

الارتقاء برأس المال البشري : المعيقات و الحلول – دراسة تحليلية مع التركيز على حالة الجزائر

د.بن عياد محمد سمير/benayadsamir@yahoo.fr/جامعة سيدي بلعباس –الجزائر

د.رديف مصطفى/redif.cur@gmail.com/جامعة سيدي بلعباس –الجزائر

أ.ناصريري عبد الحميد/hamid732008@gmail.com/باحث جامعة سيدي بلعباس –الجزائر

الملخص:

كل مسيري المؤسسات يتفقون على أهمية التكوين والتأهيل للرفع من كفاءات الأفراد، وبالتالي الرفع من كفاءة وإنتاجية المؤسسة، ولكن الانشغالات اليومية في تسيير نشاطات المؤسسة الحيوية كالتكوين، الإنتاج، والتسويق، جعل النظر الى التكوين على انه مسألة مكتملة وليست ملحة، إلا إذا واجهت المؤسسة متطلبات كالتطور في التكنولوجيا، منافسة في السوق، أو احتياجات لليد العاملة المؤهلة،

لكي تكون هذه العملية مستمرة في جميع الأوقات والظروف وجب وضع آليات وثقافة داخل المؤسسة وذلك بإرساء منظومة للتسيير التقديري للمناصب والكفاءات (ت م ك) داخل مديرية الموارد البشرية وبالتنسيق مع جميع الوظائف الأخرى، هذه المنظومة ترصد الفارق في الكفاءات الموجودة والمنشودة وتهندس التكوينات المطلوبة وتطبقها داخليا أو خارجيا وفي الأخير تقيّمها لاستكشاف الفجوات الجديدة من أجل برمجتها مستقبلا وذلك باستعمال مراحل نموذج "كيركباتريك".

الكلمات المفتاحية: التكوين في المؤسسة، التأهيل، الكفاءات، التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات، نموذج "كيركباتريك".

Résumé

Tous les managers des entreprises s'accordent sur l'importance de la formation et la qualification, afin d'accroître les compétences des individus, ce qui augmente l'efficacité et la productivité de l'entreprise. Mais, les préoccupations quotidiennes des responsables pour gérer les activités désormais vitales pour l'entreprise ; comme l'approvisionnement, production et le Marketing,... donne figure chez les responsables que la formation est une tâche complémentaire et non urgente, sauf si la firme est en face à des exigences (développement technologique, concurrence sur le marché, besoin des mains d'œuvres qualifiée, etc.).

Pour assurer la pérennité de ce processus ; l'entreprise doit ancrer une culture et des mécanismes relatives à la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), soutenue par une gestion des carrières résultant d'une politique de gestion de ressources humaines (GRH) cohérente en coordination avec toutes les autres fonctions. La (GPEC) détermine les insuffisances en matière des compétences et qualifications, et mise en place les dispositifs nécessaires pour les comblées.

Et enfin ; pour ne pas retomber dans l'écueil de *former pour former* ; l'entreprise doit évaluer l'efficacité de ses programmes de formation à l'aide du model de « KirkPatrick ».

Mots clefs :

La formation dans l'entreprise, qualification, compétence, GPEC, modèle de KirkPatrick

المقدمة:

قال المفكر الجزائري مالك بن نبي رحمه الله:

"إن الاقتصاد ليس قضية بنك وتشبيد مصانع فحسب، بل هو قبل ذلك تشييد الإنسان وإنشاء سلوكه الجديد أمام كل المشكلات!"

في ظل بيئة أعمال متطورة علميا وتكنولوجيا، وكذا التراكم المعرفي اللا محدود نتيجة لتسارع الأبحاث والتنمية وكذا الابتكارات، والتطور الكبير الذي شهدته وسائل الإعلام والاتصال، خلقت ظروف " العولمة" كان لها الأثر المباشر على المؤسسة والتي تعتبر اللبنة الأساسية لبناء الاقتصاد. هذا الاقتصاد أصبح يبنى أكثر فأكثر على المعرفة ومنه على الرأس المال البشري لإدارة الموارد المتاحة بكيفية تسمح للمؤسسة الحفاظ على ميزتها التنافسية وبالتالي استمراريتها. إذ أصبح المورد البشري هو الثروة الحقيقية والقيمة الفعلية لجل المؤسسات بعد تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية.

ولتدريب وتكوين العنصر البشري المنشود في جميع مستويات المؤسسة، وجب على إدارة الموارد البشرية التفاعل والانسجام مع المصالح الأخرى لوضع استراتيجيات وآليات لتطوير مستوى أداء الأفراد وبالتالي أداء المؤسسة. ولعل أهم الاستراتيجيات هي الاستثمار في التكوين المستمر للعمال حتى الوصول الى اكتساب رأسمال بشري قادر على مواجهة جميع التحديات، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية:

كيف يمكن إرساء استراتيجية مستدامة لتطوير الرأس المال البشري في المؤسسة؟

تعد أغلب دول شمال افريقيا و الشرق الأوسط "MENA" من الدول التي تخلفت في مجال الاهتمام بالرأس المال البشري رغم ادراكها لأهميته القصوى و الأساسية لتطوير أي مجتمع، و ذلك لغياب آليات فاعلة وقابلة للتطبيق حسب ظروف و خصائص المنطقة المختلفة (الجغرافية، الثقافية، العلمية، الدينية،...)، لهذا ارتأينا الدراسة بطريقة موضوعية لوضع اليد على الجرح مباشرة و علاج كل المعوقات التي تعاني منها المؤسسات في هذه المنطقة (MENA) و خاصة الوضع في المؤسسة الجزائرية وذلك بتوضيح الآليات و الخطوات المتبعة للرفع من مستوى الكفاءة لدى عنصرها البشري و بالتالي رفع مستوى الثقة في نفسه و منه رفع الفعالية (الإنتاجية) و القدرة على الابداع والابتكار.

فمن خلال إنتاجية الأفراد تحافظ المؤسسة على مستوى تنافسي يضمن لها البقاء في السوق ولما لا السيطرة على حصة أكبر. نقسم أسباب التخلف في ميدان الاهتمام برأس المال البشري إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية.

أولا الأسباب الداخلية للتخلف في ميدان الاهتمام برأس المال البشري:

- ✓ مركزية القرارات فيما يخص التكوين
- ✓ ضعف الاتصال داخل المؤسسة
- ✓ غياب استراتيجية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لدى جل المؤسسات.
- ✓ عدم تقييم التكوين بعد عودة المشاركين في مختلف التكوينات والتدريبات من طرف المؤسسة.
- ✓ عدم وضوح ثقافة المؤسسة تجاه المورد البشري.

الأسباب الخارجية:

- ✓ قصور في التشريعات في هذا المجال
- ✓ الخريطة الجغرافية لمدارس التكوين

الأسباب الداخلية

1. مركزية القرارات فيما يخص التكوين

هذه الحالة تنطبق على المؤسسات والمنظمات ذات الفروع الكثيرة في أنحاء الوطن، لأن هذه الأخيرة لا تعطي أهمية كبيرة للمصلحة المكلفة بالتكوين، فتجدها ثانوية حيث يقوم بإعداد وهندسة التكوين " *Ingénierie de la formation* " عناصر من وظيفة الموارد البشرية هم أصلا مكلفون بأعمال أخرى، و يرون أن هذه العملية هي عبء إضافي عليهم و لا تدخل في تخصصهم، لذا لا يقومون بها على أتم وجه و لا يبدعون فيها، حيث يقومون بنسخ برامج و ترتيبات الأعوام الماضية ربحا للجهد و الوقت و بعثها الى فروع المؤسسة عبر الوطن للتطبيق دون الاكتراث الى نوعية التكوينات و هل تحتاجهم المؤسسة أم مجرد التكوين من أجل التكوين، وحتى الفترة التي يعطونها للفروع الجهوية من أجل إعداد القوائم تكون قصيرة بل مربكة لمسيري هذه الفروع، حيث أن المديرية المركزية لا تمكن المسيرين الجهويين عادة من الاقتراح أو التعديل في هندسة التكوين "جوهره" بل فقط اقتراح القوائم الاسمية و بالزامية لإجراء تكوينات أو تريضات مبرمجة بصفة كلية في مراكز تكوين بعيدة قد يكون الفرع مستغن عنها. هذه الوضعية تجعل المؤسسات أقل مرونة وأمثليه من حيث تطوير الأفراد وتخلق عدة نقائص منها:

- ✓ نوعية التكوين تكون متكررة، مألوفة ورتيبة

- ✓ غياب مشاركة العنصر النسوي في التكوين لبعده المسافات (مئات الكيلومترات) بين المؤسسة ومراكز التكوين ولا حتى الذكور في بعض الأحيان لمن لهم أسر يعيلونها أو ارتباطات أخرى، و هذا بسبب العادات والتقاليد و كذا وجود مراكز التكوين في بعض الأماكن دون غيرها، فمثلا في الجزائر كل هذه المراكز موجودة في العاصمة.
- ✓ ظروف الايواء والإعاشة قد تكون غير ملائمة.
- ✓ عدم استفادة المشاركين من مزايا بعد العودة من التبرص (ترقية، علاوات،...) أو عدم تصنيف واعتراف المديرية بالشهادات المحصل عليها في هذه التكوينات مما يبعث بصورة تسويقية سيئة عن التكوين المستمر لدى العمال داخل المؤسسة مستقبلا.
- ✓ إذا كان التكوين يتطلب ذهاب بعض العمال إلى الخارج فيكون جل المستفيدين من هذا التبرص من ليس لهم علاقة بالميدان ولا بالتخصصات المطلوبة مما يفقد الثقة بين الإدارة والعمال.

2. ضعف الاتصال داخل المؤسسة

بالرغم من أن وسائل الاتصال الحديثة أصبحت في متناول جميع المؤسسات والأفراد إلا أنه ما زالت الكثير من الإدارات تعتمد على الطرق التقليدية في معالجة الملفات والمعاملات وكذا في الاعلام والاتصال مع محيطها الداخلي والخارجي، بما فيه مضیعة للوقت، نقص الدقة والشفافية في المعالجة وعدم وصول المعلومة في وقتها المناسب. هذه الوضعية تخلق عدم دراية الكثير من العاملين بما يجري في إدارة المؤسسة فيما يخص البرامج المقترحة للتكوين والمعلومات عن الفئات المعنية وما يتطلب من مؤهلات للمتشحين، مما يسبب نقص في العملية التسويقية للتكوين داخل المؤسسة ولا يجذب من هم أجدر وأحق بهذا البرنامج التكويني أو ذاك. وفي بعض الأحيان تكون الرغبة موجودة لدى العمال وفي غياب مخطط اتصال شفاف بين القاعدة العمالية والقمة، حيث يرى الرؤساء المباشرين أن مشاركة رؤوسهم في التكوين هي إنقاص من القوة العاملة لديهم أو مضیعة للوقت، لذا يكون عدم قبول تبرصهم هو المصير، بحجة أن ليس لديهم من يعرضهم أثناء فترة غيابهم أو أنهم لا يحتاجون إلى هكذا نوع من التكوين.

إن القيام بتمكين وإعطاء الحرية للفروع والأقسام الجهوية باتخاذ القرارات والتصرف في ميزانية التكوين يعطي مرونة أكبر ونتائج أحسن للعملية التكوينية وكذا يؤثر على الخريطة الجغرافية للمدارس والمعاهد المتخصصة والتي جملها موجودة في المناطق الشمالية وبصفة خاصة في العاصمة مما لا يشجع المستثمرين الخواص على إنشاء مدارس في جميع جهات الوطن مهمتها التكوين حسب طلب المؤسسات «*formation selon la demande*» وليس حسب الدليل «*formation selon le catalogue*».

3. غياب استراتيجية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (La Gestion Prévisionnelle des

(Emplois et des Compétences - GPEC) لدى جل المؤسسات

لأجل تسيير عقلاين ومنطقي للموارد البشرية، وجب على المؤسسة إرساء منظومة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات (ت ت و ك) مدعومة بتسيير الحياة الوظيفية (*Gestion des Carrières*)، هذه السياسة تثبت الاتجاهات العامة، القوانين، النظم، الأدوات، والعمليات المعتمدة في جميع مراحل التسيير التقديري للمناصب والكفاءات. بحيث هذه الوسيلة تسمح للمؤسسة بتوقع واستشراف احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا حسب أهدافها واستراتيجيتها.

والسؤال المطروح هو: ماذا يمكن أن تجلب منظومة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات للمؤسسة؟

تسمح منظومة (ت ت و ك) لإدارة المؤسسة بوضع لوحة قيادة "*Tableau de Bord*" للتنبؤ و التحليل لكل المعطيات الحالية والمستقبلية الخاصة بمواردها البشرية و التخطيط لوضع استراتيجية كاملة لتطوير مستوى جميع عمالها وكذا تعويض و ملء المناصب التي ستكون شاغرة في جميع هياكل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل التغيرات في محيطها الداخلي و الخارجي. ولذا نطرح دائما التساؤلات التالية:

✓ ماهي الموارد والكفاءات التي تنقص المؤسسة؟

✓ أين يكمن الفارق بين الكفاءات الموجودة والكفاءات المرجوة؟

✓ ماهي خطتنا من أجل تصغير الفارق؟

إن منظومة (ت ت و ك) تعمل على تكييف الكفاءات مع وظائف المؤسسة لكي تتماشى و التطورات الاقتصادية و التكنولوجية، و تطور مهنية و مهارات الموظفين لخلق التنافس الإيجابي بينهم مما يسمح بتسيير الحياة الوظيفية بطريقة عادلة و مثلى في نفس الوقت، و كذا تقليص الأخطار و التكاليف المتعلقة بالاختلال بين الموارد البشرية المتوفرة و الموارد البشرية اللازمة بتحديد الإجراءات المناسبة لكل حالة مع توقع حوصلة للكفاءات (*Bilan de compétences*) على المدى المتوسط لتعديل النقص المسجل في الوقت المناسب دون الاخلال بنشاط المؤسسة.

ولإرساء منظومة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يجب:

✓ معرفة الأهداف والاتجاهات المعطاة للمؤسسة

- ✓ إعطاء قائمة للوظائف الحالية في المؤسسة
- ✓ وضع حوصلة للكفاءات والمهارات المتوفرة
- ✓ تحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والكفاءات
- ✓ إنشاء نماذج للمهام (*Fiches de taches*) لجميع الوظائف
- ✓ قياس الفارق بين الموارد الموجودة والموارد المرجوة
- ✓ تفعيل الإجراءات اللازمة.

من السهل اكتشاف نقص وظيفة بأكملها، أو نقص في تعداد العاملين، إلا أنه من الصعب اكتشاف النقص المعرفي و الاختلال في الكفاءات و المهارات الضرورية والتي يحتاجها الفرد لشغل منصبه بطريقة احترافية و مثالية لأن الشهادات لا تكفي للحكم على الأفراد، ولهذا وجب إنشاء وبتأني و تركيز من طرف مختصين كل نماذج المهام لجميع مراكز العمل داخل المؤسسة بطريقة مفصلة تبرز فيها كيفية وطريقة التطبيق دون نسيان أي مهمة و في أي مركز عمل ، و منه يستند تقييم الأفراد على هذه النماذج بترتيب حسب كل وظيفة أو مركز عمل كل المهام المنوطة به في شبكة تقييم « *Grille d'évaluation* » و مساءلة أو اختبار شاغل المركز "هل هو مؤهل للقيام بالمهمة 1 (و تكون معرفة حرفيا) نعم أم لا" ثم الانتقال إلى السؤال عن المهمة 2 بنفس الطريقة حتى الانتهاء مع الموظف و سؤاله عن جميع المهام المنوطة إليه و الموثقة في بطاقة المهام لمركز العمل. ونعمل نفس الشيء مع جميع العمال في جميع المراكز وبصفة دورية تكون 6 أشهر أو سنة غالبا وتكون بطاقة التقييم أو شبكة التقييم تحمل معلومات العامل والمقيم وكذا تاريخ التقييم، حسب الشكل الموالي :

الشكل رقم 01: مثال عن شبكة التقييم

اللقب:	اسم القائم بالتقييم:
الاسم:	تاريخ التقييم:
الرقم التسلسلي للعامل:	
الاختصاص:	
الوظيفة:	

الرقم	المهام « taches »	التأهيل		الملاحظات
		مؤهل	غير مؤهل	
01	هل يستطيع تلحيم الألومنيوم		لا	لأنه لم يشارك في أي تريصات الماضية
02	المهمة 2	نعم		
03	المهمة 3		لا	

بمذه الطريقة نستطيع تكوين نظرة شاملة عن حوصلة الكفاءات لدى المؤسسة وأين يوجد الخلل، وما هي
التكوينات المستعجلة؟

تستطيع المؤسسة تكوين عمالها داخليا بوسائلها الخاصة وبكفاءتها إذا كانت تتوفر على الكوادر اللازمة القادرة على التكوين أو إحصار مكونين من خارج المؤسسة للقيام بهذا الدور.

ومن بين الإجراءات المتاحة لدى مديرية المؤسسة، إعداد دفتر أعباء لاختيار المعاهد والمدارس المتخصصة والمناسبة من أجل شراء التكوينات المطلوبة ومن تم إقامة هندسة للتكوين المرغوب فيه إذا كان تقليص الفروقات يتطلب تكوينات طويلة أو متوسطة المدى، وقد يكون فقط تقاسم للخبرات (*tutorat*) أو تكوين ذاتي (*Auto formation*) يفي بالغرض، أو عن طريق التكوين الإلكتروني (E-learning)، ...

4. عدم تقييم التكوين بعد عودة المشاركين في مختلف التكوينات والتدريبات من طرف المؤسسة

التكوين يهدف أساسا إلى سد الفجوات الحالية والمستقبلية في أداء الموارد البشرية، والتي يمكن أن تقلل من فعالية العمل الذي يؤديه الأفراد لصالح المؤسسة.

وقد أثبتت فكرة تقييم التكوين لأفراد المؤسسة المتربصين بعد عودتهم إلى مناصب عملهم أول مرة من طرف الأمريكي "دونالد كيركاتريك" وما زالت تثار حتى أيامنا هذه، لأن هذه العملية ضرورية للمؤسسة ولكن للأسف لا تأخذ بحمل الجد لأنها ليست استعجالية و/أو ليست ضرورية لدى المسؤولين لسببين رئيسيين هما:

✓ أن عملية تقييم التكوين معقدة.

✓ الآليات العملية لتطبيقها غير متوفرة دائما.

ويبقى الحديث يدور بشكل دائم عن برامج التكوين والتطوير للأفراد ومنح وتكاليف ومصاريف كبيرة، وما ينفق على هذه البرامج دون معرفة جدواها، لذا يعتبر تقييم التكوين كنموذج لقياس تغير السلوك كنتيجة عملية لتطبيق ما تعلمه المتكون في عمله بعد عودته إلى منصبه، وهل حققت البرامج التكوينية أهدافها وحجمت الفجوة بين الكفاءات الموجودة والمنشودة؟، وهل يوجد عائد للاستثمار من العملية التكوينية؟، كل هذه التساؤلات والخطوات يجب عليها نموذج "كيركاتريك" في أربع مستويات هي: رد الفعل (*Réaction*)، السلوك (*Comportement*)، التعلم (*Apprentissage*)، والنتائج (*Résultats*) بما في ذلك احتساب العائد من الاستثمار (*Retour sur investissement (ROI)*) مع المستوى الرابع "النتائج"، لكن "جاك فيليبس" عزل عملية العائد من الاستثمار وأضافه كمستوى خامس للنموذج.

وقبل الوصول إلى تقييم التكوين من طرف مديرية المؤسسة، فإن أغلب المسيرين يرون أن التكوين يتم تطبيقه إلزاميا بقوة القانون¹ وهو عبارة عن تكلفة زائدة على المؤسسة وعدم قدرة العمال على أداء عملهم، وفي نظرهم تعد راحة

مدفوعة الأجر للعمال المتربصين، فما بالك بتقييم التكوين؟ والذي يأخذ من الموارد الجهد والوقت الكثير وكذا صعوبة تطبيقه ميدانياً.

ولتفادي رتابة التكوين أو التكوين من أجل التكوين، وجب التقييم لتصحيح الأخطاء وتفاديها مستقبلاً وكشف الفجوات التي لم تعلق بعد فيما يخص الكفاءات المرجوة وإعادة برمجتها أثناء هندسة التكوينات المستقبلية، وكذا لحث المتكويين على بدل مجهودات قبل، أثناء، وبعد التكوين للاستفادة القصوى من خبرة مكويهم وتعلم أغلب أو كل ما كان ينقصهم إذا علموا أن مديرتهم ستقيمهم وتجازيهم بالإيجاب أو السلب بعد عودتهم إلى مناصبهم.

ويمكن أن يتحول التقييم من مفهوم معقد جداً يصعب تحديد معالجه إلى مفهوم واضح جداً يمكن تحقيق غاياته إذا ما حولناه إلى الخطوات المنطقية التالية:

● **التقييم المباشر: (évaluation à chaud)** بعد انتهاء التكوين مباشرة وتكون عن طريق اختبار كتابي أو شفهي أو مقابلة... ويحتوي على:

- الخطوة الأولى (رد الفعل) أي ما هي درجة إعجاب المشاركين في البرنامج؟ أو بعبارة أخرى، إلى أي حد استحسن المتكويين البرنامج التكويني الذي شاركوا فيه؟
- الخطوة الثانية (التعلم) ما هي الحقائق والمبادئ والأساليب التي قد تم تعلمها؟

● **التقييم الغير مباشر (évaluation à froid)** يكون بعد عودة المتربصين إلى مكان عملهم عن طريق استبيان تقليدي على الورق أو استبيان رقمي مباشرة على شبكة الانترنت مما يسهل عملية الفرز والتقييم وريح الوقت، أو كذلك عن طريق مقابلة، أو الملاحظة، ...

- الخطوة الثالثة (السلوك) ما هي التغييرات التي طرأت على سلوك العامل نتيجة للتكوين؟
- الخطوة الرابعة (النتائج) ما هي النتائج الملموسة للبرنامج التكويني في مجالات تخفيض التكلفة وتحسين النوعية والإنتاجية ... الخ

ونشير أنه كلما أصبح المسيرون أكثر خبرة ومهارة في معرفة إجراءات ووسائل التقييم فإنهم تدريجياً يصبحون قادرين على الحصول على نتائج ذات معنى قد تفيدهم مستقبلاً في إثراء وتصميم برامج تكوينية أفضل وتجنب الانفاق على البرامج التي لا تجدي نفعا للمؤسسة.

5. ثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة هي تلك العادات والقيم المشتركة بين كافة الأفراد في كل المستويات والتي تخلق بيئة عمل خاصة داخل المؤسسة، هذه الثقافة تؤثر على تطور المورد البشري بالإيجاب أو بالسلب إذا كان المسؤولون أو الإدارة واعون بقيمة التكوين وأثره الإيجابي على المؤسسة، إذ لا يمكن أن تبتكر أو تنافس في السوق أو برمجة مشاريع أو استثمارات بوجود يد عاملة غير مؤهلة، فإذا كانت المؤسسة تشجع التعلم والتكوين وتخلق الجو المناسب لذلك وتقوم بتسهيل وتشجيع كل المبادرات الرامية إلى النهوض بالرأس المال البشري.

ومن جهة أخرى استغلال خبرة قدمائها من العمال القريبين من التقاعد أو المتقاعدين بتدوين كل خبرتهم وتوصياتهم واقتراحاتهم «*Capital de Compétence*» التي تنفع السير الحسن للعمل و شرائها منهم ليستفيد منها العمال الذين مازالوا يزاولون نشاطهم في المؤسسة للأسباب التالية:

- ✓ تكوين الأجيال الجديدة للمؤسسة ذاتيا وبأقل تكلفة
- ✓ تفادي المخاطر والحوادث التي وقع فيها القدماء
- ✓ جمع رصيد معرفي ميداني هائل فيما يخص سير العمل داخل المؤسسة
- ✓ بقاء الارتباط بين المؤسسة وعمالها حتى بعد تقاعدهم لتقدم النصائح والارشادات عند الحاجة

ثانيا الأسباب الخارجية للتخلف في ميدان الاهتمام برأس المال البشري:

1. التشريع:

إن القوانين الخاصة بتطوير العنصر البشري داخل المؤسسة تتكلم بصفة عامة عن التكوين المستمر و لا تلزم المؤسسة بوجود مشاركة جميع من له وظيفة في التربصات لإعادة و مراقبة تأهيلهم دوريا، بل تترك الخيار من ناحية الكيفية و اختيار القوائم للمؤسسة نفسها، لذا تجد عدة عمال لم يستفيدوا من أي تكوينات متخصصة طيلة حياتهم المهنية و آخرون على النقيض تماما يشارك في عدة تربصات ولا يستخدم إلا القليل منها أثناء عمله مما يسقط مديرية المؤسسة في مقولة "التكوين من أجل التكوين"

2. الخريطة الجغرافية لمعاهد ومراكز التكوين المتخصصة:

لقد أشرنا سلفا أن جل المعاهد محصورة في بعض المدن الكبرى مما يحرم شريحة معتبرة من العاملين كالنساء مثلا، فكتيرات منهن يفضلن عدم الذهاب للمشاركة في تربص خارج مدنهن وخاصة إذا كان طويل الأجل أو يكون بالنظام التناوبي "أسبوع في الشهر لمدة سنة كاملة" لما يتطلب من جهد وسفر.

الخاتمة

إن غزارة الابتكارات وسرعة وصولها إلى التطبيق الميداني لانتشار تقنيات الاعلام والاتصال فرض على المؤسسات ضرورة المرونة والتغيير للتكيف مع الأوضاع الجديدة وغير الثابتة، لدى وجب عليها تهيئة مواردها البشرية بطريقة مدروسة بدءا بالتقييم الدوري للكفاءات وإعداد حوصلة لها لإمداد المسؤولين بالمعلومات الدقيقة وفي أي وقت، ثم إجراء تشخيص لما تحتاجه المؤسسة على المدى القصير والمتوسط، إجراء هندسة لجميع التكوينات المطلوبة، وفي الأخير إجراء عملية تقييم للتكوين لما لها من فوائد تدرها على المؤسسات.

وقبل كل شيء، فإن أهم خطوة تقوم بها المؤسسة، هي تنصيب مسؤولين ذوو كفاءات عالية في مراكز القرار، يؤمنون بأهمية الرأس المال البشري في هذا العصر، وما له من قيمة إضافية أكثر من كل الموارد الأخرى، هو بداية الطريق الصحيح لتطبيق مراحل التطوير لأفراد المؤسسة، فهم من يعطي طلقة الانطلاق للبدء في أي برنامج تكويني، أو المشاركة فيه، أو تقييمه طبقا لمقولة "لا وجود لعمال سيئين، بل يوجد مسؤولون سيئون"، لأن الأفراد عادة يفعلون ما يرمج لهم، وينفذون ما لحقهم من قرارات و أوامر.

إن المؤسسات التي ترسخ ثقافة تنمية موردها البشري وتحافظ عليه تكون دائما مؤسسات سباقة للابتكار ولديها ميزة تنافسية وسمعة جيدة بين المتعاملين، والذين سيصبحون سفراء لها أثناء إبداء رأيهم فيها لمتعاملين آخرين، فتوسع من حصتها السوقية وبالتالي استمراريتها.

المراجع و الهوامش

1. ¹ JO N°89 du 31 Décembre 1997 : l'article 55 de la loi 97-02, portant loi de finances pour 1998
2. Jonathan POTTIEZ, « **l'évaluation de la formation** », DUNOD, 2013.
3. Alain Dunberry, & all ; « **L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives** », CIRDEP, 2007.
4. Alain dunberry et Celine péchard, « **L'évaluation de la formation dans l'entreprise** », CIRDEP, 2010.
5. Ardouin, « **Ingénierie de la formation pour l'entreprise** », Dunod, 2006.
6. La loi 90/11 du 21/04/1990, relative aux relations de travail.
7. <http://www.kirkpatrickpartners.com> 03/01/2018/ 19h00