



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: 2024/.....

التكوين المتواصل وعلاقته بفعالية تخطيط المسار
المهني للموظف
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شركة صيانة
التجهيزات الصناعية MEI بذراع الحاجة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في:

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ (الدكتور)

د/ يوسف جغلوي

شعبة : علم الاجتماع

إعداد الطالبتين:

- صغيري رزيقة

- جمعون منانة

السنة الجامعية : 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

[المجادلة، 11]
صدق الله العظيم

شكر و عرفان

نحمد الله جزيل حمده ونشكره بقدر جلالته وعظمته على اعائه لنا في
إكمال هذا العمل و نرجو ان يبارك لنا فيه ليبقى شمعة مضيئة وسط انوار
العلم .

قال الرسول ﷺ: [من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن اهدى لكم
معروفا فكافيؤه فإن لم تستطيعوا فادعوا له]
نتقدم بالشكر إلى الاستاذ الفاضل "جفلولي يوسف" الذي بفضل
ارشاداته تم هذا العمل المتواضع .



إهداء

احمد الله عزوجل على منه وعونه لاتمام هذا البحث .

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له اماله ويدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى من امتلك الإنسانية بكل قوة ابي الغالي "عمر" أطال الله في عمره

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان إلى التي صبرت على كل شيء ، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد وكانت دعواتها بالتوفيق تتبعني خطوة بخطوة في علمي وعملي وحياتي .

إلى نبع الحنان أُمي، أعز انسان على قلبي "ربوحة" .

إلى الذي تقاسم معي متاعب ومشاق الحياة ، إلى سندي ورفيقي زوجي الغالي "عبد الله" إلى من قال فيهم المولى عزوجل انهم زينة الحياة الدنيا "محمد براء الدين" ، "فراس زين الدين" ، "ريتال توتة" حفظهم الله ورعاهم.

إلى اخوتي "نورالدين" ، "رابح" ، "بلقاسم"

إلى اللاتي قاسمني عبء الحياة حلاوتها ومرارتها إلى سندي ورفيقاتي الدائمات أخواتي حبيباتي "فاطمة وزوجها وابنائها" ، "فضيلة" ، "سامية" ، والصغيرة العزيزة الأخت والابنة "حنان" حفظهم الله جميعا ويسر أمورهم.

إلى من دعمنا من بعيد او قريب إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي المتواضع

رزيقة صغيري

إهداء

أحمد الله كثيرا طيبا فيه كما يحب ويرضى وأصلي وأسلم على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه وسلم .

أما بعد أتقدم باهدائي:

إلى مثلي الأعلى إلى من رافقتني بدعواها في كل خطوة من خطوات حياتي أُمي الغالية حفظها الله .

ألى قدوتي في الحياة الذي أدين له بكل لحظة سعى فيها جاهيدا ليلبي لي ما أحتاحه في الحياة أبي الغالي

إلى اخوتي (فضيلة-حمامة-يسمينة-زهير-حسان-رايح) وأولادي (عبد الرؤوف-نجمة-دينا-رياض) وإلى صديقتي الغالية "حجاج خديجة".

جمعون منانة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التكوين المتواصل في تسيير المسارات المهنية للموظف في مؤسسة سونلغال خاصة والمؤسسات الجزائرية عامة، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري وخيارا ترفع به راية التحدي لأجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك بالرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من التحكم في تسيير المسارات المهنية لموظفيها وتحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من جهة والوصول إلى المستوى المرغوب والاستقرار من جهة أخرى. وعلى ضوء هذا المفهوم أجرينا دراسة ميدانية على مجتمع الدراسة من موظفين بمؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة بالمسيلة وتوزيع استبيان على عينة منهم قدرت بـ 90 موظفا، قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة والتأكيد من صحة فرضيات الدراسة وأفرغناها في برامج SPSS بغية تحليلها. وبعد تحليل النتائج المحصل عليها توضح وتبين لنا أن للتكوين المتواصل دور كبير في عملية تسيير المسارات المهنية على مستوى شركة سونلغاز بذراع الحاجة بالمسيلة، ما يؤدي لتحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة.

الكلمات المفتاحية : التكوين المتواصل - المسار المهني - تخطيط المسار المهني .

Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la formation continue dans la gestion des parcours préparés par les salariés de la Fondation Sonelgaz en particulier et des institutions algériennes en général, la formation étant considérée comme l'un des facteurs les plus importants contribuant à la promotion de l'élément humain et une option par lequel elle brandit l'étendard du défi afin d'accompagner le progrès scientifique et technologique en augmentant l'efficacité et les compétences des salariés afin que l'institution puisse En maîtrisant la gestion des parcours professionnels de ses salariés et en améliorant leur niveau académique et professionnel, ce qui les qualifie pour des promotions professionnelles et sociales d'une part et pour atteindre le niveau et la stabilité souhaités d'autre part. A la lumière de ce concept, nous avons mené une étude de terrain auprès de la population étudiée des salariés de la Fondation Sonelgaz à Draa al-Hajja, M'sila, et distribué un questionnaire à un échantillon d'entre eux, estimé à 90 salariés. Afin de répondre au problème soulevé et de confirmer la validité des hypothèses de l'étude, nous les avons téléchargées dans les programmes SPSS pour analyse. Après analyse des résultats obtenus, il nous

apparaît clair et net que la formation continue a un rôle majeur dans le processus de gestion des parcours de carrière au niveau de l'entreprise Sonelgar à Dharat Al-Hajja à M'sila, qui conduit à l'atteinte des objectifs fixés. et les objectifs souhaités.

Mots clés : formation continue - parcours professionnel - Planification du cheminement de carrière

Abstract

This study aims to highlight the role of continuous training in managing employees-prepared paths in the Sonelgalz Foundation in particular and in Algerian institutions in general, as training is considered one of the most important factors contributing to the advancement of the human element and an option that raises the challenge in order to keep pace with scientific and technological progress by raising the efficiency and skills of employees so that the organisation can control the management of its employees career paths and improve their academic and professional and social, advancement on the one hand and to reach the desired level and stability on the stady popultion. of employees of the Sonelgaz Foundation in Draa al-Hajja, M'sila, and distributed a questionnaire to a sample of them, estimated at 90 employees. In order to answer the problem raised and confirm the validity of the study's hypotheses, we uploaded them into SPSS programs for analysis. After analyzing the results obtained, we found that continuous training has a major role in the process of managing profesional paths at the level of the Sonelgar company in Dharat Al-Hajja in M'sila, which leads to achieving the set and desired goals.

Key words: continuing training - career path - Career path planning

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
–	إهداء
–	شكر وتقدير
–	الملخص
–	فهرس الدراسة
–	قائمة الجداول
–	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
4	أولا : طرح الإشكالية
5	ثانيا : تحديد الفرضيات
5	ثالثا : أسباب إختيار الموضوع
6	رابعا : أهمية وأهداف الدراسة
7	خامسا : تحديد مفاهيم
13	سادسا: الدراسات السابقة
الفصل الثاني : التكوين المتواصل	
20	تمهيد:
21	أولا : خصائص ومبادئ التكوين المتواصل
27	ثانيا : إستراتيجية ومراحل التكوين المتواصل
32	ثالثا : أهمية و أهداف التكوين المتواصل
35	رابعا : مشكلات ومعوقات التكوين المتواصل
36	خامسا : مخطط التكوين داخل المؤسسة
44	خلاصة:

الفصل الثالث : تخطيط المسار المهني	
46	تمهيد:
47	أولا : أهمية وأهداف تخطيط المسارات المهنية
49	ثانيا : آليات ومراحل تخطيط المسارات المهنية
64	ثالثا : معوقات تخطيط المسارات المهنية
65	رابعا : أهم الإعتبارات ومداخل تخطيط المسار المهني
74	خلاصة:
الفصل الرابع : الجانب الميداني	
76	أولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
78	ثانيا : أهمية وأهداف المؤسسة
79	ثالثا : ميدان نشاط الشركة والمتعاملون معها
87	رابعا : تحليل نتائج الدراسة
103	خامسا : مناقشة نتائج الدراسة
105	سادسا : الآفاق المستقبلية
109	الخاتمة
111	قائمة المراجع والمصادر
117	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	2
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني	3
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإختصاص الأكاديمي	4
87	تلقيت دورات تكوينية	5
88	عدد الدورات التي تلقوها	6
88	أساس عملية الإختيار للتكوين	7
89	محتوى عملية التكوين الذي تلقيته	8
90	عملية التكوين تتم لأجل	9
91	عملية الترقية تتم على أساس	10
92	تتم عملية التكوين	11
92	عدد مرات الترقية وتبعيتها للتكوين	12
93	عدد مرات الترقية وتبعيتها عدد التكوين	13
94	المكان الذي تلقى فيه التكوين	14
94	مدى التكوين الذي تلقوه	15
95	تطبق المؤسسة سياسة الدوران بين المناسب في إدارتها للمسارات المهنية للموظف	16
96	إكتساب مهارات جديدة يساعدك على النقل والتحويل	17
96	يقدم الموظفون خبراتهم لزملائهم وليس فقط للخاضعين لمسؤوليتهم	18
97	يساعد مسؤولك المباشر على تحديد نقاط ضعفك وقوتك	19
97	يستفيد زملائك في العمل من مكتسباتك التكوينية	20
98	تنقلك من منصبك الحالي إلى فرع آخر بعد عملية التكوين	21
98	التكوين في مكان عملك يساعدك لإكتساب مهارات ومعارف جديدة في مجال عملك	22

23	مجال التكوين الذي يهتم العمال أكثر لتطوير مساره المهني خلال السنوات القادمة	99
24	إكتساب العامل لمهارة جديدة بعد التكوين يمنحه فرصة النقل داخل المؤسسة	100
25	تم تحويل العامل من منصب إلى منصب آخر مباشرة بعد التكوين	100
26	تم تغيير منصب العامل في نفس المستوى من أجل إكتساب مهارات وخبرات جديدة	101
27	عملية التحويل من منصب إلى آخر تتم بناء على	102
28	توافق بين التخطيط الشخصي لمسار المهني وتخطيط المؤسسة	102

جدول الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	دائرة مغلقة للتغذية المرتدة	25
2	كيفية رسم وتنمية المسار المهني	67
3	نموذج تخطيط وتطوير المسار المهني (على مستوى الفرد)	72
4	التفاعل بين المؤسسة والأفراد والتوافق بين مخرجاتهم	73
5	يمثل توزيع العينة المدروسة حسب الجنس	83
6	يمثل توزيع العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي	84
7	يمثل توزيع العينة المدروسة حسب المستوى المهني	86
8	يمثل توزيع العينة المدروسة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية	87



مقدمة

مقدمة:

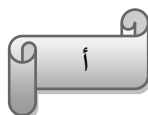
تعد الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري فالتكوين هو بمثابة استثمار في المورد البشري يتمثل عائده في زيادة الإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة ككل، و على مستوى الفرد كجزء من الكل وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها والرفع من مردوديتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية والوصول إلى مستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

ونظرا للأهمية والدور الذي يلعبه التكوين في الارتقاء بالحياة المهنية للموظف فالتكوين لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر إستراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج ويكون من خلال تكوين الفرد على أهم المداخل والأساليب التي تسمح بتحقيقه والتقليل من مقاومته باعتبار الفرد من يحد عملية التكوين، فالعملية التكوينية تجعل الأفراد قادرين على مداومة كل الضغوطات و التحديات الإنسانية و التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى، و تقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها.

وإذا درسنا تطور الإدارة عبر التاريخ، سنجد بأنها قد مرت بتغيرات عدة حسب طبيعة بيئة كل زمن وحسب كل تيار فكري من مفاهيم وإيديولوجيات. حيث نجد الباحثين قد قسموا الإدارة إلى عدة أنظمة فرعية لتسيير المؤسسة على أحسن وجه؛ ولعل أحدث هذه الأنظمة الفرعية هو تسيير (أو إدارة) الموارد البشرية، باعتبار المورد البشري أحد أهم أصول المؤسسة، حتى أطلق أحد الباحثين عليها اسم "الكائن الحي".

ولكل نظام فرعي في المؤسسة قواعد وأسس يجب على المسير إدراكها ومعرفتها لتسيير وإدارة المؤسسة بالشكل الملائم. إذ نجد بالنسبة للموارد البشرية أن أغلب الباحثين ارتأوا أنه يجب التوظيف على أساس احتياجات المؤسسة وعلى أساس مؤهلات الأشخاص الذين يريدون هذا المنصب، بعد ذلك يجب تدريبهم وتكوينهم لتنمية مهاراتهم العملية والاتصالية خاصة....

يعد التكوين عنصرين مهمين لضمان تحقيق أعلى درجات كفاءة الموارد البشرية، أكان ذلك من أجل شغل التخصصات الوظيفية الشاغرة أم للرسكلة. وبرغم تزايد ما ينفق على التكوين والتصاعد المستمر في المؤسسات والمراكز المنشغلة بتوفير خدمات التكوين في عالمنا العربي عموما وفي الجزائر خصوصا، إلا أن الواقع يشهد بأن جانبا كبيرا من أثر التكوين غير محسوس في شكل نتائج وإنجازات، كما أن العائد على العمال المتدربين غير واضح من حيث تحسن الكفاءات وارتفاع القدرات.





من هذا المنطلق، سنتناول في هذه الدراسة علاقة التكوين المتواصل بإدارة تخطيط المسار المهني للمؤسسة الجزائرية بالمرور على دورة حياة المسار المهني وتخطيطه، كما نتكلم على معوقات ومقومات نجاح التكوين في المؤسسة الجزائرية مروراً بإبراز واقع التكوين المتواصل في إدارة المسار المهني للموظف بالمؤسسات الجزائرية.

وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين المتواصل وتخطيط المسار المهني وذلك من خلال معرفة هل التكوين المتواصل دور في إدارة تخطيط المسارات المهنية لعمال مؤسسة سونغاز بديرع الحاجة بالمسيلة، وبذلك قد تم تقسيم هذا الدراسة إلى بابين الأول ويمثل الجانب النظري للدراسة ويتكون من ثلاثة فصول، أما الباب الثاني فيمثل الجانب الميداني ويتضمن فصل واحد. وفي ما يلي نقدم محتويات كل فصل:

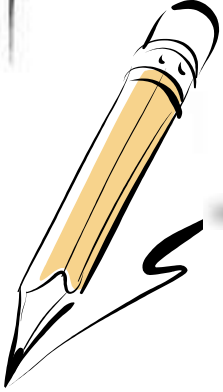
الفصل الأول تناول الإطار المنهجي للدراسة ويتضمن عرض إشكالية الدراسة بتحديد أهدافها وصياغتها مع ذكر تساؤلاتها، وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات، ثم ذكر أسباب إختيار الموضوع أهميته أهدافه ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمدة في الدراسة إلى جانب عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتعقيب عليها.

الفصل الثاني تناولنا فيه مفاهيم عامة حول التكوين المتواصل، حيث تطرقنا فيه إلى خصائص و مبادئ التكوين المتواصل، إستراتيجيته، مراحلها وأهميته و أهدافه ثم مشكلاته ومعوقاته، وأخيراً مخطط التكوين داخل المؤسسة.

وفي الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى تخطيط المسار المهني، أهميته وأهدافه، آلياته ومراحلها، معيقاته وأهم إعتباراته ومداخله .

أما الفصل الرابع والأخير المتعلق بالجانب الميداني فيتضمن التعريف مجتمع البحث محل الدراسة، أهميتها وأهدافها وميدان نشاطها، ثم الزيارة الميدانية والمنهج المتبع في الدراسة وإجراءات البحث الميداني حيث تطرقنا فيه إلى تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات كالمقابلة، الإستمارة والأساليب المتبعة، ثم تحليل وتفسير الفرضيات التي حصلنا عليها من الميدان ومحاولة التأكد من مدى صدقها التي تم طرحها في الدراسة وفي الأخير قمنا بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وصولاً إلى النتيجة العامة للدراسة وإلى الإقتراحات والتوصيات، ثم الخاتمة وقائمة المراجع ووقائمة المصادر.

الفصل الأول



الإطار المنهجي للدراسة

أولا : طرح الإشكالية

ثانيا : تحديد الفرضيات

ثالثا : أسباب إختيار الموضوع

رابعا : أهمية وأهداف الدراسة

خامسا : تحديد مفاهيم

سادسا : الدراسات السابقة

أولا : إشكالية البحث :

في ظل الأزمات والتغيرات الاقتصادية والتطورات الراهنة الهيكلية التي تفرضها المؤسسة للتحكم أكثر في تسييرها، وتحقيق نتائج تنافسية كبيرة سواء من ناحية التكاليف التي تؤدي إلى ارتفاع الأسعار أو من ناحية النوعية أو تسهيل الخدمات، كان لزاما على المؤسسات إيجاد طرق جديدة لإخراج الاقتصاد من الأزمات ومواجهة المنافسة الحرة والحادة. و متطلبات اقتصاد السوق وذلك لا يتم إلا بالعناية بالموارد البشرية، حيث يشكل العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات والمنظمات للمناقشة، كما أصبح العنصر البشري رهانا كبيرا للمنافسة بين المؤسسات باعتباره العنصر الأول في إدارة التغيرات الحاصلة.

إن كل الدول المتقدمة والنامية أصبحت تراهن على التكوين متواصل الذي يعتبر الوسيلة المثلى لتحقيق النمو واستيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بكفاءة عالية وإستعمالها لتخطيط المسارات المهنية للعمال داخل أي مؤسسة اقتصادية.

وبالحديث عن التدريب كان من الضروري تكييف المؤسسة مع مواقف أفرادها تجاه وظائفهم والانتقال بهم إلى مرحلة تطوير قدراتهم لتستجيب للمتطلبات الجديدة للوظائف، هذا التطور لا يكون إلا عن طريق التكوين باعتباره الأداة الأمثل لتنمية القدرات للموظف في المناصب الجديدة، وهو ما يساعده في تخطيط مساره المهني ولأن مجال تخطيط المسارات المهنية، يعتبر من المجالات الحيوية في تنظيم المؤسسة وذلك لاحتوائه على معالم وقواعد التنظيم التسيير الحسن لأداء الأفراد والعاملين.

إذ يلاحظ أن التكوين المتواصل وتخطيط المسار المهني على شتى درجاته وأصنافه يعد أمرا مصاحبا لتطور المجتمعات وتقدمها حتى أنه أصبح أمرا مفروغا منه بالنسبة لبيئة العمل، وإدارة المؤسسات في أمس الحاجة إلى التكوين باعتباره عملية ضرورية في تسيير و تخطيط المسارات المهنية للموظف.

وكنتيجة حتمية يتبادر إلى أذهاننا مجموعة من الأسئلة التي نراها ضرورية لتحليل هذا الموضوع ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التكوين المتواصل في تسيير المسارات المهنية للموظف وسنحاول الاجابة من هذه الدراسة على التساؤل العام " هل للتكوين المتواصل دور في تخطيط المسارات المهنية لعمال مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة بالمسيلة ؟ " .

و من هنا نصل إلى طرح أسئلة جزئية نصوغها على الشكل التالي :

- ما هو دور التكوين المتواصل في عملية النقل لعمال مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة بالمسيلة ؟
- ما هو دور التكوين المتواصل في تجسيد عملية الترقية لعمال مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة بالمسيلة؟
- ما هو دور التكوين المتواصل في عملية التحويل لعمال مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة بالمسيلة؟

ثانيا : تحديد الفرضيات :

• الفرضية العامة:

للتكوين المتواصل دور مهم في تخطيط المسارات المهنية لعمال مؤسسة سونلغار بذرار الحاجه بالمسيلة.

• الفرضية الجزئية الأولى:

■ يساهم التكوين المتواصل في تفعيل عملية النقل العمال مؤسسة سونلغار بذرار الحاجه بالمسيلة.

• الفرضية الجزئية الثانية :

■ يساهم التكوين المتواصل في تجسيد عملية الترقية العمال مؤسسة سونلغار بذرار الحاجه بالمسيلة.

• الفرضية الجزئية الثالثة:

■ يساهم التكوين المتواصل في فعالية عملية التحويل لعمال مؤسسة سونلغار بذرار الحاجه بالمسيلة.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع :

كما هو متعارف عليه فإن الانجذاب نحو موضوع دون آخر يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسباب اختيار ذاتية وأخرى موضوعية, إن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع التكوين المتواصل وعلاقته بإدارة تخطيط المسار المهني هي مجموعة من الأسباب:

• التكوين المتواصل هو أحد أهم المواضيع بالنسبة للمؤسسية الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة ,فهذه التغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف التي تعلمها الأفراد في السابق وفي وقت قصير فيعمل الفرد على تجديد وتحديث مهاراته ومعارفه واكتساب مهارات جديدة من خلال إخضاعه لبرامج تكوينية مبنية في جانب كبير منها على أساس نتائج تقييم الأداء .

• التخطيط للمسار المهني كموضوع ضروري جدا لأي مؤسسة فهو يعطي صورة لواقع تخطيط المسار داخل المؤسسة ومدى ارتباطه بعملية التكوين, فتخطيط المسارات المهنية للموظفين هي ضرورة أساسية لا بد على المؤسسة القيام بها كونه يعطي الفرد تصوراً للوظائف التي يمكن أن يترقى إليها مستقبلاً ,كما يلعب دوراً فعالاً في رفع كفاءات العاملين وتحفيزهم بهدف تنمية وتطوير مساراتهم وضمان الاستقرار في العمل.

• إهتمامنا الشخصي بموضوع التكوين المتواصل وارتباطه بالمسار المهني أكثر من غيره ورغبتنا في الاطلاع على هذه العملية و معرفة موضعها في سياسة المؤسسة .

رابعاً : أهمية وأهداف الدراسة :

1. أهمية الدراسة :

- تستمد الدراسة أهميتها من خلال معرفة الدور الذي يمارسه التكوين المتواصل في تخطيط المسار المهني للموظف من أجل الرفع من كفاءات الأفراد وتقديمهم في مساراتهم المهنية .
- تستمد أهميتها ميدانياً من خلال إبراز أهمية تخطيط المسارات الوظيفية لكل من الفرد و المؤسسة ومعرفة مدى ارتباط التكوين المتواصل بعملية تخطيط المسارات المهنية .

2. أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على أهمية تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة
- التعرف على العلاقة التي تربط بين التكوين المتواصل و تخطيط المسارات المهنية.
- التعرف على الواقع الفعلي لتخطيط المسار المهني الذي تتبعه المؤسسة بالاعتماد على التكوين المتواصل.
- معرفة أهمية عملية التكوين المتواصل للمؤسسة باستعمالها في عملية تخطيط المسارات المهنية للموظفين.

3. الصعوبات الدراسية :

ككل بحث ميداني اعترضتنا مجموعة من الصعوبات أثناء إجراء الدراسة، ولعل أهم هذه الصعوبات :

- صعوبة الحصول على المراجع من المكتبة لعدم حصولنا على بطاقة المكتبة.
- كما تعد عملية اختيار ميدان البحث من أهم الصعوبات التي تواجه الباحث لتجسيد تطلعاته النظرية، من هذا المنطلق فقد واجهنا صعوبات كثيرة لإيجاد المؤسسة المؤهلة التي تعكس مضمون واقع الدراسة، والوصول إلى عينة البحث الممثلة لمجتمع الدراسة .
- صعوبة الحصول على المعلومات من ميدان الدراسة وعدم التعاون في تقديم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.
- وأمام تخوف بعض العمال في الإجابة على بعض الأسئلة وهو ما ظهر في الاستبيانات التجريبية التي وزعناها جعلنا نقصي الكثير من الأسئلة رغم أهميتها بالنسبة للموضوع وذلك لتفادي عدم الحصول على إجابات.
- وفي الأخير تلقينا صعوبات بالغة في إسترجاع الاستثمارات التي قمنا بتوزيعها والتي أخذت منا الكثير من الوقت.

خامسا: تحديد المفاهيم:

1. التكوين:

❖ **لغة:** اشتقت كلمة تكوين من الفعل كَوَّن في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود . و يقابله باللغة الفرنسية الفعل Former .

❖ **اصطلاحا :** التكوين هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة¹.

➤ كما يعرفه دافيد **DAVID** بأنه : النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف و مهارات و قدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة².

➤ و يعرفه **LANFER** بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني³.

➤ أما **SEKIOLI** فيعرفه بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة⁴.

➤ و يعرفه **TUILIER** بأنه عملية تهدف إلى تكييف العمال مع التغيرات و ظروف العمل و تسييرهم وترقيتهم الاجتماعية عن طريق الكفاءة المهنية⁵.

و يرى البعض الآخر أن التكوين :

هو تنمية منظمة و تحسين للمعارف و الاتجاهات والمهارات و السلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه⁶.

هو جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله و أن يطور أدائه العملي و السلوكي بشكل أفضل⁷.

¹ الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، بمحلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، من 103

² بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.

³ Wearther J.R la gestion des ressources humaines, canada 1990, P108

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2008، ص308.

⁵ Gny. Khuikkieri. La promotion sociale. P.U.F. Paris. 1977. P32

⁶ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، قلمة، 2004، ص99.

⁷ خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 1999، ص 202.

فمن خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى بأن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة تستهدف مهارات و سلوكيات الفرد العامل و معارفه و إحداث تغييرات فيها و ذلك لغرض مواجهة و التغلب على العراقيل التي تواجه العامل أثناء قيامه بالمهام المنوطة له و المتعلقة بنشاطه المهني.

وعليه يمكن وصف التكوين هو وسيلة و ليس غاية، يتضمن مجموعة من العمليات المنظمة و المترابطة فيما بينها تهدف إلى إكساب العامل المعارف ومهارات و سلوكيات جديدة أو إحداث تغييرات فيها لغرض مواجهة مختلف مواقف العمل بالطريقة المثلى وبالتالي الوصول به إلى درجة الكفاءة و تحقيق الأداء الفعال.

❖ المفاهيم المرتبطة بالتكوين :

✓ **التكوين و التدريب :** اشتقت كلمة التكوين ذات المصادر اللاتيني former من فعل كون، ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابله هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية Training ، الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب، ولابد من الإشارة أن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين، وعليه نجد أن الباحث الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي.

✓ **التكوين و التنمية :** تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين و هما مصطلحان غالب ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج الحالة واحدة؛ فهناك من يعرف التكوين بأنه " التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو عمل معطى له"¹.

ويرى بعض الباحثين أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية؛ من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات و قدرات جديدة فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلة من آليات التنمية.

✓ **التكوين و التعليم :** هناك فرق باين التعليم والتكوين، فالتعليم عبارة عان زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي أما التعلم فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد والنتيجة عان الميزات التي يمر بها، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسالك معينة بناءا على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتكون بقواعد محددة.

¹صنوان أحمد زهوان عبد الهادي، **التكوين بمؤسسات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل تحديات و فروقات**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة معسكر، 2016/2015، ص24.

2. تعريف التكوين المتواصل :

تعددت التعاريف لمفهوم التكوين المتواصل كل حسب الزاوية التي يرى من خلالها عملية التكوين و هذه بعض الاختلافات المطروحة في تعريف التكوين المتواصل:

✓ يرى (عاشور، 1983، ص 488) بأنه "النشاط الذي يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد الخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، و نشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، و ذلك بتوفير فرص تعلم الفرد المهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل."

✓ وفي نفس السياق يعرفه (Casse , 1994,48) بأنه " العملية التي تهدف إلى تطوير مهارات الأفراد المهنية فيما يخص الجانب التقني أو السلوكي من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار ذات الصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية وضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو بذلك يعتبر استثماراً للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات".

الملاحظ للتعريفين السابقين يرى بأن الكاتين ركزا في تعريفهما للتكوين على الهدف المراد الوصول إليه.

✓ كما يعرفه (Sekiou,1986,p153) بأنه " مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية ".

✓ نلاحظ من تعريف sekou أنه ركز على المنهج المستخدم في التكوين و هناك من المفكرين من عرفه من الناحية النفسية الذهنية حيث عرف على أنه : " عملية إدراكية يراد بها إحداث آثار عقلية أو ذهنية معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية و مقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية و عملية مناسبة و اكتساب مهارات و معارف و اتجاهات جديدة"(Allouche, 2006,87)

بعد عرض مختلف وجهات النظر حول تعريف التكوين يمكننا استخلاص تعريف شامل و هو كالآتي:

• **التكوين المتواصل هو :** نظام فيه مدخلات، عمليات التحويل مخرجات، أما مدخلات هذا النظام فهي مجموعة العوامل البشرية التي تتكون من : مكونين متكونين باقي الأفراد الذين ينظمون عملية التكوين، وكذا العوامل المادية التي تخص جميع التجهيزات التي تسخر من أجل السير الحسن لعملية التكوين و من ذلك النفقات المالية و برامج المعلوماتية الخاصة بالأشخاص الطبيعيين و المعنويين المشاركين و

برامج التعليم في حد ذاتها، أما عمليات التحويل فهي مختلف التفاعلات التي تحدث بين عوامل المدخلات لخلق قيمة معنوية مضافة تتمثل في تطور معارف الفرد العلمية و العملية والسلوكية و هي مخرجات هذا النظام التي تنعكس بالإيجاب على أداء الفرد والمنظمة والتكوين يكون إما حضوري أو إلكتروني (عن بعد).

3. تعريف التخطيط :

قدمت العديد من التعاريف للتخطيط وذلك انطلاقاً من وجهات نظر متعددة سوف نتعرض لعدد منها على سبيل المثال وليس على سبيل الشرح وهي كالتالي:

✓ عرّف ليندال فونيس أورويس (Lyndall Urwick) التخطيط بأنه " عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين¹."

يتبين من التعريف أعلاه أن عملية التخطيط هي عملية ذهنية ومنظمة وتفكير علمي سابق لكافة الأعمال.

✓ كما أشار ميشال جيرفيه (Michel grevais) أن " التخطيط هو عملية منهجية مستمرة تحتوي على تحديد الغايات والأهداف وتحديد الأنشطة والوسائل والأساليب والسياسات والبرامج مع وضع أسس لقياس الأداء²."

يفهم من التعريف أعلاه أن التخطيط هو عملية مستمرة ومنظمة يتم من خلالها تحديد أهداف والأعمال بالإضافة إلى السياسات والخطط مع وضع أسس لقياس كفاءة الأداء بهدف الوصول إلى الغايات المرجوة والمنشودة .

✓ في حين يرى محمد قاسم القريوتي أن " التخطيط هو الحلقة الأولى من سلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم لتحقيقها ومن ثم تحديد الطرق العلمية الواجب اتباعها³."

¹ بلال خلف سكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشرة عمان، 2009، ص75.

• ليندال فونيس أورويس (3/03/1891 - 5/12/1983) كان مستشاراً إدارياً بريطانياً ومفكراً في مجال الأعمال. وهو معروف بتكامله مع أفكار هنري فايول، كتب كتاباً مؤثراً بعنوان " عناصر إدارة الأعمال "، نشر في عام 1943 مع لوثر جوليك، أسس المجلة الأكاديمية " العلوم الإدارية الفصلية".

² Michel Grevaïs, Contrôle des gestion économique. 7ème édition. paris, 2004, P20.

• ميشال جيرفيه (27 مايو 1944) كان أستاذاً في جامعة لافال من عام 1966 إلى عام 2000، ونائب رئيس الجامعة للتدريس والبحث من عام 1982 إلى عام 1987 وعميداً من عام 1987 إلى عام 1997. وهو مدير معترف به في منطقة كيبيك بكندا وعلى نطاق دولي.

³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 168.

اتضح لنا من التعريف أعلاه أن التخطيط هو في مقدمة العملية الادارية بحيث تقوم المنظمة بتحديد كافة الخطوات بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة مستقبلا.

✓ أما البعض الآخر فقد عرف التخطيط بأنه "عبارة عن جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على بلوغها مع تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة " .

4. تعريف المسار المهني لغة واصطلاحا :

• تعني كلمة **المسار لغة** : اسم مسارات، فهو اسم مكان من فعل سار فهو يعني: المسلك أو الطريق، وكذلك خط السير.¹

وترجع كلمة المسار أو المهنة إلى الأصل الفرنسي وهي كلمة (Carriere) و تعني حلبة السباق ويطلق عليها باللغة الانجليزية (Career).²

• أما من **الناحية الاصطلاحية** : فيعرف المسار المهني على أنه " مجموعة من الوظائف المتتالية التي يمكن للفرد أن يتدرج إليها خلال حياته الوظيفية في مهنة معينة".³

✓ يقول الباحث **جمال الدين محمد المرسى**: "يمكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة".

✓ ويقول **د. أحمد ماهر** : "إن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما، إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلا فرديًا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي".

• محمد قاسم القريوتي هو أستاذ ودكتور في جامعة الكويت بقسم الادارة العامة، متحصل على دكتوراه PHD في الإدارة العامة، بجامعة جنوب كاليفورنيا U.S.C الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان " نظريات التنمية الغربية: تقييم وبحث عن بدائل مناسبة للدول النامية".

¹ إبراهيم أنيس وآخرون، **المعجم الوسيط**، ط4، القاهرة، 2004، ص 304

² Craig Robert. L. **The Astd development handbook**. Boston: McGraw Hill, 1996, p 682

³ عبد الفتاح مراد، **موسوعة البحث العلمي واعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات**، القاهرة، دار الكتب والوثائق المصرية، 2008، ص265.

✓ عرفه صلاح الدين : بأنه " هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي, أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد, وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العلمية."¹

يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه "مختلف التغيرات التي تطرأ في حياة الفرد الوظيفة كالنقل أو الترقية، والتي يستطيع الفرد من خلالها تقلد عدة مناصب وظيفية في المؤسسة."

5. تعريف تخطيط المسار المهني :

تعددت التعاريف والمفاهيم التي وضعها المهتمين والممارسين في مجال ادارة الموارد البشرية حول مفهوم تخطيط المسار المهني فوردت مجموعة من التعاريف وهي على النحو التالي :

✓ عرف فيركولا بيتر (Firkola Peter): أن تخطيط المسار المهني هو " عبارة عن عملية نظامية تقتضي مساعدة العاملين في وضع أهداف واضحة لحياتهم المهنية مع تطوير كافة الأنشطة المتعلقة بمنصبهم، وذلك قصد تحقيق طموحاتهم و أهدافهم المهنية."²

يظهر لنا من هذا التعريف أن تخطيط المسار المهني هو عملية تقوم على مساعدة الادارة أو المؤسسة العاملين على تحقيق أهدافهم وتطوير أنشطتهم المتعلقة بمسارهم المهني.

✓ في حين رأت كل من ماريا بوبا (Maria Popa) وماريا دانيالا بيبا (Pipas Maria Daniela) " أن تخطيط المسار المهني يشمل دور الفرد و دور المنظمة في تخطيط هذا المسار بما يحقق التوافق بين احتياجات الفرد في النمو والتطور، واحتياجات المنظمة لتحسين الانتاجية."³

من خلال التعريف أعلاه يمكن القول أن عملية تخطيط المسار المهني هي عملية مشتركة بين الفرد العامل والمنظمة بهدف تحقيق احتياجات الفرد وطموحاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.

✓ وفي تعريف آخر لميشال أرمسترونغ (Michael Armstrong) : أن تخطيط المسار المهني هو " ذلك التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تطوير وترقية العاملين في المنظمة في إطار حاجات ومتطلبات الأداء في المنظمة من جهة، وتطلعات هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى."⁴

¹ صلاح الدين الهيتي، اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة مؤتة الادرن، العدد الثاني، 2004، ص 24.

² Firkola, Peter, A study of career planning assessment. Economic Jornal of Hokkaido University Econ, Hokkaido University, N 36,2007,P63

• فيركولا بيتر أستاذ في الجامعة اليابانية، كتب مقالات في مجال المسار المهني منها المسار المهني بين التوجه الياباني والكندي فعالج في هذا المقال كافة الاختلافات الثقافية والبيئية بين البلدين.

³ Maria Popa, Maria Daniela Pipas, Professional career planning practice and Result. International journal of Academic research in business and social science, july, N07, vol 04, 2014, P353

⁴ Michael Armstrong, Human resources management practice. London: KOGAN PAGE, 1999, p 199

يتبين من هذا التعريف أن تخطيط المسار المهني عبارة عن تخطيط مسبق يتعلق بإجراءات ترقية وتقدم العاملين في المؤسسة من جهة ومتطلبات المنظمة وأهدافها من جهة أخرى.

أما فيما يخص كتاب العرب الذين عرفوا تخطيط المسار المهني نذكر منهم:

✓ عرّف عصام الدين أمين أبو علفة أن تخطيط المسار المهني هو " دور الفرد في تنمية مستقبله الوظيفي، ودور المنظمة في تخطيط المستقبل المهني للعاملين عن طريق سياسة الاختيار والترقية والتدريب، بما يحقق التوافق بين احتياجات الفرد في النمو والتطوير، واحتياجات المنظمة لتحسين الانتاجية، وتحسين اتجاهات الأفراد تجاه العمل، وتحقيق الرضا المهني." ¹

فتخطيط المسار المهني حسب هذا التعريف يشير إلى ذلك التوافق بين الفرد والمنظمة وذلك بهدف تحقيق الانسجام المرن بين طموحات وأهداف الفرد وبين احتياجات المنظمة وأهدافها.

✓ عرف صلاح الدين عبد الباقي تخطيط المسار المهني بأنه "عملية مشتركة بين العامل والادارة قوامها ادراك العامل لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه وادراك المنظمة لطاقت العامل واستخدامها بما يحقق أهدافها في الحاضر والمستقبل." ²

يظهر لنا من التعريف أعلاه أن تخطيط المسار المهني عبارة عن عملية مدروسة ومشتركة بين العامل والادارة فأساسها معرفة العامل الجوانب القوة والضعف في أدائه ومعرفة المنظمة قدرات العامل واستغلالها لتحقيق أهدافها.

الدراسات السابقة :

سادسا: الدراسة الاولى :

➤ عمر بلخير جواد: دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة دراسة حالة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مقال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة سعيدة - الجزائر-2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة وأثره في تحسين أداء العمال والرفع من مردوديتها وإنتاجيتها، وبغرض معالجة هذه الإشكالية تم استخدام الاستمارة، حيث اشتملت العينة على 153 موظف من أصل 180 موظف.

• ميشال ارمسترونغ باحث وعضو في مؤسسة استشارات ادارية في بريطانيا، مؤلف للعديد من الكتب في مجال إدارة الموارد البشرية.

¹عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية شركة الجمهورية للنشر، 2002، ص 253.

²صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2001، ص232.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إدراك إدارة شركة الاسمنت ومشتقاته سعيه بأهمية التكوين واهتمامها الجيد بعناصر الدورات التكوينية لمواردها البشرية وهذا من خلال الأهداف والأساليب المستخدمة فيها.

1. الدراسة الثانية :

➤ التجاني كريمة: التناسب بين التكنولوجيا وتكوين العاملين وأثره على تنمية الكفاءات دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة تقرت؛ مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة- الجزائر - 2013/2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع نقل التكنولوجيا بالمؤسسة ومعرفة طبيعة علاقته بين تكوين العاملين وتنمية الكفاءات إذ أصبح التكوين من الحاجيات والمتطلبات التي فرضت على المؤسسة تماشيا مع متطلبات عصر التكنولوجيا، وبغرض معالجة هذه الإشكالية تم الاعتماد على أداة المقابلة والاستمارة وقد شملت العينة على 75 عامل.

توصلت الدراسة على جملة من النتائج أهمها :

- بالرغم من اعتماد المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء والطاقات المتجددة السياسة التكوين والتي كان لها الدور الفعال في المساهمة في تنمية كفاءة عمالها ولكن هذه الأخيرة لم ترتقي إلى مستوى الكفاءة العالي للخبرات التكنولوجية التي من خلالها يتمكن العامل مع الاستعمال الفعال للتكنولوجيا وكذا التحكم فيها وهذا ما لم تصل إليه هذه المؤسسة.

2. الدراسة الثالثة :

➤ دراسة تونسي أحلام: التكوين ودوره في الحياة المهنية للموظف بالمؤسسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية الصحة والسكان بولاية أم البواقي السنة 2015/2016.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في ما يلي :

- هل للتكوين دور في الحياة المهنية للموظفين في مؤسسة مديرية الصحة والسكان؟
- وجاءت أسئلتها الفرعية في ما يلي :
- هل يؤدي التكوين إلى الارتقاء المهني؟
- هل يؤدي التكوين إلى زيادة فرص الحصول على وظائف جديدة؟
- وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالآتي:
- للتكوين دور فعال في الحياة المهنية للموظف في مديرية الصحة والسكان .

واندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

- يؤدي التكوين إلى الارتقاء المهني.
- يؤدي التكوين إلى زيادة فرص الحصول على وظائف جديدة.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التكوين والحياة المهنية لفت نظر المسؤولين إلى التكوين ودوره في زيادة فرص الحصول على وظائف جديدة للموظف في مديرية الصحة والسكان.
- معرفة أهمية وقيمة التكوين في الحياة المهنية.
- النظر إلى التطلعات الوظيفية المستقبلية للموظف.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ بأن التكوين مرتبط بالحياة المهنية للموظف ويتمثل هذا الارتباط في وضع خطط للبرامج التكوينية، وربطها بمسار الحياة المهنية للموظفين والوقوف على احتياجات الموظفين خلال كل مرحلة على طول المسار التكويني، وذلك بالمساعدة المستمرة والدورية للموظفين، من أجل إكسابهم معارف واتجاهات جديدة، حتى يكونوا موظفين مناسبين للوظائف التي يشغلونها، كما يساعد وضع خطط للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للتكوين واستعداد المؤسسة لها مسبقا، كما يساهم التكوين في تحسين المستوى وتجديد المعارف المهنية، قصد بناء شخصية متكاملة للموظف.

3. الدراسة الرابعة :

➤ الدراسة التي قام بها الباحث العايب رابح وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في اختصاص علم النفس للعمل والتنظيم قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا جامعة منتوري- قسنطينة-2002/2003 .

"استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية، وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة سيدار"، وكانت دراسته هذه تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع التكوين المتواصل في المؤسسة الصناعية، ومآلها من انعكاسات إيجابية على الكفاءة والأداء في العمل والتي ركزت على ضرورة إقرار قانون أساسي جديد للتكوين المهني المتواصل داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى تكون أكثر استجابة مع طبيعة التوجهات السياسية والاجتماعية الجديدة .

• حدود الدراسة: (مجال الدراسة)

اقتصرت الدراسة على التكوين المهني المتواصل الموجه للعمال الذين هم في حالة خدمة، كما اقتصرت البيانات والإحصائيات والعينات على المؤسسة الوطنية للحديد والصلب المتواجد في الحجار ولاية عنابة.

• فرضيات الدراسة:

• توقع الباحث :

1. أن نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية ينعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات التكوينية.
2. أن غياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين يؤثر سلبا على نجاعة المؤسسة.
3. أن الأزمة الاقتصادية العالمية والجهوية أدت إلى انتقال واحتكار الشركات الكبرى العالمية للإنتاج في إطار التقسيم العالمي للعمل، وبالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية انعكس سلبا على التكوين في المؤسسات الاقتصادية.
4. أن غياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية
5. كلما كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين المهني ناقصا وغير مكيفا فإن ذلك ينعكس سلبا على فعالية التكوين المهني المتواصل.

• المنهج المتبع:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات فاستعمل الملاحظة، المقابلة والاستبيان

• نتائج الدراسة :

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

1. أن تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين.
- وبالتالي فإن نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية انعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات التكوينية حيث تحققت الفرضية الأولى.
2. عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج ومتطلبات نتائج الميدان ويرجع ذلك إلى أن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد علي المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها، وهذا ما تجلي بوضوح في ذلك الحاجز بين مختلف فروع العلوم خاصة العلوم التقنية والإنسانية، مما يسبب ثغرات معرفية عديدة كانت وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع له وإهمال الجانب البشري، كذلك نقص الدراسات التقييمية الجامعية.
3. هناك عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين والتوظيف وهذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات والعجز في اليد العاملة المكونة، كذلك غياب سياسة تصورية واضحة المعالم والآجال للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة، وتخطيطها في الآونة الأخيرة إلى إعادة النظر في سياستها اتجاه

الموارد البشرية لم يكن سوى استجابة لمواكبة الإصلاحات المتسارعة التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي في جميع المجالات

- غياب التقييم بعد التكوين وهذا لا يسمح بمعرفة مدى تحقيق الأهداف إن وجدت.
- غياب تصور سياسة واضحة الآجال والمعالم للتكوين المتواصل علي مستوى المؤسسة حيث تحققت الفرضية الثانية فغياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين أثر سلبا على نجاعة المؤسسة.
- 4. كان من نتائج التصحيح الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية هدم البنية الحالية مما أثر سلبا علي العملية التكوينية.

إن الأزمة الاقتصادية العالمية والجهوية، أدت إلى انتقال واحتكار الشركات الكبرى العالمية للإنتاج في إطار التقسيم العالمي للعمل، وبالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية، انعكس سلبا على التكوين في المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي تحقق الفرضية الثالثة.

- 5. أن المخططات التكوينية لا تستجيب دائما لاحتياجات ورغبات الصالح المستخدمة
- 6. أن إعداد المخططات التكوينية لا يتم في الغالب بإشراك المسؤولين علي الوحدة المهنية بشكل مباشر.
- وبالتالي فان غياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية
- 7. أن النصوص التشريعية التي تناولت التكوين المهني المتواصل منذ الاستقلال إلى غاية إقرار مرسوم 1996 أكدت إن التكوين المتواصل لم يشكل انشغالا علي المدى الطويل للمؤسسة الاقتصادية حيث تحققت الفرضية فكلما كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين المهني ناقصا وغير مكيفا، فإن ذلك ينعكس سلبا على فعالية التكوين المهني المتواصل.

4. الدراسة الخامسة :

➤ فائزة بوراس دراسة بعنوان " تخطيط المسار الوظيفي " دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة - باتنة.

- هدفت هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:
- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.
- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة.
- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.

وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، بحيث تم توزيع استبيان على كل أفراد العينة والمتمثلة في جميع العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم 493 عاملاً وعاملة .

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال
- نقص الترقيات في الوحدة وتنشيت كل العمال تقريباً في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها
- المستوى العام للموارد البشرية، حتى الإطارات العليا حالياً للوحدة في مجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما لاعتبارات غير مجدية عملية.
- محاولة استخدام أسلوب تخطيط المسار الوظيفي مستقبلاً، من خلال التكوينات المخطط لها التي ستقدم لتوعية المسؤولين من مدى أهميته في تنمية الأفراد ومنه التنمية الشاملة على مستوى الوحدة.

الفصل الثاني



التكوين المتواصل

تمهيد:

أولا : خصائص ومبادئ التكوين المتواصل

ثانيا : إستراتيجية ومراحل التكوين المتواصل

ثالثا : أهمية و أهداف التكوين المتواصل

رابعا : مشكلات ومعيقات التكوين المتواصل

خامسا : مخطط التكوين داخل المؤسسة

خلاصة:

تمهيد:

عرفت المجتمعات القبلية التكوين المهني منذ القديم، حيث كان آنذاك يقتصر على تدريب أفرادها على حرفة معينة والتي كانت الغاية منها الحفاظ على بقاء القبيلة واستمرار حياتها، وفي القرون الوسطى أصبح التكوين يقوم به المعلمون في مختلف الحرف حيث يقدمون نوعاً من التعليم الصبيان الحرف، فكان التكوين يسير بطرق تقليدية وارتجالية ولم تكن له أهداف محددة وواضحة.

ومع بداية القرن العشرين نشأت البدايات الحقيقية لدراسة التكوين في التنظيمات وإعطائه أهمية باعتبار أنه يعمل على تنمية القدرات أو الجوانب المادية في الإنسان من أجل الزيادة في الإنتاج وذلك من خلال حركة الإدارة العلمية على يد مؤسسها فريدريك تايلور، الذي عمل على تدريب العاملين واعتمد على القوة الجسمية والمهارات اليدوية، باعتبار أن الأفراد منفذون للأوامر وأنهم انفعاليون لذلك فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة، ثم تطور الاهتمام بالتكوين داخل المنظمة وأصبح ينظر إليه على أنه استثمار في رأس المال البشري وأنه يمثل أحد الوسائل الهامة التي يتم من خلالها إكساب الأفراد العاملين المهارات والمعارف والقدرات الضرورية لمزاولة أعمالهم، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم.

وحسب حسن بن إبراهيم الهنداوي، فقد دلت بعض الدراسات التطبيقية التي قام بها كيندريك (Kendrick) وتشولتز (Shultz) وكازنتس (Kuznetz) على نتائج مذهلة حول أثر تحسين قدرات البشر في النمو الاقتصادي، بحيث أن 90% من ذلك النمو في الدول الصناعية كان مرجعه تحسين قدرات الإنسان ومهاراته والمعرفة والإدارة، فالقدرة الإنسانية وليس رأس المال هي العنصر الدافع رقم واحد¹.

وقد زاد الاهتمام بموضوع التكوين المتواصل في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغير التكنولوجي السريع وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فأهمية التكوين المتواصل في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والانتقال من اقتصاد فلاحى متخلف إلى اقتصاد صناعي متطور خلال مدة زمنية محدودة وما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة، قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة المستوردة.

¹ حسن بن إبراهيم الهنداوي، التعليم وإشكالية التنمية، كتاب الأمة، العدد 98، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، 2004، ص 100.

أولاً: خصائص ومبادئ التكوين المتواصل

قبل التطرق لمعرفة خصائص ومبادئ التكوين المتواصل الأولى بنا تحديد مفهوم التكوين المتواصل من خلال مقارنته ببعض المفاهيم المشابهة له والتي تدخل في ميدان التربية والتكوين .

1. التكوين والتدريب:

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون Former ذات المصدر اللاتيني Former ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم Training الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين Formation ، ولا بد للإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري وحتى المغربي يستعمل مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي ¹ وهكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين، ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

2. التكوين المتواصل و التربية :

التربية في التحديد اللغوي من فعل ربا أي زاد ونما و أربيته نميته.² أما في التحديد الاصطلاحي فيعرفها جون ديوي " التربية هي حاصل العمليات والسبل التي ينقل بها مجتمع ما، سواء أكان كبيرا أم صغيرا، ثقافته المكتسبة وأهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمراره ووجوده ".³

بينما ينصرف مفهوم التكوين المتواصل إلى كونه " الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة ".⁴

3. التكوين المتواصل و التعليم :

هناك فرق بين التعليم والتكوين، فالتعليم ما هو إلا زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي وفهم وتفسير المعرفة الظاهرة، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية لدى الفرد والنتيجة عن الميزات التي يمر بها، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلكتيات معينة بناءا على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد وإجراءات محددة.⁴

وقد أقام بعض العلماء التفرقة بين التكوين والتعليم والخبرة، فالتكوين في مفهومه يركز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضياتها عملا ما أو يحل مشكلة أو مشاكل معينة بينما التعليم من شأنه

¹ راجع العايب، مرجع سابق، ص 29.

² ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، المجلد 14، دار صادر، بيروت، 1994، ص 304.

³ راجع تركي، أصول التربية والتعليم، الطبعة 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 16.

⁴ فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة 01، دار المستقبل، عمان، 1997، ص 240.

أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعليمية عامة تساعد على مواجهة المواقف أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته.¹

فالتكوين يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة.

4. التكوين المتواصل والتنمية

التنمية هي كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين ومصطلح التكوين والتنمية غالبا ما يستعمل لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة (وقد تطرقنا إلى تحديد كل مصطلح في الفصل الأول).

فهناك مثلا من يعرف التكوين المتواصل بأنه " التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له وهو غالبا يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم ".²

ويرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية . من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة.³

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلة من آليات التنمية

1. خصائص عملية التكوين المتواصل :

يلاحظ من خلال عرض التعريفات السابقة للتكوين المتواصل أن للتكوين المتواصل مجموعة من الخصائص.

1.1. التكوين المتواصل نشاط رئيسي مستمر :

فالتكوين ليس أمر كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفذ واجبات الوظيفة .

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه.⁴

¹ منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص 200.

² منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 215.

³ جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 333.

⁴ خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 94 ص 95.

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد

2.1. نظام متكامل :

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا تفيد أنه كيان متكامل، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي .

ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:¹

- **التكامل في مدخلات التكوين :** أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين، وهي (الأفراد، الوظائف والخبرات والمعارف أنماط السلوك المطلوب القائمون بالعمل التكويني الأوضاع الإدارية والتنظيمية).

- **التكامل في الأنشطة التكوينية :** وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين، من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية تتمثل هذه الأنشطة في تحليل وتوظيف الأوضاع والأنماط الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج إعداد المكونين والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني، وتقدير كفاءته والعائد منه .

- **التكامل في نتائج التكوين :** فالتكوين عادة يهدف إلى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج ينبغي أن يتوفر بينهما قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية والنتائج البشرية .

وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إنتاج عدد أكبر من المتكونين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد

3.1. النظرة المستقبلية :

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف قومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون سنة نشر، ص356 ص357.

4.1. التكوين نشاط متغير ومتجدد :

ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وانما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها¹.

وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية يجب أن تأخذ بكل مستحدث وجديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة.

5.1. الشمولية :

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد².
فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها .

2. مبادئ التكوين والتعليم :

إن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات، وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين واقتصاد المصاريف والوقت والجهد.
من المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة التكوين وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتعلم وقوانين التعلم المعروفة وتستخدم مبادئ التعلم كأداة مساعدة ترشد المدرب في أداء وظيفته .
ومن أهم هذه المبادئ ما يلي³:

1.2. ضرورة خلق الدافع لدى المكون :

حيث انه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.
ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 357 ص 358.

² أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 183.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 348، ص 349.

فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والاقتناع بأهمية التكوين وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها، وهذا يساعد على إمكانية استيعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة

2.2. التغذية المرتدة :

تعتبر معرفة نتائج الأداء، أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة من أهم العوامل المساعدة على التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء، وإن استمرارية الأداء، وفهم طبيعة النتيجة، هما من أهم عناصر التعلم، كما هو مبين في الشكل الآتي :



الشكل (1) : دائرة مغلقة للتغذية المرتدة

ويمكن القول أن أحسن تغذية مرتدة هي تلك التي تحدث مباشرة بعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغيرات الواجب إجراؤها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة، كما أن دقة مؤشرات المراقبة وأدوات التحكم تساعد على دقة التغذية المرتدة الناتجة عن ذلك.¹

3.2. المكافأة أو التعزيز :

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم مبدأ المكافأة أو التعزيز، أي استثارة المتعلم وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، وقد يكون التعزيز في شكل مكافأة أو في شكل الشعور بالنجاح أو في شكل زيادة إنتاج العامل، وقد يكون في شكل مكافأة مالية أو في شكل اعتراف المؤسسة بالعامل أو في شكل إحساسه بالنجاح في تحقيق أهدافه، ولذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من التكوين أهدافا واقعية، بحيث يمكن تحقيقها لذي يجب مساعدة المتعلم على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها، فارتفاع مستوى الطموح مما يزيد عن قدرات الفرد يقود إلى الشعور بالإحباط الذي يؤدي بدوره إلى انعدام الشعور بالثقة بالنفس، وعن طريق المناقشات الحرة يمكن للعامل أن يعبر عن آرائه للجماعة، وكذلك للمكون.²

كما نجد أيضا إلى جانب مبدأ أو نظام الحوافز مبدأ الكف أو قمع السلوكيات الغير مرغوب فيها من خلال نظام العقوبات أو الحوافز السلبية، فهذه الحوافز أو العقوبات تؤدي إلى تكرار السلوك الإيجابي والحد من السلوك السلبي.

¹ غيات بوفلجة، مرجع سابق، ص70، ص71.

² عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص154، ص155.

4.2. ضرورة الممارسة العلمية للمتكون :

لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية، فلا بد من مشاركة المتكون واعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولابد من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابه لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف المتكون معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون خطر. إن تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه وفيما تعلمه، إضافة إلى ذلك فإن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء و عدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني، لذلك هناك ثلاث طرق يمكن تطبيق ما تعلمه الفرد من خلالها :

- التطبيق الكلي لما تعلمه الفرد، أي تطبيق جميع أجزاء ومحتويات العمل الذي تكون فيه الفرد .
- التطبيق الجزئي، وذلك بتقسيم العمل إلى أجزاء ومحاولة تطبيق كل جزء بشكل منفصل عن الآخر .
- تقسيم العمل إلى أجزاء وتطبيق كل جزء بالتعاقب وبصورة تدريجية، أي في المرحلة الأولى يكون التطبيق لجزء ومن ثم لجزئين من العمل ومن ثم لثلاثة أجزاء .¹

5.2. الانتقال من الكليات للجزئيات :

هناك طريقتان للتعليم هما:

- الطريقة الكلية وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة .
- أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم تعلم كل وحدة، وفي مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءا جزءا.

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل . فالتكوين على الأعمال العادية يتم أولا ثم الأعمال التي تتطلب مهارات فنية دقيقة، وعلى ذلك فإن تصحيح الأخطاء يكون تدريجيا حتى يصل إلى المستوى المطلوب، ويشبه عملية التكوين هذه أحد الكتاب بقوله أنها تشبه صناعة الفنان لتمثاله، فهو يبدأ بصنع شكل تقريبي من الصلصال ثم يستمر في إدخال التحسينات عليه حتى ينتهي بإخراج عمله الفني في صورته الكاملة.²

6.2. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد :

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية وبناء برامج التكوين بحيث تتلاءم والاختلافات بين

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 108.

² عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 65.

الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

7.2. ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة :

المسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات والظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

فالمؤسسة عبارة عن نظام جزئي يتأثر بالنظام الكلي المجتمع - ومختلف التطورات التي تحدث فيه، لذا يجب عند بناء المخطط التكويني مراعاة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة حتى تكون هناك مسايرة للمؤسسة مع التحولات والمستجدات خارجها.

ثانيا : إستراتيجية ومراحل التكوين المتواصل

1. إستراتيجية التكوين المتواصل :

تساهم مصلحة التكوين في حل مشاكل المؤسسات وتحسين كفاءة المستخدمين، إذ أن متطلبات عملية مواكبة التطور تكوين العمال ومدّهم بالمعارف العلمية والتقنيات، وذلك من خلال سياسة التكوين المتواصل داخل المؤسسة والتي تساهم بدورها في رفع المستوى الثقافي والعلمي للعمال حتى يصبحوا في مستوى المسؤولية .

ويمكن تقسيم التكوين المتواصل إلى تكوين استجابي و تكوين تنبئي¹.

1.1. التكوين الاستجابي :

يعرف التكوين الاستجابي بأنه التكوين الذي يتم عند بروز الحاجة إليه، وذلك بعد شغور منصب عمل ما داخل المؤسسة أو عند التطورات التكنولوجية التي تحدث داخل المؤسسة كتغيير آلات أو ظهور بعض الصعوبات والتي تنعكس على الإنتاج، ففي هذه الحالات يكون التكوين كضرورة حتمية تجري بطريقة سريعة لتلبية الطلب الملح والقضاء على الصعوبات التي تقف أمام استمرارية التنظيم وتهدد الاستقرار داخل المؤسسة

2.2. التكوين التنبئي :

يدخل التكوين التنبئي في إطار استراتيجية عامة طويلة الأمد، بحيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ بالتغيرات المستقبلية فيخططون لها ويعملون على الاستعداد لها من خلال برامج للتكوين المستمر، حيث يكون أفراد المؤسسة على استعداد دائم لكل طارئ يستجد فيها.

¹ غيات بوفلجة، مرجع سابق، ص76، ص77.

وبالتالي فإن المؤسسة هنا لا تتأثر بصورة كبيرة بالتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية. إن ما يمكن الخروج به من ملاحظة سياسات التكوين وتنمية الموارد البشرية في الدول النامية، هو اعتمادها على التكوين الاستجابي السطحي والسريع، بينما نجد أن المؤسسات الكبيرة بالدول المصنعة تعتمد على إستراتيجية التكوين المعمق والمستمر تحسباً للطوارئ و التغيرات وهي ما تحاول بعض الدول النامية ومن بينها الجزائر تبني هذه الاستراتيجية.

2. مراحل (خطوات) التكوين المتواصل :

تمر عملية التكوين بخطوات ومراحل أساسية ومتداخلة، فلا يمكن القفز فوق إحداها على الأخرى ويعود ذلك إلى إرتكاز كل مرحلة على سابقتها، وتعد هذه الخاصية أهم ما يميز التكوين عن التعليم. فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف وإحتياجات عامة وتدرس في الجامعات ولجميع الدارسين دون بدل أي جهد وهو ما نجده مخالفا لعملية التكوين حيث أن كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفقا للإحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين، ويكون هذا بطبيعة الحال من برامج مختلفة كتنظيم الأداء وتحديد الإحتياجات التكوينية وتنفيذها، ثم متابعة نقل آثار التكوين.¹ وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

1.2. تحديد الإحتياجات التكوينية :

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه.²

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن إحتياجاتها التكوينية منها :³

- **تقييم الأداء :** يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن إحتياجات تكوينية محددة.
- **متابعة المظاهر التنظيمية السلبية :** توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل : ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة

¹ يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب مع تطبيقات في المملكة السعودية، مرجع سابق، ص 04.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 265

³ عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 56.

وزيادة نسب المنتجات التالفة الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوي إرتفاع معدل دوران العمل والغياب، إرتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الإنضباط... الخ.

• **التحليل التنظيمي** : يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:

✓ **تحليل المهام أو العمل** : يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات جديدة، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات .

✓ **تحليل التنظيم** : من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثلاً مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ... الخ.

✓ **تحليل الفرد** : ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدى إنسجامه مع الآخرين ... الخ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الإحتياجات التكوينية .

• **الاختبارات** : مثل إختبارات الذكاء، إختبارات القدرات، إختبارات المهارة اليدوية ... الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الإحتياجات.

• **المقابلات والإستقصاءات** : تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

نلاحظ أن العملية التكوينية تمر بمراحل بدء بتحديد الإحتياجات التكوينية التي تعد الأساس في التكوين والتي من خلالها يتم الكشف ومعرفة الأسباب المحتملة للتكوين ويمكن الكشف عن هذه الإحتياجات من خلال تقييم أداء العامل ومدى إنجازه للمهام الموكلة له، أو وجود مشكلات وعوائق في التنظيم يراد حلها بالتكوين مثل: الصراع مع الإدارة وكثرة الشكاوي، الغياب، زيادة المنتجات التالفة ... الخ.

2.3. تصميم البرامج التكوينية :

بعد تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين.¹

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الإحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الإحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات والمهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.²

ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها:³

- ❖ تفاصيل عن المتكولين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيقرون...الخ.
- ❖ موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق و الشمول في عرضها والمنطق المنتهج في تتابع عرضها
- ❖ تحديد طرق وأساليب التكوين .
- ❖ تحديد المكونين ومعايير التقييم
- ❖ تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني .
- ❖ تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا.
- ❖ تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكولين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية.
- ❖ تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج - التكويني، ورصد الإعتمادات اللازمة لها .

بعد مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر حلقة وصل بين مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم

¹كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص166.

²جفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص التحليل والإستشراف الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 92.

³عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

3.2. تنفيذ البرامج التكوينية :

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا .

ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية¹ :

- **الجدول الزمني للبرنامج :** يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك ونهاية كل جلسة موعد الرحلات والتسجيلات الإختبارات وحفل الختام، ويجب أن يتوفر وقت يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكويين.

- **مكان التكوين :** قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج .

- **متابعة المكونين والمتكويين :** المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانيا ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية :

✓ تجهيز وإعداد مكان التكوين .

✓ إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها .

✓ متابعة المكونين والمتكويين .

4.2. تقييم البرامج التكوينية:

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاعته في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التدريب وهناك عدة نماذج فكرية التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج نموذج كير كباتريك والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية:²

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 27.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان 2011، ص 141.

✓ ردود الفعل.

✓ التعلم.

✓ السلوك.

✓ النتائج.

أدوات تقييم التكوين :

❖ **الاستبانة:** وهي عبارة عن مجموعة من الفقرات يتم صياغتها حسب أبعاد الدارسة، ويطلب من الأشخاص المستهدفين الإجابة عنها بحسب ما يجدونه ينطبق مع آرائهم وقناعاتهم، ومن ثم تجمع هذه الإجابات وتحلل بالطرق الإحصائية اللازمة، ويشترط في هذه الاستبانة الوضوح والدقة والموضوعية وسهولة فهم فقراتها

❖ **الاختبارات :** وهي إما أن تكون شفوية أو تحريره، وتهدف إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين، وكذلك معرفة مدى استيعاب المتدربين الموضوعات البرنامج التدريبي وتتميز الاختبارات بسهولة إعدادها ومقارنة نتائجها

❖ **المقابلة:** وهي عبارة عن لقاء شخصي بين القائم على التقييم وبين المتدربين، وذلك بهدف التعرف على مدى الفائدة التي حققها المتدربون من خلال اشتراكهم في البرنامج التكوينية، ويراعى عند إجراء المقابلة وضوح الأسئلة المطروحة والإصغاء الجيد للمبحوثين وتقادي الأحكام والاستنتاجات الفورية على الإجابات من قبل الباحثين.

❖ **تحليل المشكلات :** وتتم من خلا مراقبة سلوك المتدرب أثناء عملية التدريب، والتعرف إلى مدى استيعابه وفهمه للمادة التكوينية وملاحظة أداء الأفراد بعد التدريب للتعرف إلى مدى تطور أداء الأفراد نتيجة التدريب.

❖ **مراجعة السجلات والتقارير :** حيث تفيد هذه المراجعة التعرف على معدلات الإنتاج و حوادث العمل ودوراته وعدد تغيب العاملين عن العمل عن العمل، ومن خلال المعلومات المتوفرة لدينا يمكننا الحصول على مؤشر بمدى فاعلية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها.¹

ثالثا : أهمية وأهداف التكوين المتواصل :

1. أهمية التكوين المتواصل :

تبرز أهمية التكوين من خلال الدور الذي يلعبه، إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد والمجتمع، كما تتضح الأهمية من خلال الأهداف الاقتصادية التي يرمي إلى تحقيقها نذكر منها¹ :

¹ أسعدي علي، تقييم برامج التكوين ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة شركة البيادر العالمية، أطروحة لبيل شهادة الدكتوراه، الجامعة الافتراضية الدورية، 2010، ص7، ص8.

- **تخفيض حوادث العمل :** يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطاء و هذا ما يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل و بالتالي تقادي المؤسسة لنفقات هي في غنا عنها.
- **تخفيض معدلات دوران العمل :** يؤدي التكوين دوراها في تخفيض حالات ترك العمل و التأخر في أداء المهام و ذلك من خلال المهارات و المعارف الجديدة المكتسبة بواسطة التكوين و بالتالي تقادي المؤسسة لنفقات عملية الحصول على عمال جدد و فقدان عمال لهم خبرة.
- **زيادة الإنتاجية :** فاكستاب الفرد المهارات و المعارف جديدة تساعد في أداء مهامه في أقل وقت ممكن و بأقل تكلفة و بالتالي ينعكس هذا حتما على حجم الإنتاج وجودته و الذي بدوره سيؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة ككل .
- **الرفع من معنويات الأفراد :** فالتكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تسمح للعامل بالتحكم في نشاطه المهني و هذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة العامل في نفسه، كما يحقق له نوعا من الارتياح والاستقرار النفسي مما ينجم عنه تحسن في الروح المعنوية للعامل .
- **المرونة :** فالتكوين يساعد العامل على التكيف في الأجل القريب مع التغيرات و التطورات الحاصلة في تقنيات العمل .
- **تحسين سمعة المؤسسة :** تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المؤسسة بجماعيها و كذا الأطراف التي تتعامل معهم كالزبائن، الموردون، ... الخ.

2. أهداف التكوين المتواصل :

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيمايلي :²

1.2. الأهداف الإدارية:

- **تخفيف العبء على المشرفين :** لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.
- **تحقيق المرونة والإستقرار في التنظيم :** يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الإستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا (الأعلى) بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية

¹مبارك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص4

²حمدي امين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص 83.

نستنتج أن التكوين يهدف من الناحية الإدارية إلى :

- التقليل من عملية الإشراف.
- تحقيق درجة عالية من الفهم وتحسين المهارات.

2.2. الأهداف الفنية:

- تخفيض تكاليف الآلات وإصلاحها : تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء .
- تخفيض حوادث العمل : فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات .
- التقليل من نسبة العادم أو التالف : يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين .
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة مثل التقليل من الشكاوي .

نلاحظ أنه من الناحية الفنية يهدف إلى :

- الإقتصاد في النفقات.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل
- التقليل من المشاكل والقدرة على حلها .
- تحسين نوعية وكمية الإنتاج.

3.2. الأهداف الاقتصادية والاجتماعية :

- زيادة الكفاءة الإنتاجية : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج وتحسنه، وإنخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ارتفاع الربح : مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف، يمكن أن تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحا .
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة : بواسطة تنمية كفاءة الافراد وتكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها
- رفع معنويات الأفراد: لاشك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

كما يحدد محمد الصرفي أهم أهداف التكوين في مايلي¹ :

- إكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه
- إكتساب الفرد أنماطا وإتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد .
- زيادة درجة إنتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.
- نستنتج من خلال هذا العنصر أن التكوين يهدف إلى :
- تحسين جودة الإنتاج وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية
- التقليل من المخاطر والإقتصاد في التكاليف .
- تنمية المهارات والمعارف على جميع الاصعدة والتكيف مع التغيرات الحاصلة ورفع الروح المعنوية للعامل وإرضائه وبالتالي ثقته بالمؤسسة التي يعمل بها وولائه لها.

رابعا: مشكلات ومعوقات التكوين المتواصل :

- على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا ان هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات تتمثل في:²
- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
 - عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم المهمة مسؤول التكوين.
 - اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها .
 - هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعة لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم .
 - عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس

¹ بزايد نجا، التكوين وإستراتيجية تسير المهارات التفسيرية لدى إدارات شركة "سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011، ص 95.

² غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 77، ص 78.

- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية .
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا .
- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.

خامسا : مخطط التكوين داخل المؤسسة

1.المتدخلون في التكوين وأساليبه :

1.المتدخلون في عملية التكوين :

إن الكثير من العمال قادرين على مساعدة المنظمات للتغلب على الكثير من التحديات الخاصة بالتكوين المتكون، المدير العام مديرية الموارد البشرية، الإطارات حسب التدرج مؤسسات التكوين، مؤسسات التعليم يمكنها مساعدة نشاط التكوين¹.

❖ المتكون:

بعيدا على أن يكون عاملا محايدا الذي بإمكانه الحصول على التكوين المتكون يلعب دور من المستوى الأول في التكوين بالتشاور مع الرئيس المباشر، ومديرية الموارد البشرية تشارك غالبا في تحديد الاحتياجات كل واحد يجب أن يكون لديه روح المبادرة واللجوء للموارد الداخلية والخارجية المتوفرة، إضافة إلى ذلك فإن للمتكون دور آخر يتمثل في استعمال الخبرة المتحصل عليها خلال التكوين ليصبح بدوره مكون مدرب في إطار التكوين الهيكلي أو الغير هيكلي .

❖ الإدارة العامة:

يمثل دعمها شرط ضروري لنجاح نشاط التكوين، فحضور أعضائها وتواجدتهم المستمر إما في بعض الدروس أو عن طريق أعمال أخرى يظهرون فيها حرصهم على التكوين، جعل المتكونين يدركون أهميته. فهناك دراسة اكدت أن ارتفاع ميزانية التكوين يكون حسب الاهمية المعطاة من طرف المديرية له .

❖ ادارة الموارد البشرية :

تعمل على معالجة ودراسة الاحتياجات التكوينية بالتعاون مع المديرية الأخرى، كذلك تقع على الإدارة مسؤولية تطوير مخطط التكوين وتسييره وكذا اختيار موضوع البرنامج المقدم، وأخيرا تقييم نشاط التكوين .

¹صغيري رزيقة، بلال نصيرة، التكوين المتواصل وعلاقته بتسيير المسار المهني للإمارات مع دراسة حالة "المدرسة العليا للشرطة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص75.

❖ الإطارات :

لضمان تحول المتكونين من محيط التكوين إلى محيط العمل، يجب أن يقوم القائمين بتأطير مناخا عمليا يسهل تغير تصرف الموظفين، باكتسابهم ثقافة تشجع تجربة الطرق الجديدة التي تقوم على تسامح الأخطاء التي يمكن أن تظهر كما يمكن أن يخلق مناخا حسنا لتطبيق مكاسب التكوين، ونشير إلى أن القائمين بالتأطير مدعوون للمشاركة في تحليل احتياجات التطوير وكذا لوضع حيز التنفيذ لهذا التكوين .

❖ مؤسسات التكوين:

لدى نسبة معينة من المؤسسات خبرة في تسيير الموارد البشرية خاصة في التكوين فهي تمنح محاضرات وورشات عمل حول مواضيع محددة وهامة والتي يمكن تسجيل أعضاء المنظمة فيه.

❖ مؤسسات التعليم:

خلال السنوات الأخيرة تحسن التعاون بين مؤسسات التعليم ومؤسسات فيما يخص التكوين، ومنحت المدارس الثانوية أكثر فأكثر دروسا تساعد الموظفين من مختلف المؤسسات لاكتساب كفاءات تقنية مشترطة من طرف عملهم، وحتى الجامعات فهي تعطي دروس نظرية وتطبيقية عامة وحتى معلومات مطابقة كإحتياجات الخاصة بالمؤسسات .

2. أساليب التكوين :

1. الأساليب النظرية :

من وسائل التكوين النظري نجد دراسة الحالات، الندوات، حلقات النقاش¹ .

• المحاضرات:

تعتبر المحاضرة وسيلة إيصال المعلومات أو نقلها من المحاضر إلى الدارسين، وفعالية التكوين عن طريق المحاضرات ترتكز على قدرة المحاضر وكفاءته في نقل المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين، وذلك بقدرته العلمية والشخصية في السيطرة على مادة أو موضوع المحاضرة مع فتح المناقشة والأسئلة .

• دراسة الحالات :

وذلك بإعطاء فرصة للمتكون للتعرف على مشكلة معينة وتحليلها ومحاولة إيجاد اقتراحات خاصة ثم متابعة معالجتها واكتساب الخبرة والأداء بين مجموعة الأشخاص المحللون للمشكل.

¹صغيري رزيقة، مرجع سابق، ص76

• الندوات:

الندوة وسيلة فعالة لنقل المعلومات إلى المتكولين وتحقيق مشاركتهم، فهي وسيلة لتبادل الخبرات والأداء بين مجموعة الأشخاص الذين يكون لديهم جميعا خبرات مرتبطة بموضوع معين أو دراسات مسبقة ملمة بجوانبه، فيستفيد كل واحد بما ينقصه من آخر يتقنه وعادة ما يكون مدير الندوة .

• حلقات النقاش:

يتميز هذا الأسلوب بالديناميكية، لأن كل متكون يلعب دورا هاما في تلك الحلقات كما يتميز بسرعة انتقال الأثر التكويني عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والخبرات، ويدير حلقة النقاش المكون ومنه تبدأ الأسئلة وبالتالي إيجاد الإجابات وتنظيمها، ويسعى المتكونون إلى طرح المشاكل التكوينية مثل: حلقات النقاش التي تنظمها حاليا الشركات المتطورة مثل "سونلغاز" "سونطراك" حول إدارة الوقت .

2. الأساليب العلمية:

ويقصد بها التطبيق العلمي للمفاهيم والحقائق إلى اكتسابها المتكون لتنمية مهاراته العلمية، والتكوين العلمي يأخذ أشكالا نذكر منها: التكوين المخبري، ورشات العمل التكويني الميداني والمحاكاة .

• التكوين المخبري:

يتم في المخابر ويعتمد على التجهيزات المخبرية سواء كانت منقولة أو ثابتة، ويعتمد على برنامج عمل متكامل يشمل الهدف من التطبيق ومواد التطبيق والأجهزة وخطوات العمل .

• ورشات العمل:

وهو أسلوب تكويني جماعي توزع من خلاله المهام التكوينية، للوصول في النهاية إلى حل المشكلات التكوينية، بحيث يكون كل جزء من المهام التي يقوم بها المتكون متمما للجزء الذي يقوم به المتكون الآخر. وقد أثبت هذا الأسلوب نجاحا لدى المتكونين، وهو ينمي في المتكون روح التعاون بين الجماعة كما يشعر المتكون بدوره الفعال.

• التكوين الميداني :

إن التكوين في برنامج التكوين المهني يعيش الواقع العملي بكل أبعاده النظرية والتطبيقية، حيث يقوم المتكون بأداء عمل معين عمليا تحت إشراف المكون في ظروف تناسب ظروف العمل. ويشمل الإعداد للتكوين الميداني وضع الأهداف التكوينية المناسبة وإعداد الوسائل والأدوات التي تساعد على تنفيذ تلك الأهداف، وعند التنفيذ توزع المهام اليومية على المتكونين .

• المحاكاة:

تشمل المحاكاة في عملية التكوين تمثيل الأدوار من قبل المتكونين، وقد أثبتت هذه الطريقة نجاحا في انتقال الأثر التكويني لدى المتكونين، وقد أستخدم أسلوب المحاكاة في التربية وأثبتت جدارة في رسوخ المفاهيم وسرعة تذكرها من قبل الطلبة .

3. خطة التكوين:

لقد عرف "شارل بتلهام" الخطة بأنها: (جملة التدابير التي انعقد عليها العزم من أجل تنفيذ مشروع أو مشروعات معينة لتحقيق أهداف محددة)¹.

لهذا كانت خطة التكوين وثيقة تشمل على السياسة المرسومة والمحددة من طرف المؤسسة، لتلبية الاحتياجات التكوينية التي تحقق هدفا واضحا من هذا المنطلق وجدنا أنه من الضروري التعرض لخطة التكوين المطبقة بالمؤسسة، فيجب أن تشمل الخطة على تحديد الاحتياجات التكوينية ثم تحديد الهدف أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من عملية التكوين، ومنه يتعين أن تتفق هذه الأهداف مع أهداف المؤسسة ثم بعد ذلك تحضير وتنفيذ الخطة التكوينية، وأخيرا تأتي عملية التقييم على ضوء ما تحقق من نتائج .

1.3. تحديد الاحتياجات التكوينية :

يقصد بالاحتياجات التكوينية بنواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، واقعية أو محتملة، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها. وهي عملية يجب أن تتميز بالاستمرارية لأنها (أي الاحتياجات) متغيرة ومتنوعة، ومنها ما لا يستطيع حله بسياسة التكوين بل بسياسة أخرى، ويتم تحديد الاحتياجات بوسائل عدة نذكر منها :

❖ تحليل التنظيم:

ويقصد بها تحليل أو فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية، وبلوغ هذا الهدف يجب الفهم الواضح والدقيق لأهداف المؤسسة أولا، فهي تساعد في قياس نتائجهم، وكذا تحليل هيكلها التنظيمي لرؤية مدى ملاءمته لأهدافها واستظهار العلاقات بين الإدارة والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة، كذلك تحليل سياسة المؤسسة ولوائحها لمعرفة القواعد واللوائح والتعليمات التي تمثل ثقافة المؤسسة ومدى تفهم والتزام الأفراد داخلها بهذه الثقافة، إضافة إلى دراسة التركيبة البشرية والقوة العاملة للمؤسسة، من حيث العدد والجنس والعمر والتعلم والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها، وذلك من أجل تسهيل معرفة درجة أو معدلات الكفاءة بإسقاط كل مؤشراتهما من تكلفة عمل وجودة المنتج أو الخدمة وغيرها، ثم لاكتشاف الروح المعنوية لدى العاملين ووجهات نظرهم، لما له من أهمية في تحديد واكتشاف الاحتياجات للتكوين ثم متابعة تغيرات مسار نشاط المؤسسة على مدى عمرها .

❖ تحليل العمل:

وذلك بطرق متعددة منها، مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة والاستقصاءات التي تجرى للعامل من قبل الرؤساء، إضافة إلى قوائم الاحتياجات وكذا آراء الخبراء عن الوظيفة وما يلزمها، وكذا المشاهد أو ملاحظة ومتابعة خبير التكوين للموظف أثناء أدائه لوظيفته وكذلك هناك طريقة المقابلة مع الموظف .

¹ محمد جمال، التخطيط للتدريبي في مجالات التنمية، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ط 1، 1968، ص 296

❖ تحليل الفرد :

يقصد به قياس أداء الموظف في وظيفته وتحديد مدى نجاحها في أدائه، وتحديد المهارات التي تلزمه لتحسين أدائه في هذه الوظيفة وبناء وظائف أخرى جديدة، وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة في اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من جوانب عدة من شخصيته وسلوكه داخل المؤسسة.

2.3. إعداد مخطط التكوين:

إن مرحلة إعداد مخطط التكوين تتم وفق مرحلتين :

➤ مرحلة الأهداف والمحتوى .

➤ مرحلة تخطيط برنامج التكوين .

❖ مرحلة الأهداف والمحتوى:

على المكون أن يكون ملزماً بتنظيم المعطيات الناتجة عن تحليل الاحتياجات، كذلك التصرفات الناتجة يجب أن تكون واضحة الأهداف وهي النتائج التي يراد الوصول إليها على ضوء هذه الاحتياجات، كذلك فالأهداف تسمح بتحويل التصرفات إلى مهارات وكفاءات وتنظيماً تسلسلياً .

❖ مرحلة التخطيط :

في هذه المرحلة يتم تقديم الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق نشاطات تتلاءم مع أهداف التكوين وهذه الموارد هي: العاملون المطلوب تدريبهم، المكونون والمعلمون ميزانية التكوين الوقت وأماكن التكوين المناهج والبرامج التكوينية والتعليمية. فمن خلال هذه المرحلة يتم اختيار المترشحين والمكونين من جهة واختيار الوسائل اللازمة لإتمام العملية من جهة أخرى.

يضم مخطط التكوين النقاط التالية¹:

✓ الأوليات المحددة بالنسبة للسنوات المقبلة .

✓ محتوى النشاطات المرتقبة .

✓ الهيئات "الداخلية، الخارجية " المكلفة بالأنشطة .

✓ مدة القيام بالأنشطة

✓ رزنامة تنفيذ الأنشطة .

✓ فئات المستفيدين من الأنشطة .

✓ طرق تقييم أنشطة التكوين على المستويين المالي والبيداغوجي .

✓ الأهداف العامة للتكوين بالمؤسسة.

¹ - Jacques Scoyer; collection personnel ANDCP. Fonction formation, Op. Cit,P.P.49.

3.3. تنفيذ مخطط التكوين:

يجب أن يكون البدء في تنفيذ الخطة التكوينية في التوقيت المفروض في الحدود المتاحة للإمكانيات حسب أولويات الاحتياجات، وطبقا لخطوات الخطة، يراعى أيضا في التنفيذ نوعية التكوين والأساليب المتبعة في تنفيذ البرامج التكوينية، مع ضرورة العمل على تطويرها أثناء التنفيذ حسب ظروف الابتكار والتقدم التكنولوجي الحديث.

ومن الخطأ أن يعتبر التخطيط قاصرا على مرحلة الإعداد، إذ لابد أيضا من صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ، ولا يجوز أن يقف التخطيط عند الانتهاء من إعداد الخطة وبدء تنفيذها وإلا كان مجرد تنبؤ وإسقاط. بل أكثر من هذا يجب أن تصل السياسات والإجراءات موضع التعديل المستمر وقد تتعرض الأهداف ذاتها للتعديل.

4.3. تقييم مخطط التكوين:

إن التقييم أو التقييم عملية مهمة تسمح للإدارة بالتعرف على درجة نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها، فإنها تقيس النتائج المحققة وتقاربها بالمستهدفة فإن تطابقت كان النشاط ناجحا وفعالا وإن اختلفت كان غير فعال، فقد أصبح التكوين أحد الأنشطة اليومية للإدارة، فهناك باستمرار برنامج تكويني يضع كثيرا من الخبرات والمجهودات، سواء في إعداد التكوين أو تنفيذه، لذلك كان مهما أن تقيس الإدارة العائد من التكوين وتتحقق من مدى مساهمته في تنمية المعرفة أو تغيير المهارات.

وعلى هذا فإن تقييم التكوين يعتبر جزءا لا يتجزأ من الممارسات العلمية السليمة للتكوين. ويتم تقييم التكوين على أربعة مراحل زمنية وهي:

❖ التقييم قبل التنفيذ :

ويتم ذلك بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- استطلاع آراء المتكويين حول البرنامج التكويني من حيث الموضوعات التي يتضمنها وترتيبها، ودرجة تفضيلها أو المشكلات التي يعرضها، وكذلك من حيث المواد والوسائل التكوينية، وفترة التكوين ومكانة ومواعيد الجلسات وذلك حتى يتوفر للبرنامج الإقبال الملائم من حيث ومن جانب المتكويين وليشعروا بمساهمتهم في وضعه.

- استطلاع آراء رؤساء المتكويين ومروؤسيهم، فهم يتعاملون مع المتكويين إذا فهم يعرفون النقاط الايجابية والسلبية في معلوماتهم وأدائهم، ومن ثم يستطيعون أن يشهدوا في تقرير الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التكويني.

- إعطاء اختبار أو سلسلة من الاختبارات، والتمارين تكشف عن المعلومات والمهارات التي يحوزها المتكون في الموضوعات المحتواة في البرنامج التكويني وهي تفيد في:

✓ تقرير درجة التفصيل أو الاختيار في الموضوعات المدرجة في البرنامج وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى شرح نظري وكذلك التي تستلزم التطبيق العملي، واختيار الأسلوب التكويني الملائم وتقرير الوسائل التي يجب استخدامها في نقل الرسالة المطلوبة.

✓ استعراض نتائج البرنامج التكويني إذا كان قد نفذ من قبل (داخل المؤسسة أو خارجها) وكذلك البرامج المشابهة له أو المتعلقة به، والإطلاع على درجة نجاحها أو فشلها ويغير هذا الاستعراض في التعرف على الأساليب التي ساعدت في نجاح التكوين، وتلك التي أعاقَت تحصيل النتائج حتى تعالج هذه الأخيرة وتستمر الأولى .

❖ التقييم أثناء البرنامج التكويني :

هذا التقييم ينصب أولاً على أهداف البرنامج حيث يراد التحقق من سير الجلسات المتتابة للبرنامج، حسب الأهداف المقررة وكذلك على تصميم البرنامج وتنظيمه، حيث تريد الإدارة أن تتعرف على مدى ملائمة تصميم الموضوع للبرنامج، وهل تتناسب الموضوعات والبنود المحددة فيه مع الأهداف التي خصص البرنامج لبلوغها، ويتم كذلك سير العملية وتقييمها بغرض التعرف على نجاح التكوين من حيث تسلسل الموضوعات وتكامل محتوياتها، وشمولها ودرجة التفصيل وارتباطها باحتياجات المتكويين، وكذا درجة مساهمة الموضوعات المطروحة في بلوغ الأهداف التكوينية المقررة.

وأخيراً هناك تقييم النتائج التي يحققها البرنامج، ويشمل هذا التقييم المعلومات والمفاهيم والاتجاهات التي استطاع البرنامج من خلال الجلسات التكوينية المتتابة أن يزود بها المتكويين أو يغيرها أو يطورها ويعدل فيها .

❖ التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني :

إن أول ما يتبادر إلى الذهن حين ينتهي برنامج تكويني معين، هو السؤال عن النتائج التي يحققها هذا البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحصلة. وتتخصر نتائج التكوين في أربعة عناصر هي :

• **رد الفعل:** يمتاز بقلّة تكاليفه وببساطته، وإمكانية الحصول منه على فكرة وافرة بشأن الأثر السريع الذي يتركه التكوين على المتكويين وأرائهم، إلا أنه من جهة أخرى لا يكفي للدلالة على كفاءة البرنامج التكويني وفعاليته.

• **التعليم:** هو قياس المعلومات التي يكتسبها المتكون نتيجة لانضمامه للبرنامج التكويني، بعدة أساليب منها : المناقشات الفردية والجماعية والبحوث التي يكلف المكون بأدائها وكذلك استقصاء الآراء .

• **سلوك المتكون :** ويتم تقييم سلوك المتكون بشكل موضوعي، فمن الواجب التعرف على سلوك المتكون قبل بداية البرنامج وبعد نهايته ومقارنته في الحالتين .

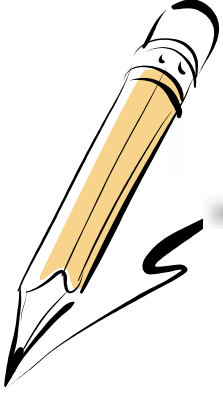
- أداء المتكولين: إن الاختيار الحقيقي لفعالية التكوين هو أداء المتكون في وظيفته والذي يتمثل في إنتاجية المتكون وقدرته على بلوغ الأهداف المحددة للدور الذي يقوم به في المؤسسة، ومع أن هذا العنصر أهم مؤشر لنجاح التكوين إلا أنه أصعب الأجزاء في قياسه وتتبعه.

خلاصة :

تعد وظيفة التكوين المتواصل من أهم مقومات المؤسسات الحديثة، فهو هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فبهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التكوين المتواصل لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها، وتنمية حب العمل لديهم داخل المؤسسة مما يعود بالفائدة عليها وعلى الفرد.

فالتكوين المتواصل كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التكوين المتواصل على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء يمكن العاملين من أداء أعمالهم بأفضل كفاءة نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة

الفصل الثالث



تخطيط المسار المهني

تمهيد:

أولا : أهمية وأهداف تخطيط المسارات المهنية

ثانيا : آليات ومراحل تخطيط المسارات المهنية

ثالثا : معوقات تخطيط المسارات المهنية

رابعا : أهم الاعتبارات ومداخل تخطيط المسار المهني

خلاصة:

تمهيد:

ان الحركية المستمرة التي تشهدها الموارد البشرية داخل المنظمة تستدعي إعطاء المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية كل الأدوات التي تسمح لهم بمتابعة نمو وتطور هذه الموارد عبر الزمن أو ما يطلق عليه تسيير المسارات المهنية، وذلك بالتمكن من رسم المسارات المهنية لكل عامل والالمام بكل المحطات الرئيسية لتواجد هذا الأخير في المنظمة منذ توظيفه مروراً بتكوينه تدريبه ترقيته الى غاية خروجه.

أولا : أهمية وأهداف تخطيط المسار المهني

1- أهمية تخطيط المسار المهني :

إن عملية تخطيط المسار المهني لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار المهني ومن أهم هذه النواحي الايجابية ما يلي¹ :

▪ **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا :** تمثل جهود تخطيط المسارات المهني الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة .

▪ **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد :** فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم المهنية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا المهني وكذلك البدائل المهنية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار المهني.

▪ **تشجيع تنوع الثقافات :** يتسم برنامج تخطيط المسار المهني الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا

▪ **الحد من إحباطات العاملين :** إن وجود خطط للمسار المهني تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلا في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي

¹ جمال الدين، محمد المرسي، السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص 378

- **تجنب التقادم المهاري:** تساعد برامج التخطيط للمسار المهني الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أنواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات¹.
- **تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة :** إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار المهني في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات المهنية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها
- **تحسين سمعة المؤسسة :** إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم المهني، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل
- **تخفيف القيود على حركة العمالة:** إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار المهني يمكن من إطلاق وتقرير إمكانيات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل .
- **تقليل تكلفة العمالة:** إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار المهني ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في الأجور والحوافز الأخرى العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة².

2- أهداف تخطيط المسار المهني :

- إن المنظمات التي تقوم بالتخطيط المستمر لمسارات العاملين تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن تحديدها في النقاط التالية³:
- إحداث التوافق المستمر بين الفرد والمؤسسة والمهنة نظرا للتغير المستمر في الحاجات والأهداف لكل منهما.
- يحقق تخطيط المسار المهني معلومات عن مستوى أداء الأفراد، لأنه يربط بين أداء الفرد والمؤسسة.
- يساهم تخطيط المسار المهني في تطوير وتنمية سياسات إدارة الموارد البشرية خاصة في مجال تقييم الأداء، الترقية، التدريب .

¹ جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 379.

² أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، بدون ناشر، 1995، ص 16.

³ إبراهيم خولف الملاوي، إدارة المسار الوظيفي، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2015، ص 109

- خلق وتعزيز دافعية العامل للعمل مما يؤدي إلى تنمية شعوره بالرضا المهني وتحقيق ولائه للمؤسسة .
- مساعدة المنظمة على ملء المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات
- مساعدة المؤسسة على التخطيط التعاقبي أي ملء المناصب الشاغرة الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات.

وترى الطالبة أن هناك بعض من الأهداف الأخرى وهي:

- اشباع حاجات الفرد المادية : كالزيادة في الأجر لأن عملية تخطيط المسار المهني تقتضي تنمية العامل وتدريبه وترقيته لتولي مناصب عليا في المنظمة .
- زيادة انتاجية المؤسسة: يسهم تخطيط المسار المهني تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد وبالتالي اشباع حاجات الفرد والمؤسسة معا .
- تقليل معدل دوران العمالة : وهذا من خلال تهيئة المناخ المناسب للعمل وضمان مستقبل وظيفي لائق يتلاءم مع احتياجات الفرد وأهداف المؤسسة .

وبصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار المهني في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد المنصب الملائم له ويحقق أهدافه وطموحاته خاصة في تولي مناصب جديدة مما يؤدي ذلك إلى تحقيق والرضا عنه هذا من جهة، وتجد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها لزيادة انتاجيتها من جهة ثانية.

ثانيا : آليات ومراحل تخطيط المسارات المهنية

1- آليات تخطيط المسارات المهنية :

بمراعاة الإطار القانوني الذي ينظم علاقات العمل، وكذا مختلف مراحل المسارات المهنية وموقع الفرد منها، فإن وظيفة تسيير المسارات المهنية تلجأ إلى جملة من الآليات من أجل تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على المسارات المهنية، وتتمثل هذه الآليات في مايلي:

✓ التوجيه والإدماج

✓ النقل

✓ الترقية

✓ التقاعد: إنهاء الخدمة وإعادة الإدماج بعد التقاعد.

1. التوجيه والإدماج¹:

تشرع مديرية الموارد البشرية في عملية التوجيه منذ التحاق الأفراد الجدد بمناصب عملهم، وتتولي تسيير المسارات المهنية مهمة الإشراف عليهم مع مراعاة البحث الدائم عن التوافق بين الفرد ومتطلبات المنصب وذلك بالاستعانة ببطاقة وصف الوظيفة وبناتج إختبارات التوظيف، ولذلك يتم إطلاع الموظفين الجدد بمحتوى بطاقة وصف وظائفهم، وإجمالاً تتميز عملية التوجيه بالخصائص التالية :

- إرتباطها بتحليل وتوصيف الوظائف حيث تؤثر المصادقية والإتقان في تحليل وتوصيف الوظائف على فعالية التوجيه.

- تقديم المعلومات الضرورية لشاغل المنصب الجديد خاصة ما يتعلق بالأجور والحوافز والتأمينات والسلامة المهنية وجوانب أخرى محددة لمناخ العمل؛
- إكتشاف الأفراد من ذوي المؤهلات والكفاءات العالية التي تفوق متطلبات المنصب الحالي، مما يتطلب الإتجاه نحو الترقية لاحقاً؛

- عرض خرائط النمو الوظيفي لتوضيح آفاق التطور في المنصب الحالي وإمكانيات التدرج في الوظيفة؛
- الإستفادة من نتائج إختبارات تقييم الأداء في السنوات الأولى بعد التوظيف ومقارنتها مع بطاقات تحليل وتوصيف الوظائف للشروع في إستخراج الإنحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وبالتالي الإجراءات المناسبة: تحديد الإحتياجات التدريبية، إمكانيات الترقية أو إعادة التوجيه.

وتأتي عملية الإدماج إستكمالاً لعملية التوجيه، حيث يجري إطلاع الموظفين الجدد بمختلف مصالح المنظمة وطبيعة نشاط كل منها، مع التركيز على المصالح المتقاطعة مع المنصب أو الوظيفة التي ينتمون إليها، ويحدث ذلك إشباعاً للحاجة المعنوية - لدى الملتحقين الجدد بالحصول على التقدير والإحترام مما يساهم في بناء قدر من الرضا في بداية مساهمهم المهني

2. النقل :

(1)تعريف النقل

يعرف النقل على أنه إنتقال الفرد من عمل إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر، حيث يعبر عنه بالإنتقال من منصب لآخر، المعالجة بعض ضرورات العمل بالرغم من أنه قد

¹نعيمية بوسوسة، ربط المسار المهني بالتدريب بين الإمكانيات النظرية والعوائق الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 84.

تكون هناك تغيرات في ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته¹، ويعرف أيضا بأنه إنتقال الفرد من منصب لآخر، عادة دون تغيير في الأمر أو في الدرجة الوظيفية².

إذن النقل هو تحويل الفرد من العمل إلى عمل آخر في نفس المستوى تقريبا هو نقل الموظف داخل المنظمة من وظيفة إلى أخرى جديدة تتساوى إلى حد كبير مع الوظيفة السابقة من حيث المركز والمسؤولية والأجر (أي المستوى المهني) ويترتب على هذا النقل تغيير الفرد للوحدة التنظيمية التي كان يعمل فيها مما يتيح له الفرصة لكي يجد نوع العمل الذي يفضله ويستطيع القيام به بكفاية أكبر.

2) أسباب النقل

إن قرارات النقل تكون لعدة أسباب أهمها ما يلي :

- قد يكون النقل وسيلة تدريبية وذلك بنقل الموظف من قسم إلى آخر ثم إلى قسم ثالث وهذا حتى تتسع خبراته
- وقد يتم النقل لتحقيق مرونة التنظيم داخل المنظمة، ويحدث ذلك ويقل في قسم آخر، فبدلا من تعيين عاملين جدد في القسم الأول يجري تنسيق مركزي، بحيث يتم نقل موظفين عندما يزداد حجم العمل في أحد الأقسام من القسم الثاني إلى القسم الأول، وفي ذلك توفير للتكاليف ورفع الروح المعنوية.
- قد يكون النقل وسيلة علاجية بغرض التغلب على المواقف والصعوبات التي يقابلها العامل عند تعيينه، لأنه قد يكشف أن قدراته على أدائه للعمل وأن استعداداته ومؤهلاته لا تتوافق مع احتياجات منصبه الحالي، وعدم قدراته على التعاون مع زملائه في العمل أو مع رئيسه وقد يرجع السبب إلى خطأ في تعيين هذا الشخص نتيجة عدم كفاءة وسائل الاختبار.
- يكون النقل من أجل شغل المناصب الشاغرة والتي قد تحدث بسبب ترك العمل (الاستقالة) أو الفصل أو الوفاة ... الخ
- الرغبة في إثراء المهارات الشخصية وإكتساب الخبرة والمعرفة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنظمة³.
- الإستجابة لمتطلبات تسيير المسار المهني، إذ يتم نقل الأفراد إلى الأعمال التي تنسجم مع ما ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور⁴.

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين، الجزائر، 2011، ص 85.

² جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، المريح للنشر والتوزيع، الرياض، 2003، ص 499.

³ عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران، عمان، 2012، ص 257

⁴ نفس المرجع، نفس المكان.

- لأسباب صحية يمكن نقل الفرد، مثل إصابته بمرض لم يعد يلائمه مناخ العمل المادي الحالي، وفي هذه الحالة قد يكون النقل دائماً أو مؤقتاً ريثما تتحسن الحالة¹.

(3) إيجابيات وسلبيات النقل :

- إن هذه الطريقة تتضمن إيجابيات وسلبيات من إيجابياته :
- يساعد العامل على توسيع خبراته وهذا بالانتقال من قسم إلى آخر
- يعمل على توفير التكاليف
- رفع الروح المعنوية للأفراد نظراً لعدم الاستغناء عن خدماتهم
- يعتبر وسيلة علاجية في حالة عدم توافق الفرد مع الوظيفة
- أما من سلبياته :
- عدم رضا المستخدم عن عمله إذا كان أجر الوظيفة المنقول إليها أقل من أجر وظيفته الأولى
- قد يؤدي إلى الخطأ في التعيين الفرد المناسب نتيجة لعدم كفاءة وسائل الاختيار
- قد يؤدي إلى عدم قدرة الفرد على التعاون مع زملائه في العمل أو مع رئيسه

(4) متطلبات نجاح سياسة النقل :

- لكي تنجح سياسة النقل في المنظمات لا بد من توفر الشروط والمتطلبات التالية²:
- ينبغي تحديد الجهة المسؤولة مباشرة والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية عن إجراء التنقلات في المنظمة ومنحها الصلاحيات المطلوبة لذلك
- ينبغي أن توجه عملية النقل المواجهة المشاكل الناشئة خاصة عن سوء التعيين وتحقيق المرونة في المنظمة، ولأغراض تدريب وتنمية العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات وتأهيلهم لشغل مناصب مختلفة في المنظمة
- ينبغي الاعتماد على سياسة محددة لإجراء عملية النقل بحيث تراعي الأسباب والشروط التالية:
- ✓ تحديد مجالات النقل المؤقت والدائم في لوائح المنظمة
- ✓ الإعتبارات أو الأسباب الموجهة للنقل.
- ✓ إجراءات النقل ومسؤوليات الوحدات الإدارية.
- ينبغي تبني الإدارة المبدأ إستمرارية عملية إجراء التنقلات، فالتغيرات في العمل وفي أساليبه وحجمه وفي تطلعات وطموحات ورغبات العاملين وضرورة تسوية وضعيتهم، تعتبر سياسة هامة تعتمد عليها المنظمة في تحقيق إستمرار عطائها ونموها وإزدهارها.

¹ عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 264.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 163، ص 164.

(5) أنواع النقل :

للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل، وهذه الأنواع هي:

- النقل الإنتاجي: يهدف هذا النقل إلى إنتقال الفائض من الأفراد إلى قسم آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من الأفراد، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء خدمات الأفراد الفائضين، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات، إذ قد تشكو من إنتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية، إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال معرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك التدريب.
- النقل الشخصي : يتعلق هذا النقل بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن بإستطاعته الإستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة خطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته الأداء العمل، ولأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه وزملاء العمل.
- النقل التناوبي: المناوبة معناها إمتداد العمل لأمد يفوق العمل الإعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات، والنقل التناوبي معناه الإنتقال من نوبة لأخرى، إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الإنتقال، وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية، مما يتطلب من الإدارة أن تعير هذه الناحية الإنسانية إهتمامها.
- النقل التدريبي : هو الإنتقال من عمل لآخر قصد زيادة مداركه وربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة أو بصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الإنتقال عادة لتدريب الإداريين.
- النقل الدائم أو المؤقت : قد ينقل الفرد إلى منصب آخر لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المنظمة، والنقل المؤقت هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق وفي القريب وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحدا، وقد ينتقل الفرد إلى وظيفة أخرى دائما، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق.

3. الترقية :

(1) تعريف الترقية :

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، حيث نجد :

- من الناحية اللغوية: الترقية مشتقة من كلمة ترقى، أي إنتقل من حال إلى آخر، أي إنتقل من درجة إلى درجة أعلى منها بمعنى الإرتقاء والصعود.
- من الناحية الإدارية فالترقية: تعني التكليف بمهمة من الوظيفة الموجود فيها إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من المستوى الأدنى إلى الأعلى.
- من الناحية الإقتصادية فالترقية : تعني الزيادة في الجوانب المادية أي في الأجر والمرتب.

- **من الناحية القانونية:** تعني الإلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك.
- **من الناحية السوسولوجية :** الصعود إلى أعلى في التسلسل التنظيمي في مجتمع يقوم على التدرج الإجتماعي؛ أي تدرج العامل في السلم التنظيمي نتيجة تفضيل بعض الأشخاص على بعض تعرف الترقية على أنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى، فهي تنطوي على زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية¹، كما تعرف بأنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمركز².
- ومع تعدد التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، ورغم وضوح الاختلافات بينها إلا أنها تلتقي في كثير من الخصائص البنائية المتمثلة في زيادة الجوانب المادية وزيادة المسؤوليات والسلطات، وكذا المعنوية منها ... إلخ.
- وعليه يمكن تعريف الترقية بأنها نقل الموظف من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى من حيث المسؤوليات والسلطات وفي المقابل يحظى بإمميزات عدة من زيادة الجوانب المادية والمعنوية، خاصة زيادة الأجر والمركز والإختصاصات، وذلك بإرتقائه في التسلسل الهرمي للمنظمة.

(2) أهمية الترقية وفوائدها :

- إن أهمية الترقية على مستوى المؤسسة والدولة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية، إذ أن غياب الآفاق المهنية يقود العاملين الطموحين وأصحاب الكفاءات إلى مغادرة المنظمة؛ لأن العامل منذ التحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها ويحدد لنفسه أهدافا ومركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه . ويصبح هذا الهدف غايته وأمله لينتقل من تحسين دخله ومستوى معيشته ومركزه الإداري والوظيفي داخل مجتمعه وبين زملائه، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:
- تلبي الترقية إحتياجات المنظمة من العاملين كما وكيفا.
 - تساعد في تخفيض معدلات دوران العمل وهذا ما يخفض تكلفة عنصر العمل.
 - تحقيق الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة ومنه الوصول إلى مستوى عال من الرضا.
 - دفع العاملين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والأداء.
 - تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب، وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود والروتين والملل.

¹ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء، مصر، 2006، ص 138.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 125.

- التعرف على كل وظائف المستوى الأعلى عند التقدم لشغل الوظيفة مما يسمح بالإتصال والإحساس بالمسؤولية.
- وجود نظام ترقيّة يظهر المنظمة بصورة مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي.
- الإعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق وطموحات العمال يساهم في تحقيق الإستقرار المهني ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء.
- ومن خلال هذه الأهمية أصبح من الضروري القضاء على العشوائية ببرمجة الترقّيات لما لها من فوائد تتجلى في :
- متابعة دقيقة المهارات العمال من خلال سجلات العمال التي تحتوي على معدل الأداء، الغياب، التأخر، الانضباط الكفاءة، السلوك ... إلخ وهو ما يشكل حافزا قويا لزيادة الأداء وتنمية المهارات.
- ضمان بقاء الكفاءات لأن تحليل الوظائف يستند إلى أسباب موضوعية هي الخبرة وجودة الأداء.
- الإستناد إلى أسس موضوعية يبعد المحاباة والمحسوبية ويقلل من تظلم الأفراد وشكواهم.
- تقييد المشرف في تقييم أداء العمال بالموضوعية لأنه لا يستطيع ترقيّة العامل دون موافقة مسؤوليه ودون إستشارة مسؤول الموارد البشرية، والهدف من ذلك هو الدقة وتنمية مهارات المخزون البشري.
- خلق علاقات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين لأن الترقية تتم وفق منطق سليم.
- وجود برمجة يجعل العامل مطمئن على مستقبله الوظيفي ويستطيع التنبؤ بمستقبله في المنظمة .

3) أهداف الترقية :

تهدف سياسة الترقية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تلبية إحتياجات المنظمة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المنظمة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن إدارة المنظمة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الإلتحاق بهذه المنظمة للإستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والذي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.¹
- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل الوظائف العليا، فالترقية تجربته على البقاء وصرف النظر في فرص ترقيّة في منظمات أخرى، بإعتبار المنظمة هي من أكسبتهم المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال وبالتالي تقوم بإختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين ميله، الجزائر، 2022، ص 127.

- خلق حافز قوي لدى العاملين وشعورهم بالطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في وظائفهم وبالتالي مستوى معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية إضافة إلى التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين.¹
- تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين الأفراد العاملين وأهداف المنظمة إذ أن المنظمة الناجحة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، ولا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز لإهتمامات العاملين الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تتحقق من خلالها مصلحة وأهداف كل من المنظمة والأفراد على حد سواء.²
- إن وجود وتطبيق برامج ترقية واضح وجيد بعيدا عن المحسوبية والتحيز يؤدي إلى إفراح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين المجدين ويؤدي إلى زيادة معنوياتهم، ويؤدي إلى إخلاصهم وشعورهم بالانتماء إلى المنظمة التي يعملون فيها.
- يتمثل هدف الفرد في تطلعه وزيادة على المزايا المادية والمعنوية الممنوحة رغبة منه في تحقيق النمو والترقي داخل المنظمة وفي مستويات أدبية أعلى، إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة بين الترقية ورضا الموظف عن أدائه.³

4) شروط الترقية :

- إن الترقية ليست حقا من حقوق الموظف يستحقه بمجرد استنفاده الشروط المحددة قانونا وإنما هي جوازية، بمعنى أن الإدارة تملك سلطة استثنائية في ترقية الموظف أو ترقيته بشرط ألا يكون في الأمر في الأمر تعيق وتجاوز الحد السلطة أما الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يصبح أهلا للترقية فتختلف من دول إلى أخرى إلا أن معظم هذه الشروط تدور حول النقاط التالية:
- وجود وظيفة شاغرة لترقية الموظف إليها ومرصود لها اعتماد خاص في والموازنة فلا يمكن ترقية الموظف إلى وظيفة شاغرة إن يصبح على رأس الوظيفة الواحدة موظفان وهذا الأمر مخالف لأبسط القواعد القانونية والتنظيمية ومما يلفت الانتباه أن بعض الدول تلجأ إلى إحداث وظائف أو درجات جديدة في كل موازنة سنوية لها، بغرض ترقية موظفين معينين إليها وإن لم تكن بحاجة إلى هذه الوظائف وغالبا ما يبقى هؤلاء الموظفون في وظائفهم بمعنى أن واجباتهم ومسؤولياتهم تبقى كما هي بدون تغيير.

¹ مصطفى نجيب شاوشي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 276.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة، لبنان، 1983، ص 147.

³ محمد مسعود بورعدة، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002، ص 28.

- توفر المؤهلات العملية والعلمية المطلوبة قانونا في الموظف المرشح للترقية وهذه المؤهلات عديدة ومتنوعة ومختلفة باختلاف الأنظمة ونذكر منها :
✓ اجتياز امتحان الترقى بنجاح.
✓ النجاح في برنامج تدريبي يعد خصيصا لهذه الغاية.
✓ توفر شهادات عملية معينة او خبرات عدة في المرشح لترقية إلى الوظيفة المعينة.
- حصول الموظف المرشح للترقية على تقدير لا يقل عن درجة معينة في تقارير كفاءة التي توضع عنه: وذلك خلال سنة أو سنتين متتاليتين وتختلف درجة التقدير المطلوبة باختلاف الأنظمة فقد تكون درجة وسط أو جيد أو جيد جدا.... إلخ.
- توفير الأقدمية المطلوبة في وظيفة وفي مستوى وظيفي معين لكي يصبح الموظف مؤهلا للترقية إلى وظيفة أعلى وتختلف هذه المدة باختلاف الأنظمة ويمكن أن تتراوح بين سنتين وثمانى سنوات أو أكثر وأقل بحسب كل نظام.
- تتم الترقية إلى الوظيفة الأعلى مباشرة ويتقاضى الموظف راتب أول مربوط هذه الوظيفة أو راتبه أيهما أكبر، ولا يجوز ترقية الموظف إلى وظيفة أو مستوى وظيفي يفوق مستوى وظيفي الذي يعملوا وظيفته مباشرة وإلا اعتبرت الترقية باطلة ما لم يد نص يجيز ذلك في القوانين والأنظمة النافذة.
- تكون الترقية إلى الوظيفة الأعلى : فتكون إما المحصورة بالموظفين العاملين في الوحدة الإدارية التي تعود إليها الوظيفة الشاغرة، وإما مفتوحة لجميع الموظفين العاملين في أجهزة الدولة، وهذا الأمر يختلف باختلاف الأنظمة فبعض الدول تحصر حق الترقية إلى الوظائف التي تشغل في إدارة الموظفين العاملين في هذه الإدارة دون أن يكون لغيرهم من الموظفين حق وبالتالي فإن الوظيفة التي تشغل في أية جهة إدارة من إدارات الدولة يكون لجميع الموظفين الحق في الترقية.

(5) أشكال الترقية ومعاييرها :

- يجب أن نميز أولا بين سياستين للترقية الترقية العشوائية والترقية المنظمة¹:
- الترقية العشوائية: يمكن أن تكون في أي مستوى هرمي بسبب ضرورة شغل منصب ما في أقرب الأجل، وعادة بسبب غياب أدوات التقييم المناسبة، وإجمالا سرعان ما تظهر نتائج سلبية لهذا النوع من الترقية.
- الترقية المنظمة: تستند على التسيير التقديري للمناصب والكفاءات وعلى نظام تقييم الأداء، وتتطلب وضع تقديرات أو تنبؤات ودراسة الآثار المحتملة للترقية، كما تستند على إستغلال نتائج تقييم الأداء في حالات النيابة في المنصب، وقبل إقتراح الترقية.

¹نعيمية بوسوسة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

✓ أشكالها : تعددت وتتنوع ويمكن حصرها فيما يلي :

➤ تبعا لمصادرها :

▪ **ترقية داخلية :** يعطى بعض الأفراد العاملين بالمنظمة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم، كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية.

▪ **ترقية خارجية:** تميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة لتجنب الجمود وعقم الأفكار، والتقليل من التكاليف.

➤ تبعا لمجالها :

▪ **ترقية مفتوحة :** تشمل جميع أفراد المؤسسة بإعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأدنى منها في المستوى بإمكانية الانتقال والتحرك إليها شريطة إنطباق شروط الترقى عليها

▪ **ترقية مغلقة:** هنا لا يتاح للأفراد فرصة الترقى بإعتبار وظيفتهم هي نقطة النهاية لشاغلي هذه الوظيفة، ومنه تقتصر الترقية على بعض الأفراد فقط وقد تقتصر على المستويات الدنيا

➤ تبعا لإمتميازاتها :

▪ **ترقية في الأجر :** تحدث نتيجة للكفاءة أو الأقدمية وتحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة أو من درجة الأخرى.

▪ **ترقية في المستوى التنظيمي (الجافة):** يجب أن تحدث فقط حينما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى.

➤ وفقا لاتجاهها :

▪ **ترقيات في داخل الفئات المهنية :** وهي الترقيات التي تؤدي إلى تغيير المعامل أو السلم أو حتى التأهيل، لكن دون تغيير الفئة المهنية كما يطلق على هذا النوع من الترقيات بالترقية الأفقية.

▪ **الترقيات التي تؤدي إلى تغيير الفئة المهنية:** أي الانتقال من فئة مهنية إلى أخرى، كالانتقال من فئة التنفيذ إلى فئة التحكم أو من تقني إلى إطار. وتسمى أيضا بالترقية العمودية.

▪ **الترقية الأجرة :** وهي الترقية التي تدخل في نطاق تشخيص الأجرة وهي لا تؤثر على تحديد المنصب ولا على المعامل الموافق له.

▪ **الترقية الجماعية:** وهي ترقية تخص كل العاملين الذين ينتمون إلى نفس فرقة عمل وهي عادة تكون نتيجة عقد جماعي أو إتفاق خاص بالمنظمة.

➤ وهناك تصنيف آخر للترقية حيث نجد أربعة أنواع¹:

- **الترقية داخل الرتبة :** التي تعني تغيير في المنصب في الدرجة، وفي التأهيل ولا يعني بالضرورة التغيير في الأجر.
- **الترقية في الرتبة :** والتي تعني تغيير في الرتبة، ينتج عنها زيادة في الأجر والمهام.
- **الترقية في الأجر :** تنتج عن سياسات التخصيص في الأجور، وهي لا تؤثر على تحديد المنصب أو الدرجة التي توافقه.
- **الترقية الجماعية :** تشمل كل الأفراد الذين يعملون في فريق عمل واحد، أو فئة وتنتج عن هذه الترقية عادة عن التغيير في الإتفاقيات الجماعية.

✓ معاييرها:

- **الأقدمية:** تفضل الكثير من المنظمات الإعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية نظرا لدقة ووضوح هذا المعيار وإمتهيازاته العديدة، ويقصد بالأقدمية المدة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمنظمة بصفة عامة. وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في :
 - الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف.
 - يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يشرف على الأحدث.
 - لا يتيح هذا الأسلوب للإدارة إساءة إستعمال السلطة . التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل.
 - الأقدمية قرينة واضحة على خبرة العامل المكتسبة وكفاءته.
- إلا أننا لا نستطيع الجزم بأن طول الفترة الوظيفية تعكس في كل الأحوال إرتفاع في مستوى أداء الفرد مع الزمن، إذ أنه كثيرا ما تجد أفرادا لا يعبئون بإنتاجيتهم وأدائهم قدر إهتمامهم بقضاء مدة خدمتهم اليومية، ويمكن حصر عيوب الترقية بالأقدمية فيما يلي :
 - الخبرات المكتسبة تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته.
 - قد تؤدي إلى تسلم أشخاص غير أكفاء مناصب مهمة في المؤسسة مما يؤدي إلى جمودها.
 - إعتداد الأقدمية يؤدي إلى إحباط العاملين المجددين.
 - الشعور بعدم الرضا من صغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي إلى يأسهم في بداية حياتهم
- **الكفاءة (الإختيار) :**

تفضل إدارة الأفراد إعتبار المقدرة كأساس للترقية، أي أن كفاءة الفرد هي بمثابة جواز سفر للوصول إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، ومما يؤخذ في الحسبان أن القائم

¹نعيمية بوسوسة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

بالإختيار للترقية يقوم بتقييم الأداء الحالي للعاملين بصورة أكثر عمقا وشمولا لتتناسب مواصفات شاغل الوظيفة مع متطلباتها، وإلا فسوف يتدنى مستوى الإنتماء للترقية ويساعد هذا المعيار على تحفيز العاملين على تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية، لأنه من المنطقي أن يرقى العامل على أساس قدراته ومهاراته. بالإحتكام إلى تقارير الكفاءة التي توضع بمعرفة القيادات الإشرافية في المنظمة، ويشترط لنجاحها تقنين قواعد ومعايير الكفاءة داخل كل وحدة إدارية بما يتفق وطبيعة العمل داخل الوحدة، ومن المحددات التي تفيد في هذا الخصوص نجد ما هو مرتبط بالمؤهلات التعليمية والتدريبية، وما هو مقترن بالأداء السابق للعامل، وما هو متعلق بخبراته المختلفة والتي يمكن على أساسها توقع أدائه.

ويمكن إجمال مزايا الترقية بالكفاءة في النقاط التالية :

- ترفع كفاءة وفعالية المؤسسة نتيجة لإسناد الوظائف الأعلى للأكفاء القادرين على تحمل المسؤولية والقيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة والإتقان
- دفع العاملين إلى مزيد من العمل وبذل الجهد والإخلاص لإقتناعهم بأن تولي المناصب الإشرافية مرتبط بمدى كفاءتهم وبذلك تصبح الترقية إحدى الحوافز الهامة.
- ترفع مستوى الوعي لدى الموظفين بتنمية قدراتهم ومعلوماتهم العلمية
- تنمية روح المنافسة بين الكفاءات وهذا ما يشجع على التطوير والإبتكار.
- الرفع من مستوى الإهتمام بتقارير تقييم الأداء
- ولكن رغم هذه المزايا إلا أن الإستناد في الترقية إلى الكفاءة لا يخلو من العيوب المتمثلة في :
- إن هذا الأسلوب غير موضوعي لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة.
- تزيد من معدل دوران العمل نتيجة خروج موظفين من المؤسسة ودخول آخرين مما يؤثر على درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها بسبب عدم إستقرار العمالة بها.
- صعوبة قياس معارف ومهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق.
- تدخل المؤشرات الشخصية على نتائج تقارير الكفاءة .

➤ الأقدمية والكفاءة معا :

تأسيسا على ما سبق ومن خلال الدراسات التي أثبتت أهمية الإعتماد على المعيارين معا، أصبحت المنظمات تزوج بين معياري الأقدمية والكفاءة، لأن كل منهما يكمل الآخر ويخفي عيوبه، ولقد لقي هذا القرار الإستحسان من طرف العاملين وذلك لإيمانهم الكبير أن تطبيق هذين المعيارين معا سوف يضمن تحفيزهم المستمر، ولا سيما على مستوى الأفراد الذين ستنم ترقيتهم بالكفاءة لقاء إستحقاقهم للمنصب الأعلى، وهناك من وضع مكانيزمات للتوفيق بين المعيارين؛ حيث يتم إختيار المعيار حسب المستوى التنظيمي إذ تتم الترقية بالأقدمية المطلقة في مستوى الإدارة التنفيذية، ويكون المزج بين الأقدمية والكفاءة

- في مستوى الإدارة الوسطى مع الإحتكام إلى الأقدمية عند تساوي كفاءة عاملين، أما في مستوى الإدارة العليا فيتم الإعتماد على الكفاءة المطلقة، وتتجلى مزايا الجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة في :
 - تحفيز الموظفين على الإستمرار في المؤسسة كما يحفزهم على جودة الأداء.
 - يساعد في إختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرات الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.
 - يحقق الرضا الوظيفي لقناعة العمال بعدالة الترقية.
 - يحد من التمييز والمحاباة والمؤثرات الشخصية.
 - الإعتماد على أكثر من مقياس في الترقية بدلا من الإعتماد على مقياس واحد يزيد من درجة الموضوعية

➤ التوافق بين الفرد والوظيفة :

إن المعيارين السابقين ينظران إلى الماضي بينما الترقية تتم في المستقبل، أي أن الكفاءة في الوظيفة السابقة أو الأقدمية لا تضمنان أن يقوم الموظف بأداء فعال في الوظيفة المراد ترقيته إليها. ومنه أصبح من الواجب الإعتماد على معيار أكثر نجاعة وهو التوافق بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلباتها، وعليه فالمؤسسة الفعالة هي التي تحاول أخذ مجمل المعايير بعين الإعتبار حتى تكون ترقيته عادلة وموضوعية وتسمح للعامل بأن يبدع في وظيفته الجديدة لأنها تتوافق مع مهاراته وطموحاته، ومنه رفع الأداء وزيادة الإنتاجية بمقاييس إتقان وجودة عالية .

إن أهم عائق أمام الترقية كآلية من آليات تسيير المسار المهني هو حينما تكون آفاق الترقية محدودة، وهي حالة تواجهها الكثير من المنظمات بحيث تتضاءل فرص ترقية الأفراد في مناصب أهم وهذا مما يعرقل مساراتهم المهنية، وقد سميت هذه الحالة بسقف المسار المهني.¹

4. التقاعد:

يعبر التقاعد عن توقف الفرد في المنظمة بسبب كبر سنه، أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين والإتفاقات الجماعية²، كما يعرف بأنه نهاية المدة القانونية الحياة المهنية للعامل، وهي من أهم حقوقه بمأنه إستوفى هذه المدة، وتوفرت فيه الشروط الذي يحددها أحكام القانون الساري المفعول، والذي يختلف من دولة لأخرى، وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية وتحديد المصالح المكلفة بتسيير المسارات المهنية، فإن التقاعد يعبر عن شغور المنصب وفقدان جزء من الكفاءات ومن ذاكرة المنظمة، بمأنه يأتي بعد سنوات طويلة تتراكم فيها الخبرات، وتتطور الكفاءات.³

¹بوسوسة نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 88

²أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 388

³بوسوسة نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 89

وهناك أسباب عديدة للتقاعد منها ¹:

❖ **عامل العمر** : فالعمر يرتبط في الغالب بالمستوى الصحي للأفراد، فقد يبلغ الفرد سنا معيناً لا يستطيع أن ينجز مهامه بناء على سنه لأنه سوف يتصف بإنخفاض القابلية الجسمية والصحية، مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل بكفاءة

❖ **عامل المرض**: إذ يتعرض الفرد العامل إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه، مما يؤدي إلى التقاعد عن العمل.

❖ **عامل المدة القانونية**: في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المنظمات الموجودة في تلك البلدان مدة قانونية لا يجوز لذلك الفرد تجاوزها أي تحديد مدة قانونية للأداء الوظيفي وعندما يتقاعد الفرد عن عمله فإنه سوف يستمر في إستلام المزايا التي كان يتمتع بها من قبل عندما كان يعمل في المنظمة التي ينتمي إليها كمكافأة نهاية الخدمة.

يأخذ التقاعد الأشكال التالية في الجزائر :

❖ **التقاعد بدون شرط سن**: وهو يسمح للعامل أن يحصل على التقاعد بمجرد وصوله 32 سنة إشتراك في صناديق الضمان الإجتماعي.

❖ **التقاعد بشرط السن**: وهو بلوغ العامل الأجير 60 سنة وغير الأجير 65 سنة مع شرط الإشتراك الأدنى 15 سنة.

❖ **التقاعد النسبي**: هو بلوغ العامل سن 50 سنة مع الإشتراك الأدنى 20 سنة للرجل، أما بالنسبة للمرأة 45 سنة في العمر و 15 سنة في الإشتراك.

❖ **بعض الحالات الخاصة**: يعطي القانون الجزائري لبعض الفئات من العاملين إمكانية الإستفادة من التقاعد، مثل المعيّنين بمراسيم في المناصب العليا في الدولة.

2- مراحل تخطيط المسار المهني :

يمر الموظف خلال حياته العملية بمراحل معينة نستطيع حصرها في الآتي :

1. مرحلة الاستكشاف :

في هذه المرحلة يحاول الأفراد تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم و رغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية تفضيلات العمل و يبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن و نوعيات العمل من الزملاء و الأصدقاء و أعضاء الأسرة و ربما وسائل الإعلام، و بعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق

¹ يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 507.

مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة أو المهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف¹.

2. مرحلة الحدث : 2

يقصد بهذه المرحلة بداية العمل في المنظمة التي تتطلب من الموظف حديث التعيين التعرف على بيئة العمل وطبيعته وأبعاده والمسؤوليات والمهام المسندة إليه و تمتد هذه المرحلة من ستة أشهر إلى اثني عشر شهرا، و قد يخضع الموظف خلال هذه المرحلة إلى برامج تهيئة لتعريفه بأساليب العمل و الإجراءات والتعليمات التي يلتزم بها و قد يخصص مرشد له لتدريبه على رأس العمل و وضع خط سير لتقدمه الوظيفي².

3. مرحلة التأسيس : 3

في هذه المرحلة يثبت الأفراد أقدامهم في الوظائف و تصبح مساهماتهم متطورة و يتحملون قدرا كبيرا من المسؤولية، و يهتم الأفراد في هذه المرحلة بالنظر إليهم باعتبارهم مساهمين في نجاح المنظمة، كما أنهم يتعرفون على وجهة النظر الرسمية و غير الرسمية في مستويات أدائهم و بالنسبة للعاملين في هذه المرحلة فإن المنظمة تحتاج لوضع سياسات تساعد الأفراد في تحقيق الموازنة بين الأدوار الوظيفية و الاجتماعية، كذلك فإن العاملين في هذه المرحلة يحتاجون إلى أن قدرا أكبر من الإيجابية فيما يتعلق بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي.

4. مرحلة الحفاظ المهني : 4

و يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية و الحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة و يمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيد كبير من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد و تزداد مشاركتهم في مراجعة أو تصميم سياسات المنظمة و أهدافها، ويمكن التميز بين مرحلتين فرعيتين لهذه المرحلة الرئيسية و هما:

➤ **مرحلة منتصف العمر المهني :** حيث يسند للفرد وظائف أكثر أهمية و تزداد قيمته التنظيمية وترتفع إنتاجيته من خلال شعوره بالنضج والأمان في أداءه لمهامه الوظيفية.

➤ **مرحلة آخر العمر المهني :**و فيها يتم تركيز الاستفادة على النواحي الفكرية و كيفية التصدي لمشكلات العمل و المشاركة في التدريب، ويلاحظ أن الفرد في هذه المرحلة قد يشعر بنوع من التهديد من موظفي المستويات الأدنى و الأقل سنا³.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 382

² يوسف حليم الطائي، 2006، ص 484

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 383.

5. مرحلة الانسحاب :

و هي مرحلة الاستعداد للتقاعد و اعتماد الفرد على نفسه، قد تكون هذه المرحلة إيجابية جدا (أو مركبة جدا) في حياته، و لقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخرا تهتم جدا بهذه المرحلة حيث تقدم التدريب و الدعم للأفراد (المغادرين) لممارسة بعض الأنشطة التي لم يكونوا قادرين على ممارستها في مسارهم الوظيفي مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية كالنجارة والعناية بالحديقة¹.

ثالثا: مشاكل ومعوقات التكوين

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات تتمثل في:

❖ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي

❖ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.

❖ اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها

❖ هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعة لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم

❖ عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس

❖ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.

❖ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا

¹ عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، عمان، عالم الكتب الحديث، 2006، ص215.

❖ افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.

❖ من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة و التشكيك في قدرة القائمين بها وجهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة إلى عدم وضوح البرامج التكوينية وافتقادها للأسس العلمية والعملية في تخطيط تنفيذ، تقييم ومتابعة التكوين

رابعا : أهم الإعتبارات ومداخل تخطيط المسار المهني

1- إعتبارات تخطيط المسار المهني :

تتوقف فعالية تخطيط المسار المهني على مجموعة من الاعتبارات البعض ذو العلاقة بالفرد والبعض الآخر له علاقة بالمؤسسة، وذلك لغرض استخدام نتائجه الإتمام الأعمال والوظائف الأخرى في المنظمة ولغرض تناول مختلف هذه الاستخدامات نحاول أولا عرض هذه الاعتبارات .

1-1-الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار المهني :

يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي¹ :

❖ **التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية :** يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره المهني، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

❖ **الدافعية والقدرة على تطويرها :** تتحدد فعالية تخطيط المسار المهني بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الانجازات².

❖ **مستوى النضج والتوازن الذاتي :** تتوقف فعالية تخطيط المسار المهني بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعية، الإسكندرية 2003-2004، ص 244.

² نفس المرجع، ص 245

التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

❖ **النظرة المستقبلية:** يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من انجازات في مساره المهني.

❖ **سياسات ونظم العمل :** تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق الإنتاج، وغيرها.

❖ **خصائص سوق العمل :** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد و اختياراته من بين المسارات المهنية البديلة، وبقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره المهني بفعالية.

❖ **الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات المهنية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الالمهني.

❖ **تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار المهني:** تتوقف فعالية تخطيط المسارات المهنية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات المهنية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار المهني والشكل التالي يوضح ذلك¹:

¹مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 247.



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 248-250.

بالإضافة إلى الاعتبارات السابقة وانطلاقاً من مسببات فشل الفرد في مساره المهني التي تم التعرض إليها، هناك عدد من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار المهني في مرحلتي التحضير والتجهيز، ونهاية المسار المهني نعرضها على النحو التالي¹ :

1-1-1- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار المهني في مرحلة التحضير والتجهيز :

هناك عدة اعتبارات تحدد فعالية التخطيط في هذه المرحلة منها:

1. برامج التدريب والتنمية:

تتوقف فعالية تخطيط المسار المهني في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية أو دورات التأهيل لإكساب الأفراد معارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف على المسار المهني، ويستلزم ذلك تخطيط العملية التدريبية بما يتفق واحتياجات الوظائف من معارف وقدرات ومهارات .

2. قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة :

تتميز هذه المرحلة بحدوث عديد من التغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء الفرد، والتي تتطلب استعدادات وتصرفات معينة من الفرد للتعامل الفعال مع هذه التغيرات، ومن أهم هذه المتغيرات مثلاً :

- التغيرات في تطلعات وأهداف الفرد.
- التغيرات في قدرات ومهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العملية -من ناحية والتطورات الفنية في أدوات ونظم العمل من ناحية أخرى.
- التغيرات في علاقات الفرد على المحيط الأسري والعائلي والوظيفي والبيئي وانعكاس ذلك على ارتباطاته ومسئوليته، وكذلك على تقديراته للوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفي ومدى ملائمتها لتلك العلاقات الجديدة².

3. استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف :

ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة، ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار المهني في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل وضبط مشاعر الغضب وتنمية الاستعداد للتضحية ويتطلب ذلك اهتمام كل من الفرد والمؤسسة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات ومهارات الفرد لمواجهة التحديات والتعامل الفعال مع تلك المواقف.

¹المرجع السابق، ص 256.

²المرجع السابق، ص 257.

4. درجة الاعتمادية:

يؤكد الواقع العملي أن كثيرا من الأفراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات المهنية يفقدون فرص الترقى أو شغل الوظائف المتقدمة على هذه المسارات المهنية نتيجة غياب فعالية الاتصالات والتفاعل مع الوظائف الأخرى، ذلك لأن درجة اعتماد الفرد على هذه الوظائف كلما ارتفعت كلما أظهرت حاجة الفرد إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصالات والتفاعل مع الآخرين.¹

1-1-2- الاعتبارات التي تحدد فعالية نهايات المسار المهني²:

تقرض هذه المرحلة ضرورة التحضير لها مع الاقتراب إلى نهاية المسارات المهنية من خلال مجموعة من الدورات أو البرامج أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنويا وفنيا للتعامل الفعال مع هذه المرحلة بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة .

وتشير بعض الممارسات الحالية إلى اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة حيث انتشرت التنظيمات التي تتعاقد مع الأفراد الذين يقتربون من نهاية المسار المهني بغرض توظيف ما لديهم من خبرات من خلال الترويج لهذه الخبرات لدى المؤسسات التي يمكن أن تستفيد منها في تخطيط وتنفيذ وتقييم أعمالها .

1-2-2- استخدامات تخطيط المسار المهني :

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار المهني في النقاط التالية :

1-2-1- في مجال إعداد القيادات الإدارية:

يؤدي تخطيط المسار المهني دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتمييزها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.

1-2-2- في مجال الترقية والنقل :

في ظل وجود خطة لتخطيط المسار المهني للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

1-2-3- في مجال الإحلال الوظيفي:

يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات المهنية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفؤة في المواقع الوظيفية

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 258.

² نفس المرجع، ص 260

المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات المهنية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.¹

1-2-4- في مجال وظيفة التدريب :

تبين خطة المسار المهني التدرج المهني للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للمهنة التي سيشغلها .

1-2-5- في مجال تقدير التكاليف :

يساعد وضع خطة للمسار المهني تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلاً، واستعداد المؤسسة لها مسبقاً² .

1-2-6- مواجهة التغيرات والتكيف معها :

تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية ... الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهارية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات المهنية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

1-2-7- رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين:

أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباعاً كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدر رحب وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار المهني كفيل بتحقيق ذلك.

1-2-8- يساعد تخطيط المسار المهني على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات وأيضاً تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود الإيراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.³

1-2-9- تعتبر خطط المسارات المهنية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.⁴

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 224.

² أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص 221

³ جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 187

⁴ jean marie Peretti, Gestion des Ressources humaines, Op cit, p226.

2- مداخل تخطيط المسار الوظيفي :

هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار المهني فالفرد يخطط ويطور حياته المهنية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته والمؤسسة تعد المسارات المهنية لهم وتطور قدراتهم ولكن لابد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم المهنية وبين احتياجات المؤسسة الحالية المستقبلية¹.

ولابد من التأكد على أن تخطيط وتطوير المسار المهني يهتم الفرد كما يهتم المنظمة، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار المهني، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين .

2-1- المدخل الفردي في تخطيط المسار المهني :

إن تخطيط مسارات المستقبل المهني للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته المهنية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بمهنة واحدة فقط بل بعدة مهن بديلة، وعملية التخطيط هذه مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية:²

- تقويم الفرد لذاته، حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها .

- تحديد الفرص المهنية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حاليا والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن المهن مثل دليل الشركة المسارات المهنية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص المهنية المتاحة في سوق العمل ككل .

- تحديد الفرد لأهدافه المهنية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلائم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع قدرات وإمكانيات الفرد .

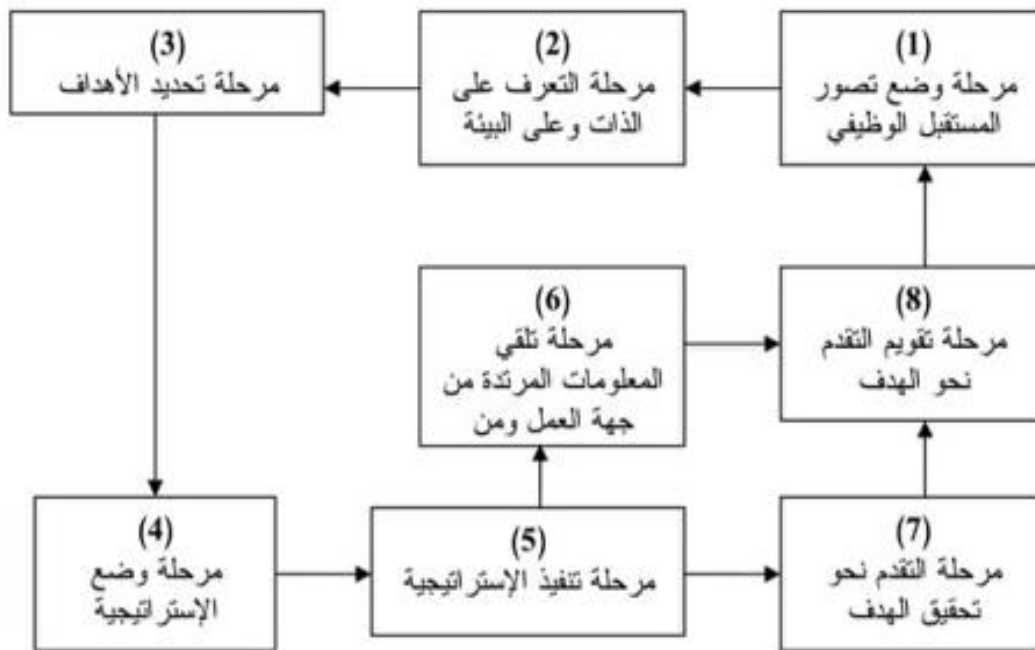
- إعداد الخطط المستقبلية بعد تحديد الأهداف المهنية يقوم الفرد بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك .

¹ أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص 17.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد الإستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 517

- تنفيذ الخطط حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف المهنية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية المهنية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب الأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد¹.

وأخيرا ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار المهني للأفراد أهدافها لابد من استمرار العملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل المهني والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف الحصول على معلومات مرتدة وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف، ولتوضيح عملية تخطيط المسار المهني على مستوى الفرد يقترح كل من كريتر وكنكي النموذج التالي:



المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 267.

2-2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار المهني:

- لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار المهني، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على مهن أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام مهنيًا، كما يتم التوافق بين الطرفين استنادًا إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل²:
- المهارات والخبرة المختلفة
 - الإدراك الذاتي

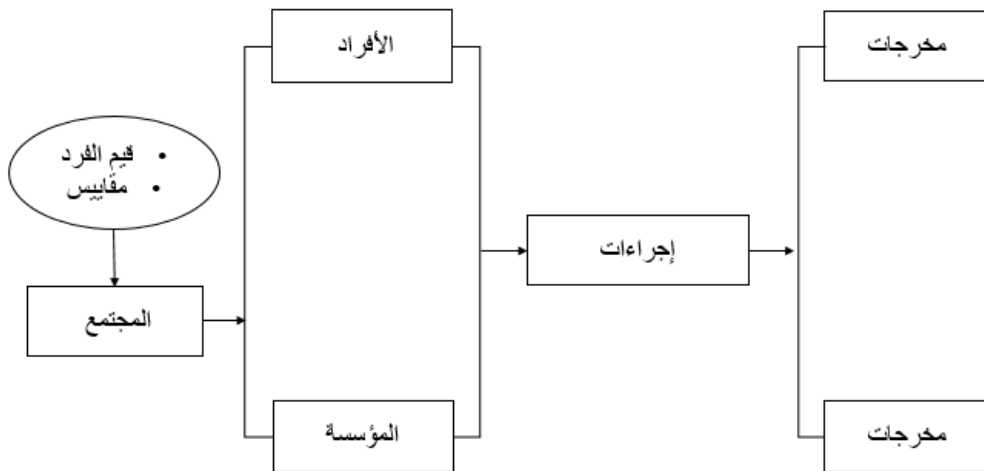
¹ صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط2، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2004، ص 266.

² نفس المرجع، ص 299.

- النمط السلوكي
- وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل :
- طبيعة الإشراف
- خصائص ومتطلبات العمل
- نظام المراتب والمكافآت
- تمكين الأفراد

ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته مهنيًا إذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن مهنة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل وقد يؤدي عدم التوافق أحيانًا أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعامله لديها والتي يمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق مهن وفرص عمل أفضل مهنيًا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه المهن والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار المهني.

وهذا ما يوضح ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط ونمو المسار المهني بما يحقق التكامل بين الأهداف ويتضح ذلك من الشكل التالي :



المصدر: صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، المرجع السابق، ص301.

وبوجه عام يمكن أن تصنف مجالات رسم المسارات التنظيمية في المؤسسات الصناعية خاصة ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم المسارات المهنية للأفراد، وفيما يلي سنحاول تقديم هذه المجالات .

خلاصة :

إنطلاقاً مما سبق فإن المسار الوظيفي هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية وإلى حين موعد تقاعده و التي شملت كل من التدريب الترقية، نظام الأجور و الحوافز و النقل أو ما يعرف بالتحويل تبين لنا أن إدارة المسار الوظيفي هي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المنظمة و الأفراد، إذ بواسطته تستطيع المنظمة تحسين أداء العاملين و زيادة رضاهم، وجعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية العمل.

و تعتبر إدارة المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الطرفين هما الفرد والمنظمة حيث تقع على عاتق هذه الأخيرة مسؤولية وضع برامج التدريب للعاملين ومساعدتهم في اكتساب القدرات والخبرات كما تقوم بترقيتهم ونقلهم أفقياً، و تقوم بوضع نظام حوافز يحقق العدالة ويلبي احتياجات و رغبات الموظفين و يكسب رضاهم و من جهة أخرى يقع على عاتق الفرد مسؤولية تخطيط مساره الوظيفي من خلال تقويم ذاته ومعرفة إمكانيته و اهتماماته في تحديد الفرص الوظيفية، و أن يقوم بوضع أهدافه و السبل التي تساعد على ذلك و في الأخير يقوم بتنفيذ الخطط في ظل مناخ تنظيمي ملائم و مشجع .

حيث أن لأداء العاملين دور كبير في نجاح المؤسسة، والوصول إلى الأهداف المنشودة، كما يكتمل أداء العاملين بمجموعة من العوامل المحددة هذه الأخيرة تعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بالإضافة إلى وجود مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء للوصول إلى أفضل أداء لدى الموظف لذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص أفضل للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات اللازمة و الملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال مجموعة من الآليات و التي تم ذكرها سابقاً و هي تدريب ترقية، نقل الحوافز والأجور، بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة.

الفصل الرابع



الجانب الميداني

أولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

ثانيا : أهداف المؤسسة

ثالثا : ميدان نشاط الشركة والمتعاملون معها

رابعا : تحليل نتائج الدراسة

خامسا : مناقشة نتائج الدراسة

سادسا : الآفاق المستقبلية

أولاً : التعريف بمجتمع البحث :

1.التعريف بالمؤسسة :

1.تعريف بمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية :

مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت. ص / ش.ذ.) MEI/SPA عبارة عن وحدة مستقلة تحكمها نصوص القانون التجاري، وجدت لتحل محل الورشات المركزية للصيانة المنشأة في سنة 1987 وقد انحدرت عن تفريع النشاطات المحيطة لمجمع سونلغاز بتاريخ 1997/12/29 وذلك في إطار تطبيق برنامج إعادة الهيكلة الداخلية الذي شرعت فيه الشركة الأم آنذاك، والذي إقترح وتم إعتماده فيما بعد عن طريق مجلس التوجيه والمراقبة للشركة (COS) ، هذا الأخير ألزم بإنشاء فرع النشاط صيانة التجهيزات الصناعية تحت إسم MEI/SPA

2.الموقع الجغرافي لمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية :

تقع مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت. ص / ش.ذ.) MEI/SPA بمنطقة ذراع الحاجة بالمسيلة على بعد 260 كلم جنوب الجزائر العاصمة.

عند إنشاء مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت. ص / ش.ذ.) MEI/SPA كفرع للشركة الأم مجمع سونلغاز آلت إليها مجمل الضمانات القانونية العادية، وجميع حقوق الإستغلال للأصول العقارية التي تعود للشركة الأم بمساحة : 19.386.36م² على مساحة كلية تقدر ب 84.665.35م² المساحة الشاغرة 35.599.99 م² المساحة المغطاة 29.202.00 م²

3.القدرات البشرية :

يبلغ عدد عمال مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت. ص / ش.ذ.) MEI/SPA حوالي 655 عاملا يتوزعون على مختلف الورشات والمصالح إلى جانب الفرق المتنقلة الخاصة بالتدخل الميداني عند الموقع في مختلف مناطق التراب الوطني.

يتمتع عمال (ص.ت. ص / ش.ذ.) MEI/SPA برصيد من الخبرة العالية يفوق 25 سنة يسمح لهم الكهربائي وباقي التجهيزات الصناعية، ويدخل كذلك ضمن المهام التي تقوم بها (ص.ت. ص / ش.ذ.) MEI/SPA تصنيع و إصلاح مختلف القطع الميكانيكية التي تحتاجها في إطار ممارسة نشاطها .بتلبية احتياجات القطاع الصناعي في مجال الصيانة وإصلاح التجهيزات الخاصة بمراكز التوليد.

2. أهمية وأهداف المؤسسة :

1-أهمية المؤسسة:

تعتبر مؤسسة سونلغاز " أحد اكبر المؤسسات الوطنية حيث تحتل المركز الثالث بعد شركتي سوناطراك و نفطال حيث يمتد نشاطها عبر فروع التراب الوطني كاملا ممثلا في فروعها واقسامها التابعة التي توفر الطاقة الكهربائية والغازية للمواطنين ومختلف المؤسسات العمومية والخاصة بالإضافة لما تقدمه من خدمات كبيرة للاقتصاد الوطني، ولهذا تحظى المؤسسة بالاهتمام الكبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع، كما انها تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين مما يسمح لها بأن تكون من المؤسسات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني، كما أن المؤسسة سونلغاز نظام داخلي خاص بها وهو عبارة عن وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل الوقاية الصحة الامن حماية المستهلك، إضافة إلى الحس البيئي الذي تتمتع به المؤسسة والاهتمام الذي توليه للمسائل البيئية، لذلك فهي تعمل بجد من أجل تحقيق تنوع في مصادر الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة لا سيما الطاقة الشمسية التي تملكها الجزائر بشكل كبير جدا.

2-أهداف المؤسسة :

بالنظر للإمكانيات الضخمة التي تتوفر عليها مؤسسة (ص.ت. ص / ش.ذ.) MEI/SPA سواء المادية المتمثلة في مختلف ورشاتها المجهزة بمختلف الوسائل والآلات، أو البشرية المتمثلة في عمالها الذي يحوزون على قدرات من التأهيل والخبرة.

فهي تحتل مكانة مرموقة في القطاع الصناعي سمحت بأخذ حصة الأسد في سوق صيانة التجهيزات الصناعية لمواكبة جميع التطورات الحاصلة في العالم، ويعد إحترام المنظومة البيئة من أهم ما تسعى إليه، إذ تحصلت الشركة على مصادقة الإيزو 2000/9001 والمتعلقة بنظام الإدارة والنوعية ومن ثم نظام الجودة في طبعته 9001/2008 و الآن تسعى الشركة جاهدة للحصول على المطابقة 2004/17001 المتعلقة بنظام الإدارة و البيئة

وتتطلع شركة (ص..ت . ص . ش.ذ. أ) MEI/SPE إلى توسيع نشاطاتها بالشركة مع المتعاملين الوطنيين أو الأجانب لضمان تقديم أجود الخدمات لزيائنها.

3. ميدان نشاط المؤسسة :

1.ميدان نشاط شركة صيانة التجهيزات الصناعية:

- إعادة تأهيل المولدات الكهربائية على مستوى الورشات
- التفقيش الدوري والميداني للتربينات الغازية والبخارية والمولدات الديزل.
- إعادة تأهيل الآلات ذات الضغط المتوسط والضغط المنخفض.

- المعالجة الحرارية.
- الأشكال الميكانيكية الكبرى .
- توازن عجلات التربينات والمحركات الكهربائية الكبرى.
- أشغال النحاسية والتلحيم (إعادة التبطين الأنبوبي تصليح كرات الضغط المنخفض، قوالب القنوات، تصليح القنوات الهيدروليكية)
- تصليح وسائل المحركات بجميع أنواعها.
- تصليح وتلبيس القطع بتقنية البلازما نوع (HVOF/APS).
- 2. المتعاملون مع شركة صيانة التجهيزات الصناعية:

تتعامل مؤسسة (ص..ت. ص / ش.ذ. MEI/SPA مع عدة شركات وطنية وأجنبية في مختلف المجالات نذكر منها:

- جميع وحدات إنتاج الكهرباء لمجمع سونلغاز .
- سوناطراك (حاسي مسعود، حاسي الرمل، أورهود، واد نومار، عين أمناس، بطيوة...).
- نفطال، نفتاك، أنزافار .
- مصانع الإسمنت (المسيلة، مفتاح، عين الكبيرة، حامة بوزيان، سعيدة، عين توتة، بني صاف...).
- ميपाल ستيل عنابة.

ثانيا :الزيارة الميدانية:

تعتبر الزيارات الميدانية من الطرق الفعالة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك لكونها تنقل الطالب من المحيط الضيق المتمثل في الدروس النظرية في الجامعة أو الفصل الجامعي إلى مواقع العمل والإنتاج، وتهدف هذه الطريقة إلى ربط المؤسسة التعليمية الجامعية بالبيئة العملية بمختلف جوانبها، والعمل على تطور البيئة التطبيقية وتحديد المشكلات التي تواجهها، وتنمية الحساسية العملية الإجتماعية لدى العمال والموظفين، والتي من خلالها يتم التنفيذ الفعلي لجمع البيانات ذات الجودة العلمية عن طريق الإستمارة وتجسيد نتائجها بالطرق الإحصائية، والتي منه يتم ترجمة الإشكاليات والفرضيات إلى حلول وتوصيات علمية لمواجهة مشكلات البيئة العملية.

تعتبر الزيارة الميدانية من بين الخطوات الأساسية التي من خلالها يتمكن الباحث من التعرف على المكان الذي سيجري فيه بحثه، ويحاول البحث عن العينة التي سيجري عليها البحث، حيث أجرينا زيارتنا الميدانية في بعض فروع سونلغاز لولاية المسيلة وهذا من أجل التعرف على العمال الذين أجرو التكوين المتواصل والتعرف على تخطيط المسار المهني الإداري التي من خلالهما نقوم بالكشف عن العلاقة

بينهما، وهي دراسة بمثابة الأساس الجوهري لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي، إذ يمكن للباحث من خلالها تجربة وسائل بحثه للتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها¹.

ثالثا : المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معينة بعبارة أخرى المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة التي تشير مشكلة البحث²، والمناهج تختلف حسب طبيعة المواضيع المراد دراستها، وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتلاءمه مع هذا الموضوع من أجل معرفة علاقة العمال المترقيين بالتكوين المتواصل و التخطيط المهني، ونقوم بتحليل نتائج هذه البيانات بالمنهج الوصفي لأنه ملائم له، فهو منهج بحث علمي واسع الانتشار في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويقدم وصفا كميا أو نوعيا عن طريق ملاحظة وتفسير نتائج هذا المجتمع.

1. مجتمع الدراسة:

إن عملية تحديد عينة البحث من أهم المراحل وأبرزها في البحث العلمي حيث تعرف العينة على أنها عبارة عن مجتمع الدراسة الذي يجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، فالعينة إذا هي جزء أو نسبة معينة مزن أفراد المجتمع الأصلي³.

يقصد بمجتمع الدراسة العناصر التي تشكل المجتمع والتي يسعى الباحث بطبيعة الحال أن يعمم عليها نتائج دراسته، وتعين عناصر هذه الدراسة بمجموعة من العمال لوحدة الصيانة وإنتاج قطع غيار فرع مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة (حوالي 655 عامل).

2. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

1.2. أدوات جمع البيانات: تعتبر عملية جمع البيانات في الدراسة العلمية ركيزة أساسية يتوقف عليها نجاح هذه الأخيرة أو فشلها، فهي الوسائل التي يتم استخدامها للحصول على بيانات في الميدان الذي تجري فيه الدراسة، ولكوننا انطلقنا من نفس الفرض أي العمل بأسلوب البحث العلمي فقد استعنا في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في الملاحظة واستمارة المقابلة واستمارة الاستبيان.

2.2. الملاحظة:

وهي أول أداة لجمع البيانات تم استعمالها بإعتبارها المنبه للظواهر أو الحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها وعواملها والوصول إلى القوانين التي تحكمها. ولقد استخدمنا الملاحظة البسيطة وذلك

¹ محي الدين مختار، (1995)، محاضرات علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ص47.

² د. فوزي غ اربية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط3 2002، ص30.

³ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ط1، 2002، ص91.

من أجل اكتشاف بعض التصرفات لبعض أفراد العينة، حتى قبل بداية البحث بحكم المعرفة السابقة بأفراد العينة وبعض الألفاظ والعبارات التي يرددها أفراد العينة وكذلك الاستماع إلى الأحاديث التي تدور بين العاملين عن هذا البرنامج وكذلك الواقع المعاش من السياسات التكوينية التشغيلية في الجزائر الذي لفت لنا النظر وجعلتنا نقوم بهذه الدراسة وأيضاً بحكم أننا سنصبح من خريجي الجامعة.

3.2. المقابلة:

وكانت ثاني أداة تم استخدامها لجمع البيانات والمقابلة هي عملية اجتماعية صريحة تحدث بين شخصين المقابل والمبحوث، وقد ترتبط بذلك التبادل اللفظي من استخدام تغيرات الوجه ونظرة العين والهيئة والإيماءات والسلوك العام .

وتعني المقابلة أو الاستبار المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب وهي تقوم على الاتصال الشخصي والاجتماع وجها لوجه بين الباحث والمبحوث وتحدث مناقشة ومحادثة موجهة من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها¹.

في دراستنا قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في فرع الصيانة، والتي كانت في تاريخ 2024/03/03 على الساعة 10 صباحاً وكانت حول الإحصاءات والوثائق الرسمية التي تخص دراساتنا من بينها إحصاءات العمال الذين أجروا التكوين والعمال الذين ترقوا في مصلحة الصيانة كما قمنا أيضاً بمقابلة حرة مع بعض أفراد العينة والتي ساعدتنا أجوبتهم في تعديل أسئلة الاستبيان حتى ولو بشكل جزئي.

4.2. الإستمارة:

إعتمدنا في دراستنا على نوع من المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها عن طريق الاستبيان ويعرف على أنه أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات، فيتم جمعها عن طريق المقابلة للتعرف على مجمع الدراسة والتي من خلالها وضع إستمارة الأسئلة، ومن بين مزايا هذه الطريقة الاقتصاد في الوقت والجهد، كما أنها توفر الشروط التقنيين من الصدق والثبات².

لقد قمنا ببناء الاستمارة وذلك بعد الملاحظات التي اكتشفناها في الميدان وأيضاً بعد المقابلات الحرة التي قمنا بها على بعض الزملاء وبعدها قمنا ببنائها بأسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، ومن ثم تغيير بعضها وتصحيحها وضبطها بطريقة صحيحة وثم تبويبها بناء على خطة البحث والتي شملت ثلاث محاور، كما اعتمدنا في موضوع دراستنا على بعض الإحصاءات التي ساعدتنا في تحديد واختيار العينة. وتمثلت ثلاث محاور التي إعتمدنا عليها في دراستنا فيما يلي:

محور التكوين المتواصل والترقية، محور التكوين المتواصل وعملية النقل والتحويل والمحور الأول المتمثل في البيانات الشخصية الذي تضمن:

¹ أحسن عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 511.

² بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة ت.ب.ر.د.م.ج، الجزائر، 2009، ص 75.

عدد سنوات العمل، المستوى الدراسي، المستوى المهني والجنس.

حيث أن محور الثاني تمثل في التكوين المتواصل والترقية إستمدت عباراتها من خلال الإطلاع على دراسات سابقة وبفصل التكوين المتواصل والترقية وإعادت صياغته في صورته الأولى من 10 عبارة، وتشمل العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10).

أما محور الثالث المتضمن التكوين المتواصل وعملية النقل والتحويل إستمدت عباراته من خلال الإطلاع على دراسات سابقة وقمنا بفصل عملية النقل والتحويل وإجماعها مع التكوين المتواصل، حيث كان يتكون من 12 عبارة وتشمل العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12).

3. مجالات الدراسة:

حيث إتبعنا في دراستنا المجال الزمني والمجال المكاني وتم تحديدهما على التالي:

- **المجال الزمني:** بالتوافق مع المشرف ومجموعة من الإداريين تم تحديد الفترة الزمنية من مارس إلى أبريل 2024، وهذه الفترة الدراسة الميدانية وإخضاعها لأراء الدكاترة في الكلية، ثم قمت بتوزيعها على مجموعة من العمال للإجابة على أسئلتنا والتي من خلالها قمنا بدراسته ومناقشته وتحليل نتائجه.
- **المجال المكاني:** تم تحديد المجال المكاني لهذه الدراسة لبعض من عمال وحدة الصيانة فرع مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة، ولاية المسيلة لمختلف الأطوار.

4. عينة الدراسة:

يقصد بها ذلك الجزء الذي يقوم الباحث باختياره من مجتمع البحث الاصلي باستعمال أساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الاصلي والتي من خلالها يمكن تحقيق اغراض البحث، ويمكن من خلالها الاستغناء عن دراسة جميع افراد المجتمع الأصلي¹.

إن حجم العينة المناسب يعتمد على الغرض الذي تجري الدراسة من اجله، وعلى طبيعة مجتمع البحث بالإضافة الى متغيرات الدراسة، ونمط العلاقات التي نرغب في الكشف عنها.

وبما أن مجتمع الدراسة غير متجانس وبه مجموعات متساوية الحجم تقريبا، أردنا أخذ درجة عالية من الدقة لذلك لجأنا الى العينة العشوائية البسيطة، وهي أول وأبسط العينات الاحتمالية، في هذا النوع من العينات يكون لكل فرد من أفراد المجتمع نفس الفرصة للاختيار والظهور في العينة المفحوصة، ويتم الاختيار العشوائي لمفردات العينة².

فاخترنا (العينة العشوائية البسيطة) بحجم 15% وعليه فإن حجم عينة الدراسة:

$$655 \longleftarrow 100\%$$

$$15\% \longleftarrow ?$$

$$15.11\% = 100 \div 655 \times 15$$

¹ عمر نصر الله، اساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها، ط، 1 دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص337.

² عمر نصر الله، اساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها، المرجع السابق، ص341.

حجم العينة 15.11%، وعليه فحجم العينة الدراسة هو 99 عامل.

إلا أن بعد توزيع الإستمارات وإسترجاعها لاحظت الباحثتان أن 08 من إستمارة منها لم يجيب المبحوثين على كل الأسئلة، وعليه فقد أصبح العدد الحقيقي للمبحوثين 91 عامل، ومنه إن حجم العينة المدروسة هو 13.89 بالمئة.

5. الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات المجموعة إلى عملية التحليل الإحصائي بالإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتم الإعتماد على بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- التكرارات والنسب المئوية: وهي لوصف البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

6. تحليل محور البيانات الشخصية:

نقوم في هذا الجزء من البحث بتحليل توزع العينات حسب المعلومات الشخصية والتي تتمثل في عدد سنوات العمل، المستوى الدراسي، المستوى المهني والجنس، حيث نبداً بتوزع أفراد العينة حسب الجنس المترتبة في الجدول التالي:

❖ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

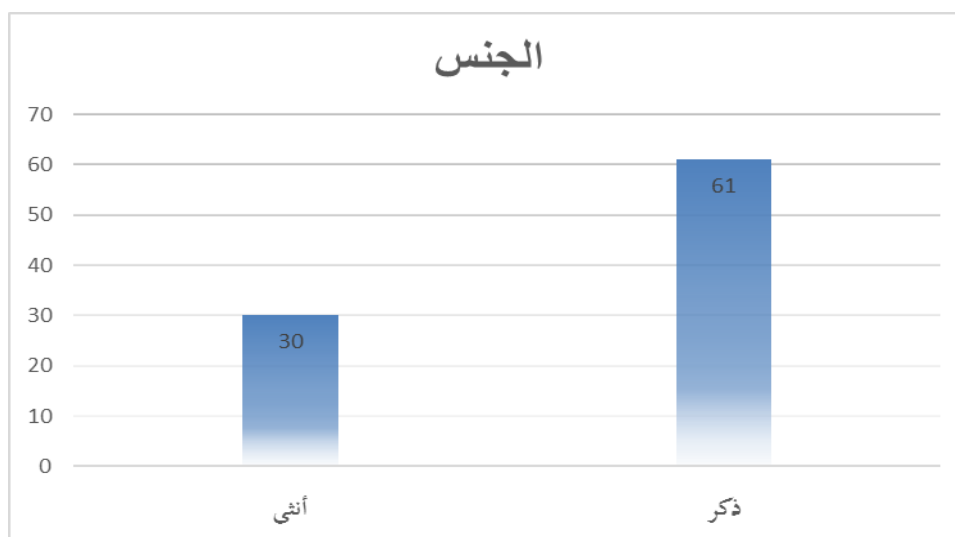
الجدول 01: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس		
النسب المئوية	التكرارات	
67,0%	61	ذكر
33,0%	30	أنثى
%100,0	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (61) فرداً بنسبة 67%، أما بالنسبة للأنثى فقد بلغ عددهم (30) عامل بنسبة 33,0% قدرت بـ 33,0%

نجد أن نسبة العمال الإيانات تمثل نصف نسبة الذكور وهذا ما يبين أن إقتحام المرأة للعمل في المؤسسة ليس بالحديث بل قديم، ويدل هذا على أن المؤسسة تعطي فرص متساوية للعمل بين الذكور والإيانات، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 05: يمثل توزيع العينة المدروسة حسب الجنس.

❖ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

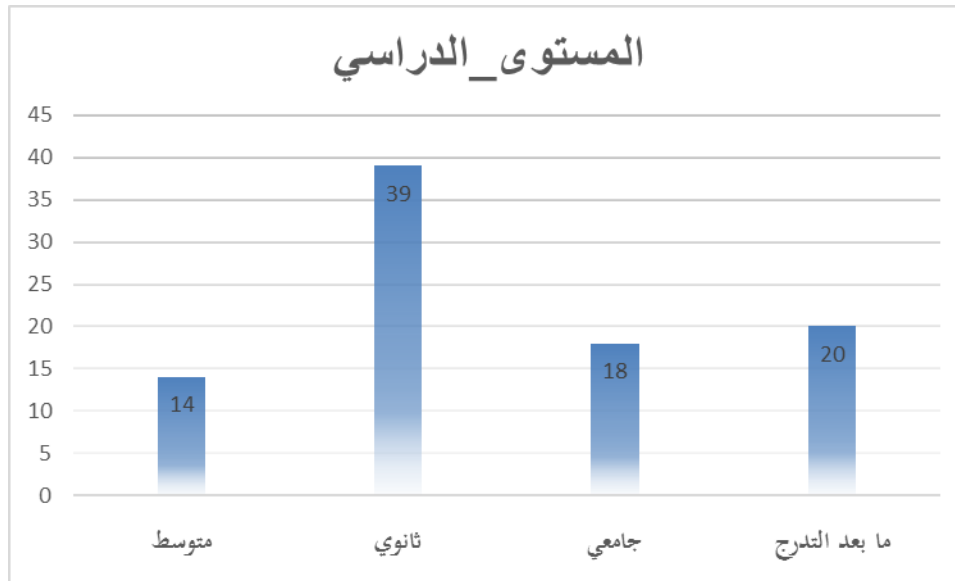
الجدول 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي		
النسب المئوية	التكرارات	
15,4%	14	متوسط
42,9%	39	ثانوي
19,8%	18	جامعي
22,0%	20	ما بعد التدرج
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن أصحاب المستوى المتوسط قدر (14) بنسبة 15,4%، أما أصحاب المستوى الثانوي قدر (39) بنسبة 42,9%، نجد أصحاب المستوى الجامعي قدر (18) بنسبة 19,8%، أما أصحاب المستوى ما بعد التدرج قدر (20) بنسبة 22,0%.

أغلب العمال تمثل المستوى الثانوي والجامعي وهذا راجع إلى أن المؤسسة ذات طابع خدماتي تحتاج إلى عمال ذوي المستوى العالي لتحسين الخدمة بالتركيز على مهارات الإنتاج، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل 06: يمثل توزيع العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي

❖ توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني:

الجدول 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني

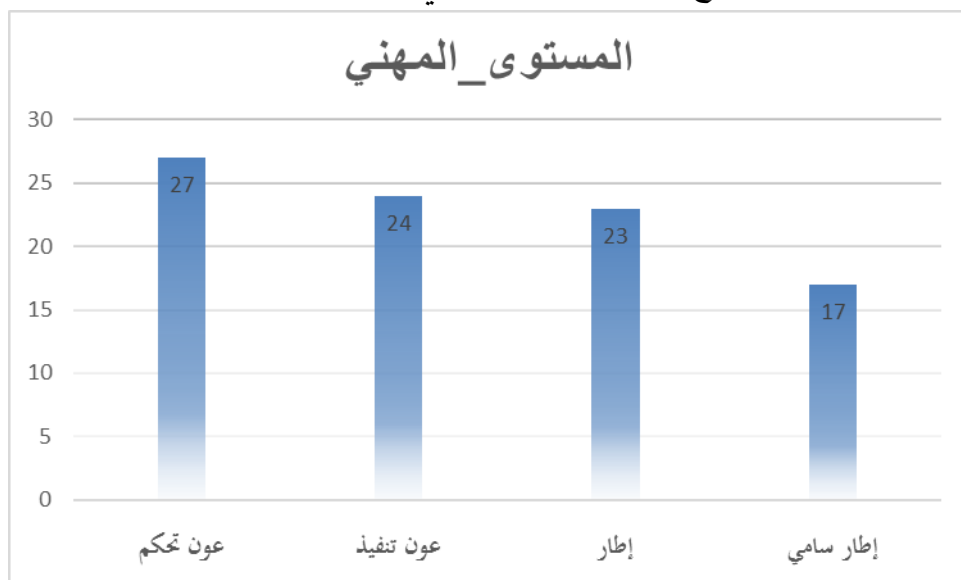
المستوى المهني		
النسب المئوية	التكرارات	
29,7%	27	عون تحكم
26,4%	24	عون تنفيذ
25,3%	23	إطار
18,7%	17	إطار سامي
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن أصحاب المستوى المهني عون تحكم وصل حجمهم (27) بنسبة 29,7%، أما أصحاب عون التنفيذ فقد بلغ عددهم (24) عامل بنسبة قدرت بـ 26,4%، أما أصحاب إطار فقد بلغ عددهم (23) عمال بنسبة قدرت بـ 25,3%، ونجد أصحاب إطار سامي فقد بلغ عددهم (17) عمال بنسبة قدرت بـ 18,7%.

حيث نجد أن أغلب العمال أصحاب المستوى أعوان التحكم وأعوان التنفيذ أكبر من غيرها وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب تنفيذ مهام ذات صلة بالنشاطات الإدارية ومعالجة الملفات في إطار

السير العادي للمصالح الإدارية، بينما نجد الفئة التي تليها أصحاب الإطارات والإطارات السامية في المرتبة الثانية وذلك راجع إلى مكانتهم الوظيفية حيث يتولون عمليات التسيير والخدمات في ظل تحولات وانتشار التقنية داخل المؤسسة وانشغالها بالإنتاجية أصبح يتطلب يد عاملة ذات كفاءة عالية ومتخصصة في مختلف المجالات، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل 07: يمثل توزيع العينة المدروسة حسب المستوى المهني

❖ توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الجدول 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاختصاص الأكاديمي

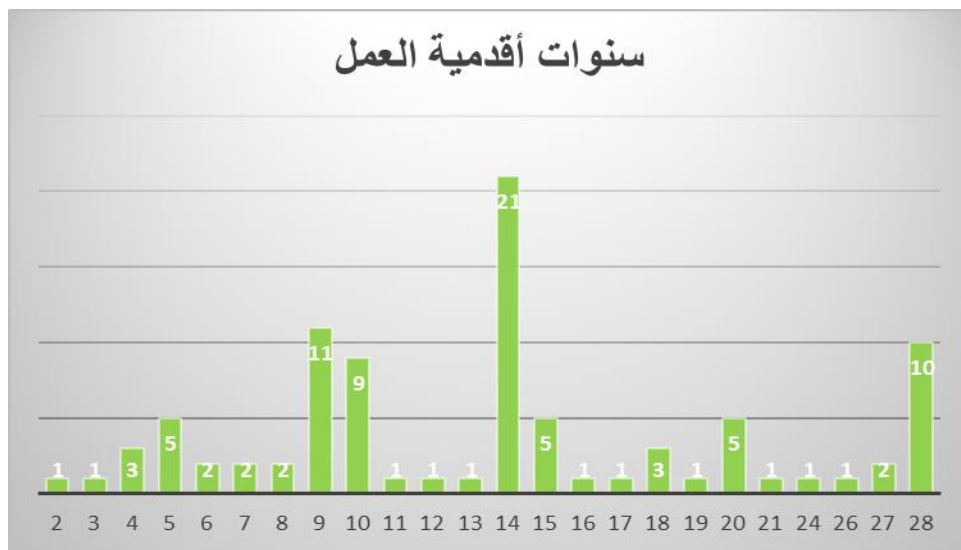
سنوات أقدمية العمل		
النسب المئوية	التكرارات	
11,0%	10	من سنة إلى 5 سنوات
29,7%	27	من 6 سنوات إلى 11 سنة
33,0%	30	من 12 سنة إلى 17 سنة
11,0%	10	من 18 سنة إلى 23 سنة
15,3%	14	من 24 سنة إلى 29 سنة
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) فرداً، نلاحظ أن العمال الذي عملوا من سنة إلى 5 سنوات وصل عددهم إلى (10) عمال بنسبة 11 %، أما الذين عملوا من 6 سنوات إلى 11 سنة فقد بلغ عددهم (27) بنسبة قدرت بـ 29,7%، حيث أن الذين

عملوا من 12 سنة إلى 17 سنة وصل عددهم إلى (30) عمال وبنسبة 33%، أما العمال الذي لديهم أقدمية من 18 سنة إلى 23 سنة وصل حجمهم (10) بنسبة 11,0%، حيث أن العمال الذي عملوا 24 سنة إلى 29 سنة وصل حجمهم (14) بنسبة 15,3%

نجد أن أغلب العمال ذو خبرة من 6 سنوات إلى 17 سنة وهذا ما يدل أن لديهم خبرة ومعرفة قيمة لتخطيط المسار المهني وأنهم على صلة تامة بين النشاطات الإدارية حيث يمكن من خلالهم إرشاد وتوجيه الموظفين الجدد كما يمكنهم أن يكونوا قادة مسؤولين عن القرارات الصائبة التي يتخذونها وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف من أجل إستمرارية وإستقرارية المؤسسة، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل 08: يمثل توزيع العينة المدروسة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية.

رابعاً : تحليل وتفسير الفرضيات:

1. الفرضية الأولى: يساهم التكوين المتواصل في تجسيد عملية الترقية للعمال

سنقوم من خلال هذا الفصل بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث يحتوي على تحليل ومناقشة عبارة الإستبيان، كما سيشمل هذا المطلب على إختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على العلاقة التي تربط بين التكوين المتواصل وإدارة تخطيط المسار المهني للموظفين، حيث سنقوم بتحليل بعض الأسئلة لكل محور من المحاور.

❖ محور التكوين المتواصل والترقية:

الجدول 05: تلقيت دورات تكوينية

تلقيت دورات تكوينية		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
95,6%	87	نعم

لا	4	4,4%
المجموع	91	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين تلقون دورات تكوينية من المؤسسة وصل حجمهم (87) بنسبة 95,6%، أما العمال الذين لم يتلقون دورات تكوينية فقد بلغ عددهم (4) عامل بنسبة قدرت بـ 4,4% هذا ما يدل على أن أغلب العمال صرحوا بأنهم تلقوا دورات تكوينية خلال مساراتهم المهنية لأنهم مهتمين بتطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم في مجال عملهم وهذا يدل على إهتمام المؤسسة بجانب تكوين الموظفين وتطوير مهاراتهم خلال مسارهم المهني.

الجدول 06: عدد الدورات التي تلقوها

عدد الدورات التي تلقوها		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
5,7%	5	مرة واحدة
8,0%	7	مرتان
6,8%	6	ثلاث مرات
79,6%	70	أكثر من ثلاث مرات
100,0%	88	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الذين تلقون دورات تكوينية والبالغ حجمهم إجمالاً (88) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين تلقون دورة واحدة وصل حجمهم (5) بنسبة 5,7%، أما العمال الذين تلقون دورتان فقد بلغ عددهم (7) عامل بنسبة قدرت بـ 8,0%، حيث أن العمال الذين تلقون ثلاث دورات فقد بلغ عددهم (6) عامل بنسبة قدرت بـ 6,8%، لكن العمال الذين تلقون أكثر من ثلاث دورات فقد بلغ عددهم (70) عامل بنسبة قدرت بـ 79,6% وعليه فإن أغلب العمال تلقون تكوينات من مؤسساتهم حسب قدرته وإمكانياته المهنية وزاد من تحفيزهم ورغبتهم في تحقيق النجاح في عملهم.

الجدول 07: أساس عملية الاختيار للتكوين

أساس عملية الاختيار للتكوين		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
34,1%	31	إحتياجات المؤسسة

إحتياجات الفرد	2	2,2%
إثتان معا	58	63,7%
المجموع	91	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين يعتبرون أن أساس التكوين هو إحتياجات المؤسسة وصل حجمهم (31) بنسبة 34,1%، أما العمال الذين يعتبرون أساس التكوين هو إحتياجات الفرد فقد بلغ عددهم (2) عامل بنسبة قدرت بـ 2,2 %، العمال الذين يعتبرون أساس التكوين هو الإثتان معا فقد بلغ عددهم (58) عامل بنسبة قدرت بـ 63,7%

وعليه أن أغلب العمال صرحوا بأن عملية الإختيار للتكوين تتم حسب إحتياجاتها وحسب إحتياجات الفرد معا وهذا ما يدل أن المؤسسة تعتمد على التكوين في تجسيد المهارات المهنية للموظفين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواكبة التطورات الصناعية وخاصة التكنولوجية.

الجدول 08: محتوى عملية التكوين الذي تلقته

محتوى عملية التكوين الذي تلقته		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
50,5%	46	كافي
49,5%	45	غير كافي
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين يعتبرون عملية التكوين غير كافية وصل حجمهم (45) بنسبة 49,5%، أما الذين يعتبرونها كافية فقد بلغ عددهم (46) عامل بنسبة قدرت بـ 50,5%، حيث أنه غير كافي من حيث المدة الزمنية بنسبة 80% و من حيث الموارد بنسبة 42,2%، أما أنه كافي من حيث المدة الزمنية فحددت بنسبة 10,9% ومن حيث الموارد حددت بنسبة 6,5% أما النسبة الباقية فلم يحددوا من حيث كافي التكوين الذي تلقوه

وعليه أن نصف العمال 50,5% قيموا عملية التكوين على أنها إيجابية وكافية لدى أصحاب المستوى الجامعي وما بعد التدرج حيث ترى هذه الفئة أن المؤسسة تعمل على تحضير وتقييم يحتوي على حاجات الأفراد فيما يخص التكوينات تماشا مع التقنيات والتكنولوجيا الحديثة بالطريقة التي تسمح لهم بالتحكم في العمل.

الجدول 09: عملية التكوين تتم لأجل

عملية التكوين تتم لأجل		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
52,7%	48	تجديد المعلومات
12,1%	11	لمعالجة الأخطاء
28,6%	26	لأجل الترقية
11,0%	20,0	لكل ما سبق
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين أجرو التكوين من أجل تجديد المعلومات فقط وصل حجمهم (34) بنسبة 37,4 %، أما الذين أجرو التكوين من أجل تصحيح الأخطاء فقط فقد بلغ عددهم (2) عامل بنسبة قدرت بـ 2,2 %، أما الذين أجروه من أجل الترقية بلغ عددهم (21) عامل بنسبة قدرت بـ 23,1 %، أما الذين أجروه لكل ما سبق بلغ عددهم (20) عامل بنسبة قدرت بـ 11,0 %، أما الذين أجروه من أجل تجديد المعلومات وتصحيح الأخطاء فقد بلغ عددهم (9) عامل بنسبة قدرت بـ 9,9 %، أما الذين أجروه من أجل تجديد المعلومات والترقية فقد بلغ عددهم (5) عامل بنسبة قدرت بـ 5,5 %

نجد أن أكبر نسبة من العمال يركزون على تجديد المعلومات والمعارف وقد جاءت في المرتبة الأولى وتليها رغبت العمال في التكوين من أجل سقل معارفهم وتطوير مهاراتهم ليتمكنوا من الوصول إلى أعلى المراتب ثم تليها الترقية في المرتبة الثانية نظراً للظروف الإقتصادية وغلاء المعيشة وتدهور الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية للفرد وبالتالي ينظرون إلى التكوين كوسيلة للترقية لضمان مستوى المعيشي بتلائم مع الأوضاع الحالية لكن في المرتبة الثالثة تأتي كل الخيارات معاً لأجل تحسين المستوى العلمي والمعيشي معاً وتصحيح الأخطاء التي وقعوا فيها من قبل.

الجدول 10: عملية الترقية تتم على أساس

عملية الترقية تتم على أساس		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
31,9%	29	الخبرة المهنية
51,1%	50	التكوين
29,7%	27	الكفاءة والأقدمية
16,5%	15	الدمج وإعادة الترتيب في المنصب
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن عملية الترقية تتم على أساس الخبرة المهنية وصل حجمهم (29) عامل بنسبة 31,9%، أما أجابوا أنها على أساس التكوين فقد بلغ عددهم (50) عامل بنسبة قدرت بـ 51,1%، حيث الذين أجابوا أن الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية وصل حجمهم (27) عامل بنسبة 29,7%، لكن الذين أجابوا أن الترقية على أساس الدمج وإعادة الترتيب في المنصب وصل حجمهم (15) عامل بنسبة 16,5%.

نجد أن أغلبية الإطارات بمختلف الفئات يرجعون عملية الترقية للتكوين باعتبار أن التكوين هو أول مصدر لتجديد المعلومات والتماشي مع التطورات وبالتالي يكون الحظ الأوفر للعمال الذين لديهم تكوينات في المجالات التي تتماشى مع التطورات من أجل الحصول على مناصب أعلى، حيث تليها الخبرة المهنية في المرتبة الثانية لأنها تعطي الفرد تراكمات وخبرات في مجال عمله التي ترشحه للترقية لمناصب أعلى ثم تليها الكفاءة والأقدمية في مجال العمل فهي تعطي تراكم للخبرات وأخيراً يأتي الدمج وإعادة الترتيب في المنصب للاستفادة من التكنولوجيا والمستجدات الحديثة؛ وعليه العمال الذين تم ترقيةهم على أساس التكوين لإجراء إختبارهم حيث يتم إختيار العمال حسب أدائهم المهني وخبرتهم وكفاءاتهم الفنية وأقدميتهم في المؤسسة.

الجدول 11: تتم عملية التكوين

تتم عملية التكوين		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
58,2%	53	قبل الترقية
28,6%	26	بعد الترقية
13,2%	12	معا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين يقومون بعملية التكوين قبل الترقية وصل حجمهم (53) بنسبة 58,2%، أما الذين يقومون بعملية التكوين بعد الترقية فقد بلغ عددهم (26) عامل بنسبة قدرت بـ 28,6%، الذين يقومون بعملية التكوين بعد وقبل الترقية فقد بلغ عددهم (12) عامل بنسبة قدرت بـ 13,2%.

وعليه يقومون بتعريف العملاء بقائمة المهن على أساس رغبت المؤسسة واستبيان ميولهم وتكوينهم لتحسين مهاراتهم وزيادة فهمهم للمفاهيم والتقنيات الجديدة ليتفاعلوا معها حيث صرح أغلب العمال بأن عملية التكوين قبل الترقية جاءت في المرتبة الأولى وثم تليها عملية التكوين بعد الترقية وهذا لتصحيح الأخطاء التي وقعوا فيها وتجديد المعلومات وتطويرها التي تتماشى مع المسارات المهنية والتكنولوجيا الحديثة في الوقت الراهن.

الجدول 12: عدد مرات الترقية وتبعيتها للتكوين

عدد مرات الترقية وتبعيتها للتكوين				
عدد الترقيات تلقي دورات تكوينية	مرة	مرتين	ثلاث مرات فأكثر	المجموع
نعم	7	37	43	87
لا	0	1	3	4
المجموع	7	38	46	91

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين تلقون دورات تكوينية وصل حجمهم (87) بنسبة 95,6%، فمنهم من ترقى مرة واحدة فقد بلغ عددهم (7) عمال، أما الذين ترقون مرتين فوصل حجمهم (37) عامل، لكن

الذين ترقون ثلاث مرات فأكثر فوصل حجمهم (37) عامل، أما الذين لم يتلقون دورات تكوينية فقد بلغ عددهم (04) عمال بنسبة قدرت بـ 4,4%، فمنهم من ترقى مرتين فقد بلغ حجمهم عامل واحد، أما الذين ترقون ثلاث مرات فأكثر فقدر عددهم بـ ثلاث عمال، أما الذين ترقون مرة واحد فهم منعدمون.

الجدول 13: عدد مرات الترقية وتبعيتها عدد التكوين

عدد مرات الترقية وتبعيتها عدد التكوين				
عدد الترقيات عدد دورات تكوينية	مرة	مرتين	ثلاث مرات فأكثر	المجموع
مرة واحدة	2	3	0	5
مرتان	2	5	0	7
ثلاث مرات	0	2	4	6
أكثر من ثلاث مرات	3	27	40	70
المجموع	7	37	44	88

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (88) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين تلقوا دورة تكوينية واحدة وصل حجمهم (5) عمال، منهم عاملين ترقان مرة واحدة وثلاث عمال ترقوا مرتين، أما العمال الذين تلقوا دورتين تكوينيتين وصل حجمهم (7) عمال منهم من عاملين ترقان مرة واحدة و خمسة عمال ترقوا مرتين، لكن العمال الذين تلقوا ثلاث دورات تكوينية وصل حجمهم (6) عمال، منهم من عاملين ترقان مرتين وأربع عمال ترقوا ثلاث مرات، حيث العمال الذين تلقوا أكثر من ثلاث دورات تكوينية فقد بلغ عددهم (70) عامل، منهم من ترقى مرة واحدة قدروا بـ (3) عمال، والذين ترقوا مرتين قدروا بـ (27) عامل، أما الذين ترقوا ثلاث مرات فأكثر قدروا بـ (40) عامل.

نجد أن فئة الأقدمية في العمل استفادت من التكوينات كثيراً فكلما كانت التكوينات كثيرة زادة الخبرة والمعرفة المهنية للعمال وأيضاً مع الأقدمية في العمل يزيد عدد الترقيات وهذا يدل أن المؤسسة تعتمد على التكوين في تسيير وتخطيط المسارات المهنية لعمالها.

الجدول 14: المكان الذي تلقى فيه التكوين

المكان الذي تلقى فيه التكوين		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
73,6 %	67	مؤسسة عملك
71,4 %	65	خارج المؤسسة
14,3 %	13	خارج الوطن
100,0 %	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين تلقوا التكوين في مكان عملهم وصل حجمهم (67) بنسبة 73,6 %، أما الذين تلقوا خارج المؤسسة فقد بلغ عددهم (65) عامل بنسبة قدرت بـ 71,4 %، ونجد الذين تلقوا خارج الوطن فقد بلغ عددهم (13) عامل بنسبة قدرت بـ 14,3 %.

أغلب العمال تلقوا التكوينات داخل المؤسسة وفي المؤسسات الخاصة بالتكوين التابعة للمؤسسة وهذا راجع لإهتمام المؤسسة بتطوير وتجديد معارف عمالها ومواكبة التكنولوجيا الحديثة أما بالنسبة للتكوينات خارج الوطن فأغلبها للمهندسين وذلك من أجل إكتساب الخبرة في العمل ومعرفة كيفية التحكم بالآلات الجديدة والحديثة، أو للمدراء ورؤساء الفروع لتعليمهم تقنيات التسيير والتكنولوجيا الحديثة وكيفية التحكم فيها.

الجدول 15: مدى التكوين الذي تلقوه

مدى التكوين الذي تلقوه		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
64,8 %	59	قصيرة المدى
31,9 %	29	متوسطة المدى
3,3 %	3	طويلة المدى
100,0 %	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين تلقوا تكوين قصير المدى وصل حجمهم (59) بنسبة 64,8 %، أما الذين

تلقوه متوسط المدى فقد بلغ عددهم (29) عامل بنسبة قدرت بـ 31,9%، لكن الذين تلقوه طويل المدى فقد بلغ عددهم (3) عامل بنسبة قدرت بـ 3,3%.

ويدل هذا بإحساس وشعور الموظف المتكون أن هذه الفترات غير كافية حتى يتمكن المتكون بالإلمام والتحكم أكثر في محتوى البرامج من أجل تحسين خدماتهم وأدائهم بعد الإنتهاء من التكوين كما يشير إلى أن هذه المؤسسة ذات طابع خدماتي.

حيث أن أغلب التكوينات ذات مدى قصيرة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تفضل هذا النوع من التكوينات لكي تريح الوقت من جهة ومن جهة أخرى ليتمكن العمال من الاطلاع على كل جديد في وقت قصير وبميزانية أقل.

2.الفرضية الثانية والثالثة : يساهم التكوين المتواصل في عملية النقل والتحويل

❖ محور التكوين المتواصل وعملية النقل والتحويل:

الجدول 16: تطبق المؤسسة سياسة الدوران بين المناسب في إدارتها للمسارات المهنية للموظف

تطبق المؤسسة سياسة الدوران بين المناسب في إدارتها للمسارات المهنية للموظف		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
60,4%	55	نعم
39,6%	36	لا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين تطبق عليهم سياسة الدوران المهنية وصل حجمهم (55) بنسبة 60,4%، أما الذين لا تطبق عليهم هذه السياسة فقد بلغ عددهم (36) عامل بنسبة قدرت بـ 39,6%.

هذا ما يدل أن المؤسسة تعتني بموظفيها بتطبيق سياسة الدوران لكي لا يمل الموظف من نفس المهنة وتغيير مساراته المهنية بين المناسب وأيضاً لكي يتعلم كيفية العمل في أغلب فروع المؤسسة من أجل تحسين مهاراته ويصبح قادر على أن يصبح مسؤول في أي فرع؛ أن أغلب العمال صرحوا أن المؤسسة تعمل بسياسة الدوران الوظيفي وهذا يدل على إهتمام المؤسسة بالعمال من أجل التحكم الجيد في العمل والإهتمام بكل ما هو جديد في التقنيات والتكنولوجيا لكي يتم تحسين المهارات والتسيير الجيد للمؤسسة.

الجدول 17: إكتساب مهارات جديدة يساعدك على النقل والتحويل

إكتساب مهارات جديدة يساعدك على النقل والتحويل		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
84,6%	77	نعم
15,4%	14	لا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين يكتسبون مهارات جديدة تساعدكم على التحويل والنقل فقد بلغ عددهم (77) عامل بنسبة قدرت بـ 84,6%، أما الذين لا تساعدكم على التحويل والنقل وصل حجمهم (14) بنسبة 15,4%.

يدل هذا على أن أغلب العمال لا يعملون في فرع واحد وأنهم يغيرون عملهم من مجال لآخر لكي يطبقون المهارة الجديدة المكتسبة التي تعلموها في دوراتهم التكوينية؛ حيث أن أغلب العمال صرحوا بأن إكتساب مهارات جديدة تساعدكم على النقل والتحويل ويدل هذا أن المؤسسة تعتمد على التكوين بشكل كبير في تسيير المسارات المهنية لعاملها وفي أغلب الأحيان بعد الإستفادة منه تتم ترقيتهم سواء كانت داخلية في المؤسسة أو إلى فرع آخر من فروعها.

الجدول 18: يقدم الموظفون خبراتهم لزملائهم وليس فقط للخاضعين لمسؤوليتهم

يقدم الموظفون خبراتهم لزملائهم وليس فقط للخاضعين لمسؤوليتهم		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
90,1%	82	نعم
9,9%	9	لا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين لا يقومون بتقديم خبراتهم لزملائهم فقد بلغ عددهم (9) عامل بنسبة قدرت بـ 9,9%، أما الذين يقومون بتقديم خبراتهم لزملائهم وصل حجمهم (82) بنسبة 90,1%

وهذا يدل على أن المسؤولين يقدمون خبراتهم لكل زملائهم وليس فقط للخاضعين لمسؤوليتهم المباشرة وهذا يبين تعاون الموظفين ومساعدة بعضهم البعض وحسن العلاقة بينهم وهي ثقافة إتصالية فيما بينهم بالدرجة الأولى ومن الدرجة الثانية نفسية وتربوية وأخلاق الموظفين، ثم أن المؤسسة تعمل على نقل الخبرة التكوينية الجديدة للعمال عن طريق الإستفادة من خبرة المتكون.

الجدول 19: يساعد مسؤولك المباشر على تحديد نقاط ضعفك وقوتك

يساعد مسؤولك المباشر على تحديد نقاط ضعفك وقوتك		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
74,7%	68	نعم
25,3%	23	لا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين يساعدونهم المباشر على تحديد نقاط قوتهم وضعفهم فقد بلغ عددهم (68) عامل بنسبة قدرت بـ 74,7%، أما الذين لا يساعدون عمالهم وصل حجمهم (23) بنسبة 25,3%.

هذا يدل أن أغلب المسؤولين المباشرين يساعدون العمال تحت إمرتهم في تحديد نقاط ضعفهم وإظهار نقاط قوتهم وهذا ما يسهل للموظف بتحسين وتطوير مهاراته وكيفية قيامه بالعمل الواجب فعله من جهة، ومن جهة أخرى يسهل للمؤسسة لسياستها التي تعتمد على تقييم المسؤولين للموظفين من أجل وضع برامج تكوينية لمعالجة النقائص والأخطاء وتكوين الموظفين.

الجدول 20: يستفيد زملائك في العمل من مكتسباتك التكوينية

يستفيد زملائك في العمل من مكتسباتك التكوينية		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
92,3%	84	نعم
7,7%	7	لا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين يستفيدون من مكتسبات زملائهم التكوينية فقد بلغ عددهم (84) عامل بنسبة قدرت بـ 92,3%، أما الذين لا يستفيدون من مكتسبات زملائهم وصل حجمهم (7) بنسبة 7,7%. أغلب الزملاء يستفدون من المكتسبات التكوينية الجديدة للموظفين هذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحقيق التواصل بين العمال بعد العملية التكوينية من أجل أخذ الخبرة والإستفادة من التكوين إلى أقصى مدى في مساراتهم المهنية .

الجدول 21: تتقلك من منصبك الحالي إلى فرع آخر بعد عملية التكوين

تتقلك من منصبك الحالي إلى فرع آخر بعد عملية التكوين		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
30,8%	28	نعم
69,2%	63	لا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين يتنقلون من منصبهم الحالي إلى فرع آخر بعد عملية التكوين فقد بلغ عددهم (28) عامل بنسبة قدرت بـ 30,8%، أما الذين لا يتنقلون وصل حجمهم (63) بنسبة 69,2%. هذا يدل على أنه يتم تغيير المناصب للموظفين لكن يبقون في نفس الفرع أي مجال العمل.

الجدول 22: التكوين في مكان عملك يساعدك لإكتساب مهارات ومعارف جديدة في مجال عملك

التكوين في مكان عملك يساعدك لإكتساب مهارات ومعارف جديدة في مجال عملك		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
95,6%	87	نعم
4,4%	4	لا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين لا يساعدهم التكوين في مكان عملهم فقد بلغ عددهم (4) عامل بنسبة

قدرت بـ 4,4%، أما الذين يساعدهم التكوين في مكان عملهم لإكتساب مهارات ومعارف جديدة وصل حجمهم (87) بنسبة 95,6%.

هذا يدل على أن المؤسسة تركز على أساتذتها وإطاراتها في تكوين المتكولين من أجل التحكم في الدورات والإقتصاد في الميزانية والإستفادة من خدمات الموظفين خلال فترة التكوين وكذلك يستفيد الموظفون من العمل والتكوين في نفس الوقت وكيفية التحكم في المسار المهني.

الجدول 23: مجال التكوين الذي يهم العمال أكثر لتطوير مساره المهني خلال السنوات القادمة

مجال التكوين الذي يهم العمال أكثر لتطوير مساره المهني خلال السنوات القادمة		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
3,3%	03	الخدمات
46,2%	42	تقنيات التسيير
9,9%	09	القدرة على تكوين الآخرين
40,7%	37	تقنيات الإدارة
11,0%	10	العمل الجماعي
47,3%	43	اللغات
64,8%	59	القدرة على التحكم في العمل
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين يشاركون التكوين في مجال الخدمات فقد بلغ عددهم (03) عامل بنسبة قدرت بـ 3,3%، أما الذين يشاركون التكوين في مجال تقنيات التسيير وصل حجمهم (42) بنسبة 46,2%، لكن العمال الذين يشاركون التكوين في مجال القدرة على تكوين الآخرين فقد بلغ عددهم (09) عامل بنسبة قدرت بـ 9,9%، حيث العمال الذين يشاركون التكوين في مجال تقنيات الإدارة فقد بلغ عددهم (37) عامل بنسبة قدرت بـ 40,7%، نجد العمال الذين يشاركون التكوين في مجال العمل الجماعي فقد بلغ عددهم (10) عامل بنسبة قدرت بـ 11,0%، نجد العمال الذين يشاركون التكوين في مجال اللغات فقد بلغ عددهم (43) عامل بنسبة قدرت بـ 47,3%، نجد العمال الذين يشاركون التكوين في مجال القدرة على التحكم في العمل فقد بلغ عددهم (59) عامل بنسبة قدرت بـ 64,8%.

أغلب العمال يفضلون التكوين في مجال التحكم في العمل لأن معظمهم ذو مناصب إدارية تحتاج إلى مهارات ليتمكن من تسيير وتخطيط أعمالهم، وتليها اللغات في الدرجة الثانية لأن الموظفين يعانون

نقص في مستواهم في اللغات الأجنبية حتى ولو كانوا خرجي الجامعات والمعاهد ولأن المؤسسة مؤسسة خدماتية فإنها تتعامل كثيرا مع الدول الأجنبية وتحتاج لهذه اللغات لتتمكن من تسيير المؤسسة، ثم تليها تقنيات التسيير والإدارة فالخدمات أساسية وضرورية وكل عامل يسعى دائما إلى أن يتلقى خلال مشوار عمله تكوينات تساعد على تسيير مساره في المؤسسة.

الجدول 24: إكتساب العامل لمهارة جديدة بعد التكوين يمنحه فرصة النقل داخل المؤسسة

إكتساب العامل لمهارة جديدة بعد التكوين يمنحه فرصة النقل داخل المؤسسة		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
71,4%	65	نعم
28,6%	26	لا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (91) عاملا، نلاحظ أن العمال الذين تمنحهم المهارة الجديدة بعد التكوين فرصة التنقل داخل المؤسسة فقد بلغ عددهم (65) عامل بنسبة قدرت بـ 71,4%، أما الذين لا تمنحهم المهارة الجديدة بعد التكوين فرصة التنقل داخل المؤسسة وصل حجمهم (26) بنسبة 28,6%.

أغلب العمال تم نقلهم من منصب لآخر داخل المؤسسة بعد تكوينهم وإكتسابهم لمهارات جديدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للتكوين وتستعمله في تسيير المسار المهني للموظف عن طريق نقله من منصب لآخر سواء كان هذا النقل عمودي أو أفقي وذلك من أجل التقدم في مساره المهني سواء عن طريق الترقية أو التحفيز.

الجدول 25: تم تحويل العامل من منصب إلى منصب آخر مباشرة بعد التكوين

تم تحويل العامل من منصب إلى منصب آخر مباشرة بعد التكوين		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
52,7%	48	نعم
47,3%	43	لا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين تم تحويلهم من منصب إلى منصب آخر مباشرة بعد التكوين فقد بلغ عددهم (48) عامل بنسبة قدرت بـ 52,7%، أما الذين لم يتم تحويلهم من منصب إلى منصب آخر مباشرة بعد التكوين وصل حجمهم (43) بنسبة 47,3%.

هذا يبين لنا أن النسب متقاربة بين العمال الذين تم تحويلهم من منصب عملهم إلى منصب آخر مباشرة بعد التكوين، أما العمال الذين لم يتم تحويلهم إلى منصب آخر بعد التكوين وهذا راجع إلى خطة عمل المؤسسة أو المناصب الشاغرة متوفرة فيها، وهناك مناصب يتم تعيين العامل مباشرة بعد تكوينهم فيها بينما نجد أن هناك مناصب أخرى تحتاج إلى أقدمية وخبرة مهنية خاصة المناصب العليا لإدارة المؤسسة.

الجدول 26: تم تغيير منصب العامل في نفس المستوى من أجل إكتساب مهارات وخبرات جديدة

تم تغيير منصب العامل في نفس المستوى من أجل إكتساب مهارات وخبرات جديدة		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
47,3%	43	نعم
52,7%	48	لا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين تم تغيير مناصبهم في نفس المستوى من أجل إكتساب مهارات وخبرات فقد بلغ عددهم (43) عامل بنسبة قدرت بـ 47,3%، أما الذين لم يتم تغيير مناصبهم وصل حجمهم (48) بنسبة 52,7%

هذا يبين أن النسب متقاربة بين العمال الذين تم تغيير مناصبهم في نفس المستوى من أجل إكتساب مهارات وخبرات جديدة والذين لم يتم تغيير مناصبهم وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل بسياسة الدوران الوظيفي للعمال الذين يعانون من نقص في مستواهم وعدم التحكم في عملهم من أجل أخذ الخبرة و التعلم من الزملاء وتدارك النقائص التي يعانون منها بالإحتكاك بغيرهم من العمال والأخذ بتوجيهاتهم ونصائحهم من أجل السير نحو الأمام في المسار المهني.

الجدول 27: عملية التحويل من منصب إلى آخر تتم بناء على

تتم عملية التحويل من منصب إلى آخر بناء على		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
23,1%	21	الكفاءة والتكوين
4,4%	4	الأقدمية
72,5%	66	كلها معا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين تم تحويلهم من منصب إلى آخر بناء على الكفاءة والتكوين فقد بلغ عددهم (21) عامل بنسبة قدرت بـ 23,1%، أما الذين تم تحويلهم من منصب إلى آخر بناء على الأقدمية وصل حجمهم (4) بنسبة 4,4%، لكن الذين تم تحويلهم من منصب إلى آخر بناء على الكفاءة والتكوين وأيضاً الأقدمية وصل حجمهم (66) بنسبة 72,5%.

معظم العمال يصرحون بأن عملية تحويلهم من منصبهم إلى منصب آخر يعتمد على الكفاءة والتكوين والأقدمية معاً، خاصة لدى الفئة الأكثر أقدمية وذلك أن هذه الفئة وصلت إلى تحقيق طموحاتها وإلى المناصب العليا نتيجة الخبرة المكتسبة لديهم في ميدان العمل والتكوينات التي تم تلقيها خلالها مسيرتهم المهنية.

الجدول 28: توافق بين التخطيط الشخصي لمسار المهني وتخطيط المؤسسة

توافق بين تخطيطه الشخصي لمساره المهني وتخطيط المؤسسة		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
59,3%	54	نعم
40,7%	37	لا
100,0%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (91) عاملاً، نلاحظ أن العمال الذين يرون أن الوسائل المستعملة للكشف عن المشروع الشخصي للتلاميذ كافية وصل حجمهم (25) بنسبة 55,6%، أما الذين يرون أنها ليست كافية فقد بلغ عددهم (25) عامل بنسبة قدرت بـ 44,4%.

أغلبية العمال يوجد توافق بين تخطيطهم الشخصي وتخطيط المؤسسة لمساراتهم المهنية وهذا ما أرجعوه إلى البطاقة التقويمية التي تعمل بها المؤسسة والتي يتم من خلالها تقويم الموظف من كل النواحي من طرف الرؤساء في العمل من أجل تحديد نوع التكوين الذين يحتاجه هذا الموظف لتقدم في مساره المهني.

خامسا : مناقشة نتائج الفرضيات:

1. الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على: يساهم التكوين المتواصل في تجسيد عملية الترقية لعمال مؤسسة سونلغاز بذرار الحاجة:

- من خلال عرض وتحليل الجداول نستطيع القول إن التكوين المتواصل يساهم في تجسيد عملية الترقية لعمال مؤسسة سونلغاز بذرار الحاجة:
- تلقي العامل من مؤسسته الحالية دورات تكوينية خلال مراحل عمله وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 05 حيث ان الذين تلقوا التكوين يمثلون 95,6 بالمئة.
 - عملية الاختيار للتكوين وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 07 حيث انها تتم على أساس إحتياجات المؤسسة على أساس إحتياجات الفرد معا بنسبة 63,7 بالمئة.
 - تتم عملية التكوين وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 09 من أجل تجديد المعلومات قدرت نسبتهم 52,7 بالمئة
 - أساس عملية الترقية هذا وبسبب ما توصلنا اليه من من خلال الجدول 10 حيث على أساس التكوين نسبتهم 51,1 بالمئة أما على أساس الكفاءة والأقدمية 29,7 بالمئة.
 - عملية التكوين وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 11 حيث أنها تتم قبل الترقية بنسبة 58,2 بالمئة.
 - عدد مرات الترقية وتبعيتها للتكوين وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 12 حيث ترقوا بالتكوين 95,6 بالمئة.
 - محتوى التكوين الذي تلقاه العامل وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال 08 حيث أنه كافي قدرت نسبتهم 50,5 بالمئة.

من خلال هذه النتائج نجد أن للتكوين دور كبير في تطوير قدرات الموظف وذلك من خلال إضافته لمعارف علمية جديدة وأفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على تنفيذ المهام الإدارية وهذا لأجل رفع درجته العلمية والعملية مثل الترقية؛ ومنه يساهم التكوين المتواصل في تجسيد عملية الترقية لعمال المؤسسة.

2. الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أن التكوين المتواصل يساهم في عملية النقل العمال في مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة:

من خلال عرض وتحليل الجداول نستطيع القول إن التكوين المتواصل يساهم في عملية النقل العمال في مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة:

- تطبق المؤسسة سياسة الدوران بين المناصب في إدارتها للمسارات المهنية للموظف وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 16 وجدنا نسبة الموافقين 60,4 بالمئة.
- إكتساب مهارات جديدة يساعدك على النقل والتحويل وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 17 وجدنا نسبة الموافقين 84,6 بالمئة.
- يقدم الموظفون خبراتهم لزملائهم وليس فقط للخاضعين لمسؤوليتهم وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 18 فتحصلنا على النسب التالية الموافقين 90,1 بالمئة.
- يساعد مسؤولك المباشر على تحديد نقاط ضعفك وقوتك وهذا بسبب مات وصلنا اليه من خلال الجدول 19 ان نسبة الموافقين هي 74,7.
- يستفيد زملائك في العمل من مكتسباتك التكوينية وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 20 أن نسبة الموافقين هي 92,3 بالمئة.
- إكتساب العامل لمهارة جديدة بعد التكوين يمنحه فرصة النقل داخل المؤسسة وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 24 حيث أن نسبة الموافقين هي 71,4 بالمئة.

من خلال هذه النتائج نجد أن للتكوين دور كبير للمكون لإيصال المعلومات والمعارف لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة في مجال عملهم وإنجاح المتكون من خلال أسلوب النقاش المفتوح بينهم عن طريقه يقدمون خبراتهم ومعلوماتهم حول العمل وتوضيح نقاط الضعف والقوة لإنجاح المتكون في مساره المهني في مناصب وفروع مختلفة؛ ومنه يساهم التكوين المتواصل في تجسيد عملية النقل لعمال المؤسسة.

3. الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أن التكوين المتواصل يساهم في

عملية التحويل العمال في مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة:

من خلال عرض وتحليل الجداول نستطيع القول إن التكوين المتواصل يساهم في عملية النقل العمال في مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة:

- مجال التكوين الذي يهتم العمال أكثر لتطوير مساره المهني خلال السنوات القادمة وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 23 حيث ان اللغات بنسبة 47,3 بالمئة، القدرة على التحكم في العمل بنسبة 64,8 بالمئة، أما تقنيات التسيير بنسبة 46,2 بالمئة وتقنيات الإدارة بنسبة 40,7 بالمئة.
- تم تحويل العامل من منصب إلى منصب آخر مباشرة بعد التكوين وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 25 حيث ان الموافقون بنسبة 52,7 بالمئة.
- تم تغيير منصب العامل في نفس المستوى من أجل إكتساب مهارات وخبرات جديدة وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 26 حيث ان الموافقون الراضون 52,7 بالمئة.
- عملية التحويل من منصب إلى آخر وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 27 حيث انها تتم بناء على الكفاءة والتكوين، تتم بناء على الأقدمية مع بنسبة 72,5 بالمئة.
- العامل الذي توافق بين تخطيطه الشخصي لمساره المهني وتخطيط المؤسسة وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 28 حيث ان الموافقون بنسبة 59,3 بالمئة.

من خلال هذه النتائج نجد أن للتكوين دور كبير بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة وذلك من خلال تحقيق الطموح الوظيفي للموظف ومنحه فرصة إضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة وتحسين وتنويع الخدمات وكيفية إستقراره مع مختلف المهن في المؤسسة؛ ومنه يساهم التكوين المتواصل في تجسيد عملية التحويل لعمال المؤسسة.

4. الفرضية العامة التي تنص للتكوين المتواصل دور مهم في إدارة وتخطيط

المسارات المهنية لعمال مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة المسيلة:

من خلال الفرضيات الجزئية نجد أن للتكوين دور مهم في تخطيط وتسيير المسارات المهنية لعمال المؤسسة وذلك من خلال تكوينهم داخل وخارج المؤسسة لتحسين كفاءاتهم وتنمية معارفهم المهنية وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم العملية وتحسين العلاقات بين الموظفين وبين رؤسائهم ويتم هذا لترقية الموظفين ورفع رتبهم المهنية عن طريق دورات تكوينية تنظمها المؤسسة.

ومن هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق الفرضية الرئيسية والمتمثلة في أن للتكوين المتواصل دور مهم في إدارة وتخطيط المسارات المهنية لعمال مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة المسيلة، بعد تأكيدها وتأكيد الفرضيات الجزئية.

النتائج العامة:

من خلال صحة الفرضيات الجزئية والفرضية العامة تبين لنا النتائج أن:

- التكوين المتواصل يساعد في تطوير قدرات و كفاءات وسلوكات الموظف و رسم طريقه من خلال تتبع المسار المهني بمؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة.
- هناك تأثير كبير للمكون اوالمسؤول المباشر على العمل في نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف و هو ما يساعد على تسيير المسار المهني بنجاح بمؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة بالمسيلة.

- يوجد تأثير لبرامج التكوين المتواصل على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف بالمؤسسة سونلغاز .
- يساهم التكوين المتواصل الموظفين في اكتساب معلومات و معارف جديدة و تزويدهم بالاساليب الجديدة و صقل مهاراتهم التي تساعدهم في اداء المهام الموكلة اليهم و هو ما يساهم في تسهيل عملية تسيير المسار المهني للموظف بمؤسسة سونلغاز بدراع الحاجة بالمسيلة.
- يساعد التكوين المتواصل في تحويل ونقل الموظف من منصب إلى آخر أو من فرع لآخر بمؤسسة سونلغاز بدراع الحاجة بالمسيلة .
- التكوين المتواصل يساهم تحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس بمؤسسة سونلغاز بدراع الحاجة بالمسيلة.
- اغلب الموظفين يتقون برؤسائهم وما يقدمونه من نصائح، ومن جهة أخرى يتحلون بروح التألف والتآخي بين زملائهم، إذ يعلمونهم ما يتعلمون من البرامج التكوينية ويساعدونهم في رسم مساراتهم المهنية بمؤسسة سونلغاز بدراع الحاجة بالمسيلة.
- وكل هذا للوصول إلى أن ما يقدم من تكوينات متنوعة يساعد ويفيد في تطوير وتحسين المسارات المهنية لهؤلائي المبحوثين، حيث تكون عملية التكوين المتواصل طريقة فعالة في تطوير المسار المهني و جزء من إستراتيجية المؤسسة.

الأفاق المستقبلية :

مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة والمتعلقة للتكوين المتواصل دور مهم في تخطيط المسارات المهنية لعمال مؤسسة سونلغاز بذراع الحاجة المسيلة، يمكن تقديم مجموعة من الأفاق المستقبلية التالية:

- تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة سونلغاز وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.
- زيادة عدد الدورات التكوينية خارج المؤسسة (داخل وخارج الوطن) وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانونا والمؤهلة في مجال التكوين.
- مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث وتحسين المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على عملية تخطيط المسار المهني للموظف .
- التمديد في فترات تكوين الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكونين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المتكونين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.
- اقتراح تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية.
- استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة.
- اقتراح برمجة دورات تكوينية للموظفين في القدرة على التحكم في العمل وتقنيات التسيير والإدارية اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية، نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج الوطن.
- اقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين خارج الوطن وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة، وهذا من أجل تغطية المتكون لمختلف احتياجاته الضرورية واجتياز هذه الفترة في ظروف ملائمة ومساعدة على التحصيل المعرفي.
- اقتراح تعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسستهم.

ضرورة زيادة الإهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين ونقلهم من منصب إلى آخر من أجل إكتسابهم مزيد من المعارف والنهارات وإتاحة فرص أكبر لتطوير مساراتهم المهنية داخل المؤسسة



الخاتمة



الخاتمة :

إنطلاقاً من دراستنا تبين لنا مدى أهمية العنصر البشري بحيث يعتبر العنصر المحرك والمنشط الوحيد لجميع العوامل الأخرى، فهو مصدر در الخلق والإبداع والفكر والتطور وعلى هذا الأساس أصبح من الضروري الإعتناء به، من خلال تكوينه وتنمية قدراته القيمية والعملية وامداده بالمهارات والقيم والافكار التي تعينه على تحسين أدائه وإستعمال قدراته بحيث تحقق أهدافها وأهداف المؤسسة على حد سواء.

ومن هنا فإنه وبفضل التكوين المتواصل تتمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات والتقدمات التكنولوجية المختلفة لكفاية الميادين والأعمال، وهو ما دفع مؤسسة سونغاز بذراع الحاجة بالمسيلة وغيرها من المؤسسات الأخرى في الآونة الأخيرة وإنطلاقاً من تحديد إتجاهاتها التكوينية حسب إمكانياتها أن تركز وتهتم بضرورة التحاق إطاراتها بمختلف مستوياتهم ورتبهم بمراكز التكوين لكسب معارف ومهارات حديثة.

إن أهم ما نخرج به من دراستنا هو أن التكوين المتواصل لا يعتبر فرصة للموظفين لمتابعة دورات تكوينية بل يهدف إلى تجنيد ودفع الموظفين للعمل من أجل تغيير سلوكياتهم نحو الأحسن، ذلك لتحقيق مستقبل مهني أفضل بالنسبة للفرد من خلال ترقيته مهنيا وإجتماعيا من جهة، وترقية المؤسسة بأكملها من جهة أخرى.

إضافة إلى الترقية لذوي الاستحقاق والتأهيل خاصة الذين يتمتعون بأقدمية معتبرة وفي هذا الإطار يمكن أن نقول أن التكوين المتواصل يبقى الاستثمار الأمثل على المدى القصير والمتوسط والطويل وذلك لأفراد المؤسسة والمؤسسة نفسها، وبالتالي الوسيلة الأمثل لتسيير المسار المهني بطريقة عقلانية وموضوعية.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا في عملنا هذا إلى حد من التواضع، فهو ليس مميزاً بقدر ما هو خاضع للإنقادات والتحسينات كما نتمنى أن تعود هذه الدراسة على الآخرين بالفائدة على عملهم وتحسينه.



قائمة

المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

المصادر :

أولا : المعاجم و القواميس

1. إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، ط4، القاهرة، 2004.

المراجع :

أولا: الكتب باللغة العربية:

1. ابراهيم خلعف الملكاوي، إدارة المسار الوظيفي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
2. ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، المجلد 14، دار صادر، بيروت، 1994.
3. أحسن عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة، لبنان، 1983.
5. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
7. أحمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، بدون ناشر، 1995.
8. بلال خلف سكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009.
9. بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
10. بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة ت.ب.ر.د.م.ج، الجزائر، 2009.
11. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2003.
12. جمال الدين، محمد المرسي، السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005.
13. حسن بن إبراهيم الهنداوي، التعليم وإشكالية التنمية، كتاب الأمة، العدد 98، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، 2004.
14. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمة، قالمة، 2004.
15. حمدي امين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
16. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
17. خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 1999.



18. خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
19. د. فوزي غ اربية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2002.
20. رايح تركي، أصول التربية والتعليم، الطبعة 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
21. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ط1، 2002.
22. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2007.
23. شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين، الجزائر، 2011.
24. الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، بمحلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06.
25. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
26. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2001.
27. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط2، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2004.
28. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، عمان، عالم الكتب الحديث، 2006.
29. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2008.
30. عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
31. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
32. عبد الفتاح مراد، موسوعة البحث العلمي واعدد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، القاهرة، دار الكتب والوثائق المصرية، 2008.
33. عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية شركة الجمهورية للنشر، 2002.
34. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون سنة نشر.
35. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002.



36. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين ميله، الجزائر، 2022.
37. عمر نصر الله، أساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها، ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
38. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران، عمان، 2012.
39. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد الإستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 .
40. غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
41. فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة 01، دار المستقبل، عمان، 1997، ص 240.
42. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان 2011.
43. كمال بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
44. محمد جمال، التخطيط للتدربي في مجالات التنمية، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ط 1، 1968.
45. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء، مصر، 2006.
46. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
47. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004 .
48. مصطفى نجيب شاوشي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
49. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
50. يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب مع تطبيقات في المملكة السعودية، مرجع سابق،
51. يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

ثانيا:الدوريات

1. صلاح الدين الهيتي، اثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة مؤتة الاردن، العدد الثاني، 2004.

ثالثا:الرسائل الجامعية

- 1.نعيمة بوسوسة، ربط المسار المهني بالتدريب بين الإمكانات النظرية والعوائق الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013 .



2. عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
3. محمد مسعود بورغدة، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإجتماعية، الجزائر، 2002. 1.
4. جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص التحليل والإستشراف الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009 .
5. بزايد نجا، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة "سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011.
6. أسعدي علي، تقييم برامج التكوين ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة شركة البيادر العالمية، أطروحة لبليل شهادة الدكتوراه، الجامعة الافتراضية الدورية، 2010.

رابعاً: المذكرات

1. صنوان أحمد زهوان عبد الهادي، التكوين بمؤسسات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل تحديات و فروقات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة معسكر، 2015/2016.
2. مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016-2015.
3. صغيري رزيقة، بلال نصيرة، التكوين المتواصل وعلاقته بتسيير المسار المهني للإمارات مع دراسة حالة "المدرسة العليا للشرطة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2005-2004.

خامساً: المحاضرات

محي الدين مختار، محاضرات علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995

المراجع باللغة اللاتينية :

1. 1-Craig Robert. L. The Astd development handbook. Boston: McGraw Hill, 1996.
2. 2-Firkola, Peter, A study of career planning assessment. Economic Jornal of Hokkaido University Econ, Hokkaido University, N 36,2007.
3. Gny. Khuikkieri. La promotion sociale. P.U.F. Paris. 1977.
4. Jacques Scoyer; collection personnel ANDCP. Fonction formation, Op. Cit.
5. jean marie Peretti, Gestion des Ressources humaines, Op cit.



6. Maria Popa, Maria Daniela Pipas, Professional career planning practice and Result. International journal of Academic research in business and social science, july, N07, vol 04, 2014.
7. Michael Armstrong, Human resources management practice. London: KOGAN PAGE, 1999.
8. Michel Grevais, Contrôle des gestion économique. 7ème édition. paris, 2004.
9. Wearther J.R la gestion des ressources humaines, canada 1990.



ملاحق



تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

إلى السيد: مدير شركة الكهرباء والغاز

لولاية المسيلة 011 011 011 / SNEG

تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د. LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد المساعدة في حدود أغراض البحث العلمي للطالب (ة) المذكور (ة) أسمه (ها) أدناه. وذلك لتمكينه (ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والاطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	التخصص
01	جمعون منانة	1980 / 06 / 10 بـ سوق الاثنين -- بجاية	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل
02	صغيري رزيقة	1982 / 04 / 04 بـ: المسيلة	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: التكوين المتواصل وعلاقته بفعالية تخطيط مسار المهني.
دراسة ميدانية بمؤسسة شركة الكهرباء والغاز MEI بالمسيلة.
الأستاذ المشرف: أ.د. / جفلولي يوسف .
وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المستقبلية:



24 MARS 2024

CONVENTION DE STAGE PRATIQUE

Entre :

L'Université Mohamed Boudiaf- M'sila
Représenté par Monsieur :

D'une part, et

La société Algérienne des Industries Electriques et Gazières (SAIEG société du groupe SONELGAZ), représentée par : Monsieur : **ALLAL Tahar** le Chargé de la Division Ressources Humaines

D'autre part.

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

ARTICLE 01 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique à l'intention d'étudiant suivant :

- DJAMOUNE Manama
- SEGHIRI Razika

Spécialité : **Master 02 Sociologie, Organisation et Travail**

ARTICLE 02 :

Le stage pratique qui se déroulera à SAIEG Société du Groupe SONELGAZ la Division Ressources Humaines est d'une durée de 05 jours Soit du 26/03/2024 au 30/03/2024 inclus.

ARTICLE 03 :

Durant sa présence sur les lieux du stage, le stagiaire est placé sous l'autorité hiérarchique de l'encadreur désigné et est soumis au règlement intérieur de la société.

A cet effet, l'organisme d'accueil devra porter à la connaissance du stagiaire, dès son arrivée sur le lieu du stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur ainsi que les consignes d'hygiène et de sécurité en précisant les risques et/ou les sanctions encourues.

ARTICLE 04 :

En cas d'absence non justifiée ou si le stagiaire commet des manquements dans l'observation du règlement intérieur de l'organisme d'accueil, celui-ci peut lui adresser un avertissement qui sera communiqué immédiatement à la direction de L'Université Mohamed Boudiaf- M'sila, par lettre recommandée avec accusé de réception.

Au cas où le stagiaire fait l'objet de trois (03) avertissements ou commet une faute grave telle que définie dans le règlement intérieur de la société, l'organisme d'accueil peut suspendre immédiatement le stage pratique et procéder à son renvoi (sans préavis) après en avoir informé, par lettre recommandée avec accusé de réception, la direction L'Université Mohamed Boudiaf- M'sila. Qui prendra les dispositions prévues en la matière.

ARTICLE 05 :

la direction de L'Université Mohamed Boudiaf- M'sila, s'engage à contracter une police d'assurance conventionnelle au profil du stagiaire pour toute la durée du stage.

ARTICLE 06 :

L'organisme d'accueil ne prend en charge ni l'hébergement ni la restauration ni la rémunération de quelque nature que ce soit du stagiaire.

ARTICLE 07 :

L'organisme d'accueil assure dans la mesure du possible le transport du stagiaire entre la ville de M'sila et le lieu du stage en utilisant les bus du transport des travailleurs de la société.

ARTICLE 08 :

L'organisme d'accueil est tenu de mettre à la disposition du stagiaire les moyens matériels et pédagogiques (documentation) nécessaires au déroulement du stage.

ARTICLE 09 :

Le stagiaire est tenu pendant la durée de son stage, comme après son expiration, d'observer la discrétion la plus absolue concernant les faits, informations et documents dont il a eu connaissance à l'occasion de son stage et doit s'abstenir de tout acte de nature à nuire aux intérêts matériels et moraux d l'organisme d'accueil.

ARTICLE 10 :

Le stagiaire est tenu à déposer auprès de la structure d'accueil, un exemplaire du rapport de stage de ses travaux.

ARTICLE 11 :

En cas de difficultés pouvant découler de l'application de la présente convention, les deux parties s'engagent à régler à l'amiable leur différend.

ARTICLE 12 :

La présente convention expire le : 31/03/2024.

L'Université Mohamed Boudiaf- M'sila



نائب مدير الجامعة
العلاقات الخارجية
والتشجيع والتمويل والتظاهرات الثقافية
أ. ب. بن واضح الهاشمي

Le Chargé de la Division Ressources Humaines



ملال الطاهر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم اجتماع
تخصص تنظيم و عمل

استبيان

يشرفنا أن نضع هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل بعنوان التكوين المتواصل و علاقته بإدارة تخطيط المسار المهني للموظفي مؤسسة سنلغاز .

و تهدف هذه الدراسة الى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين المتواصل و علاقته بإدارة تخطيط المسار المهني للموظف لذلك نأمل منكم التكرم و الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها والاجابة بصراحة عن بقية الاسئلة نرجو أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان .

علما أن كل اجاباتكم تكون في سرية تامة و لا تستخدم الا في لغرض البحث العلمي

تفضلو بقبول فائق التقدير و الاحترام.

الأستاذ المشرف:

أ د/جغلولي يوسف

الطلبتان:

صغيري رزيقة

جمعون منانة

أولا :البيانات الشخص

1- الجنس : أنثى ☐ ذكر ☐

2-المستوى الدراسي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج : ☐

3-الأقدمية في العمل:

4-المستوى المهني:

عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐ اطار ☐ اطار سامي ☐

ثانيا : التكوين المتواصل و الترقية

5-هل تلقيت في مؤسستك الحالية دورات تكوينية خلال مراحل العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم كم مرة :

مرة واحدة ☐ مرتين ☐ ثلاث مرات ☐ أكثر ☐

إذا كان لا لماذا.....

.....

6- في رأيك عملية الاختيار للتكوين تتم على أي أساس ؟

احتياجات المؤسسة ☐ احتياجات الفرد ☐ أو معا ☐

7-هل محتوى عملية التكوين الذي تلقيته : كافي ☐ غير كافي ☐

من حيث:

المدة الزمنية ☐ الموارد ☐

لماذا في كلتا الحالتين.....

8- عملية التكوين تتم : تجديد المعلومات ☐ لمعالجة الأخطاء ☐ لأجل الترقية ☐ لكل ماسبق ☐

9- كيف تتم عملية الترقية :

على أساس الخبرة المهنية ☐ على أساس التكوين ☐ الكفاءة و ☐ الأقدمية ☐ على أساس الدمج و إعادة الترتيب في المنصب. ☐

10- هل تتم عملية التكوين : قبل الترقية ☐ بعد الترقية ☐ معا ☐

11- عدد مرات الترقية و تبعيتها للتكوين:

عدد الترقيات تلقي التكوين	مرة	مرتين	ثلاث فأكثر
نعم			
لا			

12- العلاقة بين عدد مرات التكوين مع عدد مرات الترقية:

عدد الترقيات عدد التكوين	مرة	مرتين	ثلاث مرات	أكثر
مرة				
ثلاث مرات				
أكثر				

13- هل التكوين الذي تلقينته كان في :

مؤسست عملك ☐ خارج المؤسسة ☐ خارج الوطن ☐

14- هل هو : قصير المدى ☐ متوسط المدى ☐ طويل المدى ☐

ثالثا : التكوين المتواصل و عملية النقل و التحويل

15- هل تطبق المؤسسة سياسة الدوران بين المناسب في اداراتها للمسرات المهنية

للموظف : نعم ☐ لا ☐

16- هل اكتسابك لمهارت جديدة يساعدك على النقل و التحويل ؟

نعم ☐ لا ☐

-لماذا في كلتا الحالتين.....

.....

.....

17- هل الموظفون يقدمون خبراتهم لزملائهم و ليس فقط للخاضعين لمسؤوليتهم ؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل يساعد مسؤولك المباشر على تحديد نقاط قوتك و ضعفك ؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل يستفيد زملائك في العمل من مكتسباتك التكوينية ؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل تم نقلك من منصبك الحالي الى فرع آخر بعد عملية التكوين ؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل التكوين في مكان العمل يزيد في فرصتك لاكتساب مهارات جديدة ومعارف في مجال عملك؟

☐ لا

☐ نعم

22- ماهو مجال التكوين الذي يهتمك أكثر لتطوير مسارك المهني خلال السنوات القادمة؟

الخدمات ☐ تقنيات التسيير ☐ القدرة على تكوين الآخرين ☐ تقنيات الإدارة ☐ العمل الجماعي ☐ اللغات ☐ القدرة على التحكم في العمل ☐

23- هل اكتسابك لمهارت جديدة بعد التكوين يمنحك فرصة النقل داخل المؤسسة ؟

☐ لا

☐ نعم

24- هل تم تحويلك من منصب الى منصب آخر مباشرة بعد التكوين ؟

☐ لا

☐ نعم

25- هل تم تغيير منصبك في نفس المستوى من أجل اكتساب مهارات و خبرات جديدة ؟

☐ لا

☐ نعم

26- عملية التحويل من منصب الى آخر يتم بناءا على :

الكفاءة والتكوين ☐ الأقدمية ☐ كلها معا ☐

27- هل تعتمد المؤسسة استراتيجية واضحة لإدارة المسرات الوظيفية.....

.....

.....

28- هل يوجد توافق بين تخطيطك الشخصي لمسارك المهني وتخطيط المؤسسة:

☐ لا

☐ نعم

لماذا في كلتا الحالتين.....

.....
29-كيف تقيم عملية التخطيط في مسارك المهني داخل المؤسسة من خلال عملية
التكوين.....

دليل المقابلة

أنثى:

الجنس: ذكر

السن:

الصنف المهني:

المستوى الدراسي:

س1: ماهي استراتيجيات التخطيط للمسار المهني المعتمدة في المؤسسة؟

س2: ماهي آليات المسار المهني؟

س3: مارأيك في عملية التكوين المتواصل المعتمدة من قبل المؤسسة؟

س4: هل يتم تخصيص برامج تكوينية في هذا المجال ؟

س5: ماهي هذه البرامج التكوينية؟

س6: ماهي الأساليب المعتمدة في تكوين العمال؟

س7: كيف تتم عملية الترقية؟

س8: من هي الفئة المستفيدة من عملية النقل و التحويل ؟

س9: ماهو تقييمك لتخطيط المسار المهني للعمال؟

س10: ماهي الصعوبات التي تعترض استراتيجيات التكوين المتواصل على صعيد العمال و المؤسسة ؟