز) والذي يتطلب الالتزام بمعايير السلامة والأمان والكفاءة في التعامل مع الآلات المختلفة التقنية والتكنولوجية ، يعتبر التكوين وظيفية محورية وذات أولوية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية ووظائف المديرية الجهوية ، ويتجلى ذلك من خلال إنشاء «مصلحة التكوين» التي تهتم بتحديد الاحتياجات التكوينية وفق أسس علمية ، بالتنسيق مع مختلف المصالح والمديريات الفرعية ، كما تسهر على ضمان جودة التكوين من التصميم إلى التنفيذ والتقييم؛ وهو ما دفع بالمديرية إلى إنشاء اللجنة العليا للتكوين مشكلة من أعضاء مصلحة التكوين و ممثلين اثنين عن مختلف هيكل المديرية الجهوية لمتابعة عمليات التكوين عن قرب وتلبية الحاجات المعبر عنها لتلك الهياكل⁽¹⁾. كما تم بناء «مركز تكوين» تابع لمديرية الموارد البشرية ، يتسع لحوالي 2000 مقعد ، وهو ما يظهر من خلال الجدول التالي الذي يبين تطور مجهودات التكوين بالمديرية خلال الفترة الممتدة بين 2000 – 2011:

الجدول رقم 3 : تطور مجهودات التكوين بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
المدة المخصصة للتكوين بشخص/الشهر* ⁽²⁾	672	610	922	1384	1911	1656	1515	1213	1070	582
نسبة النمو %	—	91	137	206	284	246	225	181	159	87
عدد الافراد المشاركين	3309	3220	3801	3269	2887	3694	3267	2418	2330	2151
نسبة النمو %	—	97	115	99	87	112	99	73	70	65
تكاليف التدريب بألف دينار	47692	57592	60476	64576	164901	163942	297449	305199	287121	68645
نسبة النمو %	—	121	127	135	346	344	624	640	602	144
متوسط ايام التكوين للفرد	4	4	5	9	15	10	10	11	10	6

المصدر: حصيلة التكوين السنوية للمديرية الجهوية لحاسي رمل للسنوات المذكورة 2002 – 2011

- (1) جاء قرار إنشاء تلك اللجنة باقتراح من مصلحة التكوين وتمت المصادقة عليه من قبل المدير الجهوي من اجل ارساء قواعد جديدة في التكوين يستجيب للحاجيات الفعلية للتكوين إضافة إلى خلق فضاء للاتصال بين طالب التكوين والهيئة المشرفة على تحقيق الطلب وهي مصلحة التكوين ، كطريقة في المشاركة في مسار العملية التكوينية.
- (2) يتم حساب المدة شخص/الشهر (عدد أيام التدريب × عدد المتدربين ÷ 22).

نلاحظ من خلال الجدول (3) تنامي الجهود المبذولة في تكوين الأفراد سواء من ناحية عدد المتدربين ، عدد أيام التكوين أو المصاريف المنفقة على التكوين ؛ وهذا راجع للعوامل التالية⁽¹⁾ :

— شكل الرسم على جهودات التكوين المتواصل حافزا أساسيا ، وسببا مقنعا في صالح مصلحة التكوين بالمديرية من أجل إقناع المسؤولين في مختلف المناصب القيادية بضرورة الاستثمار في التكوين وتمكين الأفراد من المشاركة في دورات التكوين ، وأن ذلك أفضل من دفع الرسم لصالح إدارة الضرائب.

— ديمقراطية عملية التكوين من خلال شعار رفعته مصلحة التكوين وهو «التكوين حق للجميع» من خلال فتح سبل الوصول إلى المعلومة (برامج التكوين) ؛

— تكوين المسؤولين في مختلف المستويات القيادية على طرق التسيير والتعامل مع الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التكوينية ، وتغيير نظرهم تجاه الاستثمار في المورد البشري عن طريق التكوين؛

— مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التكوينية وربط الترقية في المناصب بالتكوين المسوق؛

رصد تجارب المؤسسات البترولية الأخرى العاملة في الجزائر أو في العالم ومحاولة مقاربتها ، منها على سبيل المثال شركة «توتال» الفرنسية التي بلغ فيها متوسط أيام التكوين للعامل في سنة 2011 مستوى 8.5 يوم/ للفرد في حين كان في سنة 2010⁽²⁾ ، في مستوى 6.6 يوم/ للفرد⁽³⁾ ، وهو ما نلاحظه في تجربة المديرية الجهوية الذي تراوح فيها هذا المتوسط بين 4 و 15 يوم/ للفرد.

الملاحظ أيضا من الجدول(3) إن ذروة جهودات التكوين ، سواء في المدة المخصصة للتكوين بشخص/ الشهر ، أو متوسط أيام التكوين للفرد ، كانت سنة 2006. وهي السنة التي شهدت بداية تحول المؤسسة إلى إستراتيجية التركيز على وظائفها المحورية (البحث ، التنقيب ، إنتاج وتسويق المحروقات) ؛ وهو ما دفع بها إلى التخلص من الوظائف الثانوية المتمثلة في الإيواء ، الإطعام ، الحراسة ، اللوجستيك... الخ لصالح المناولة. ومنه توجيه الأفراد العاملين بتلك المصالح إلى الوظائف الأساسية مرورا بتكوين تحويلي formation reconversion حسب مؤهلات كل فرد ، واستمرت العملية إلى غاية

(1) مقابلة مع السيد ابرهوش هاشمي مسؤول مصالح الموارد البشرية بالمديرية الجهوية حاسي الرمل ، يوم 2012/09/05

(2) total , document de référence 2011 page.330

(3) يتم احتساب متوسط أيام التكوين للفرد كما يلي = عدد أيام التكوين السنوية / عدد الأفراد المشاركين في التدريب.

. 2009

ونظرا للجهود المبذولة في التكوين ، طيلة الفترة الممتدة 1998 – 2010 حصلت المديرية على إعفاء تام من دفع الرسم على مجهود التكوين المتواصل. إلا أن تناقص الجهود في سنة 2011 أدى بها إلى تحمل 29.14159 ألف دينار ج في السداسي الثاني من سنة 2011 أي ما نسبته 83.0% من كتلة الأجور و 54.2857 ألف دينار في السداسي الأول من سنة 2012 وهو ما يشكل نسبة 12.0% من كتلة الأجور ، وهذا راجع لعدة أسباب منها(1):

— تغيير نظام العمل بالتناوب من 3x4 إلى 4x4 وهو ما قلل من عدد العمال المتواجدين بالمديرية ، وهو ما صعب على المسؤولين إمكانية تسريح العمال المتواجدين لمتابعة الدورات التكوينية وهنا يجب على مصلحة التكوين التفكير في بدائل أخرى كالتكوين لفترات قصيرة في اليوم أو التكوين الميداني.

— التعليم الداخلي R16 المنظمة لصفقات اقتناء مختلف حاجيات المؤسسة والتي تلتزم مختلف المصالح بضرورة القيام بالمناقصة في عمليات الشراء بما فيها التكوين؛ وما أدى إلى بطء عملية تنفيذ برامج التكوين ، إضافة إلى عدم وجود مؤسسات تكوين وطنية متخصصة في مجال المحروقات(2)؛

— الانتقال من التكوين العام إلى التكوين المتخصص والجيد ، أي المرور من الكم إلى الكيف ، من خلال تحديد الحاجيات بشكل دقيق والإجابة عليها بشكل أدق ، مع التركيز على المهن الأساسية للشركة.

— تعطل المعهد الجزائري للبترول عن العمل بسبب إعادة هيكلته وانتقاله من شركة ذات أسهم إلى فرع من فروع سوناطراك؛ كون هذا المعهد لا يخضع لشروط المناقصة التي نصت عليه التعليم 16 وكونه يتحمل حوالي نسبة 70 من عمليات التكوين المعبر عنها من قبل المديرية الجهوية لحاسي الرمل أو كل شركة سوناطراك بصفته متخصصا في مجال البترول .

— ارتفاع كتلة الأجور من خلال مراجعة سلم الأجور والزيادات بأثر رجعي ، مقابل ذلك انخفاض تكاليف التكوين والراجعة للأسباب السابقة الذكر.

رابعا — تقييم الرسم على مجهودات التكوين المتواصل على ضوء تجربة سوناطراك: على ضوء ما تم تقديمه في تجربة أكثر من عشر سنوات في التعامل مع هذا

(1) نفس المرجع السابق .

(2) SONATRACH - Direction Ressources Humaines Activité Amont - Bilan d'Activité Exercice 2011, juin 2012, p38.

الرسم ومن خلال دراسة حالة المديرية الجهوية حاسي الرمل؛ تتجلى بعض النقائص في هذا الرسم نذكرها فيما يلي:

— نرى أن الرسم على التكوين المتواصل عبارة عن تدخل في سياسة عمل المؤسسة من خلال فرض رسم إلزامي لتكوين الأفراد، في حين يجب أن يعبر التكوين عن إرادة داخلية للمؤسسة تتبناها للاستثمار في المورد البشري من أجل تحقيق التفوق، كما كان يمكن للمشروع الجزائري أن يعتمد إجراءات أخرى أكثر تحفيزاً، كالإعفاء من الضرائب لصالح المؤسسات التي تبذل مجهودات معتبرة في التكوين؛

— بما أن الرسم يصب في حساب تخصيص خاص وطني، فالتصريح على المستوى الولائي للمؤسسات التي لها أكثر من فرع على المستوى الوطني يعتبر عائقاً في تخطي النسبة القانونية للرسم والتي هي 1% من كتلة الأجور، لذا نقترح أن تجمع تصاريح المؤسسة في تصريح واحد؛ وكمثال على ذلك مؤسسة سوناطراك على المستوى الوطني فإن نسبة تكاليف التدريب بالنسبة لكتلة الأجور هي 8% سنة 2011 في حين كانت على مستوى المديرية الجهوية حاسي الرمل أقل من 1% مما جعل المديرية تتحمل دفع الرسم؛

— تعدد الجهات المعنية بالرسم على مجهودات التكوين المتواصل، والتي هي مديرية التكوين المهني على مستوى الولايات، مصالح الضرائب على مستوى البلديات، الخزينة العمومية، الصندوق الوطني FNAC، يؤدي إلى تضارب في المعلومات المقدمة، في حين كان من الأجدى أن تؤسس فروع جهوية أو حتى بلدية للصندوق المذكور، مع استقلالية في القرار تمكنها من المساهمة بشكل فعال في ترقيّة التكوين المتواصل والهدف الأساسي الذي أنشئ من اجله.

الملاحظ على تشكيلة اللجنة على المستوى الولائي والمكلفة بتقييم — مجهودات التكوين المتواصل للمؤسسات، هو غياب المؤسسات أو من يمثلها، أثناء دراسة ملفاتها، مع عدم إمكانية الطعن في قرارات اللجنة؛

— غياب نظام معلومات فعال يحدد المؤسسات الخاضعة للرسم المذكور و كذا مساهمة هذه المؤسسات في دفع هذا الرسم، يصعب على الصندوق الوطني لترقية التكوين المتواصل و التمهين، رسم سياسة واضحة للتكوين على المستوى الوطني تستجيب لحاجيات التنمية؛

— جاءت مختلف النصوص القانونية المنظمة للتكوين على إمكانية لجوء المؤسسة للكفاءات الداخلية للمساهمة في تنفيذ برامجها التكوينية خاصة في ظل تعدد تقنيات التعليم ونقل المعارف العلمية والتقنية، إلا أن هذه الجهود لا يمكن تسميتها أو تقييمها

ماديا لتعتمد في تبرير مجهودات التكوين التي يجب أن تبرر باتفاقيات التكوين أو الفواتير؛

— محاولة تشجيع المؤسسات الاقتصادية على المساهمة المباشرة في تمويل مراكز التكوين الخاصة والعمومية عن طريق التعاقد المباشر ، وتوجيه جزء من الرسم لهاته المراكز ، مثل ما هو الحال في فرنسا⁽¹⁾ ، حسب التواجد الجغرافي أو حسب التخصص أو القطاع ، مقابل ضمان تكوين مستمر لأفراد تلك المؤسسات؛

— في ظل غياب نظام معلومات وطني عن الجهود المبذولة في التكوين وكذا المؤسسات المؤهلة لذلك ، لا يمكن للصندوق الوطني لترقية التكوين المتواصل و التمهيين من أداء مهامه في تطوير المنظومة التكوينية الوطنية إضافة إلى عدم تمكنه من التحصيل للرسم من طرف المؤسسات التي لا تبذل جهدا كافيا في ذلك.

الخلاصة :

إن النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه الورقة البحثية هي أن التكوين يشكل محور اهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية كمحرك لتنمية وتطوير قدرات هذه الموارد ، وهو مركز اهتمام المسؤولين على مستوى الدولة لتوفير موارد كفاءة وقادرة على الإنتاج وفق شروط المنافسة العالمية ومن اجل ضمان التنافس في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ، وهو ما يتجلى من خلال السياسات والتشريعات الصادرة في الجزائر منذ الاستقلال ، كما يشكل التكوين أيضا رافعة التحدي التي ترفعها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للبناء موارد بشرية قوية والمحافظة عليها كمورد محوري يحقق لها الميزة التنافسية ، وهو ما نلاحظه في خطابات المسيرين الجزائريين في القطاع العام أو الخاص ، كما لمسنا هذا من تجربة مؤسسة سوناطراك التي تعمل في مجال يتسم بالحيوية ويتطلب التأهيل المناسب لتقديم منتجات أحسن جودة و اقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة العالمية ، وكان تركيزنا على الرسم على التكوين المستمر من باب انه يشكل حافزا للمؤسسات لتوجيه مزيدا من المجهودات في الإنفاق على تكوين أفرادها وليس كتكلفة تثقل كاهل المؤسسة برسوم إضافية ، ولاحظنا انه هناك قصور في التعامل مع هذا الرسم على ضوء تجربة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بسوناطراك حاسي الرمل ، كما نود أن نؤكد في الأخير ضرورة تقوية العلاقات بين مختلف الفاعلين في ميدان التكوين وهم المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة من جهة ، ومؤسسات التكوين من جهة أخرى عن طريق تنظيم فضاءات تجمع هؤلاء

(1) Le guide pratique de la taxe d'apprentissage, chambre de commerce et d'industrie de paris éd 2011 .

من اجل توحيد الاحتياجات التكوينية بطريق صحيحة مع محاول الاستجابة لها بطرق ذات جودة عالمية ، تمكن الأفراد من اكتساب المعارف لا وتطبيقها في تطوير مؤسستهم.

قائمة المراجع :

أولاً — كتب :

- 1 — علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، مصر 2001.
- 2 — بيتر كاييلي ، التدريب و تحسين المهارات من اجل التميز التنظيمي ، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد ميني على المعرفة مركز الإمارات للدراسات الإستراتيجية.
- 3 — سامح عبد المطلب ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، عمان.
- 4 — تقرير المعرفة العربي لعام 2009 ، نحو تواصل معرفي منتج ، مؤسسة براشد المكتوم و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، دار غريب ، الإمارات المتحدة 2009.
- 5 — Sylvain CLÉMENT Et autres, es mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie. Agence Française de Développement Département de la Recherche, 2005.

ثانياً — دوريات وملتقيات :

- 1— قدي عبد المجيد وسملال محضيه ، مداخلة تحت عنوان «نحو تنمية إستراتيجية للموارد لبشرية و الكفاءات البشرية في ظل العولمة» الملتقى الدولي بجامعة ورقلة 2005 .
- 2 — علي عبد الله ، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية ، مجلة الباحث العدد 06 الجزائر 2008.
- 3 — براق النعيمي ، الحفاظ على راس المال الفكري في استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية ، ورقة مقدمة في الملتقى الثاني لإدارة الموارد البشرية و تعزيز تنافسية الاقتصاد ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، فيفري 2010.
- 4 — HAMEL. G & PRAHALD. C , competing for the futur ,Harvard business review .nov dec — 2000.
- 5 — T. Bencheikh, A la conquête des nouvelles technologies, Sonatrach la revue, N10, juillet1998, PP13 — 17.
- 6 — Direction Coordination Groupe —RHU — Direction Formation ;La formation a sonatrach , état des lieux et actions d'amélioration , Conférence Formation Hôtel Hilton Alger 02 et 03 Décembre 2008

ثالثاً — القوانين والمراسيم :

- 1 — القانون 81 — 07 المتعلق بالتمهين المؤرخ في 27 يونيو 1981 الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 26 الصادرة 30 يونيو 1981م.
- 2 — القانون 84 — 17 المتعلق بقوانين المالية الصادر في 10 جوان 1984.
- 3 — القانون 11/90 يتعلق بعلاقات العمل الصادر في 25 أبريل 1990 الجريدة الرسمية العدد 17 ص 562.
- 4 — المرسوم التنفيذي رقم 298/82 المنظم لعملية التكوين المستمر و كيفية تمويله الصادر 04 سبتمبر 1982 .
- 5 — المرسوم 149/98 الصادر 13 ماي 1998 المحدد لشروط و كفاءات تطبيق المواد 55 و 56 من القانون 02/97.
- 6 — المرسوم رقم 82 — 298 المؤرخ في 4 سبتمبر 1982 المتعلق بتنظيم التكوين المهني بالمؤسسة و تمويله الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 36 الصادرة 07 سبتمبر 1982.
- 7 — المرسوم التنفيذي 262/09 الصادر في 24 اوت 2009 ، المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي 149/98.
- 8 — المرسوم التنفيذي رقم 292 الصادر في 22 /12 /1966.

رابعاً — تقارير :

- 1 — دليل عروض التكوين لسنة 2007 الصندوق الوطني لتطوير التمهين و التكوين المتواصل .
- 2 — Total , document de référence 2011 .

- 3 — Le guide pratique de la taxe d'apprentissage, chambre de commerce et d'industrie de paris ed 2011
- 4 — Rapport annuel sonatrach 2010
- 5 — SONATRACH — Direction Ressources Humaines Activité Amont — Bilan d'Activité Exercice 2011, juin 2012

خامسا — مواقع الكترونية :

- 1 — www.ons.dz/formation_professionnelle.html
- 2 — www.mipi.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf
- 3 — www.Fnac—dz.org
- 4 — www.sonatrach.dz/News/ressource_humaines/
- 5 — www.Sonatrach.com/nos_activites.html

سادسا — مقابلات :

- 1 — مقابلة مع السيد ابرهوش هاشمي مسؤول مصالح الموارد البشرية بالمديرية الجهوية حاسي الرمل ، يوم 2012/09/05