

واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية

أ.د/ بعداش مسيكة *

أ. مروان عبد الرزاق **

Résumé :

La formation est élément très essentiel pour assurer les plus hauts degrés de la performance des ressources humaines, que ce soit pour le recrutement dans de nouveaux postes ou bien pour le recyclage. Malgré l'accroissement des dépenses sur la formation, et l'augmentation du nombre des entreprises spécialisées dans la formation et le recyclage tant qu'en niveau Arabe et local, mais la réalité prouve qu'une grande partie de l'effet de la formation in... dans des résultats ou des exploits, et que le rendement des employés formés n'est pas visible par rapport au perfectionnement des performances.

Dans cet article, nous essayerons de donner une face de la contribution de la formation dans la carrière des employés des entreprises Algériennes, en ce focalisant sur l'importance de la formation et ses méthodes (notamment en Algérie), et passant par donner l'état et la contribution de la formation dans la carrière en ce basant sur une étude par questionnaire faite au niveau de quelque entreprises étatiques et privées, pour arriver ensuite aux résultats et donner les suggestions adéquates pour ces entreprises.

من هذا المنطلق، سنتناول في هذه المقالة تحديد وتشخيص واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية؛ بالتركيز على أهمية التكوين والأساليب المعمولة به (خاصة في الجزائر)، وستقوم بإبراز واقع التكوين في المسار المهني

ملخص: يعد التكوين عنصر مهم لضمان تحقيق أعلى درجات كفاءة الموارد البشرية، سواء كان ذلك من أجل شغل التخصصات الوظيفية الشاغرة أم للرسكلة. بالرغم من تزايد ما ينفق على التكوين والتصاعد المستمر في المؤسسات

* أستاذة، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله-بتيبازة، الجزائر.

** أستاذ مساعد أ، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله-بتيبازة، الجزائر.

للمؤسسات الجزائرية بالاستناد إلى دراسة ميدانية على شكل استقصاء قمنا به على مستوى بعض المؤسسات العمومية والخاصة، لتتوصل بعدها إلى بعض النتائج، وتقديم الاقتراحات اللازمة لهذه المؤسسات.

والمراكز المنشغلة بتوفير خدمات التكوين في علمنا 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.

مقدمة:

إذا 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 علمنا 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 المداخلة تحديد وتشخيص واقع التكوين في 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 في المسار المهني للمؤسسات الجزائرية

بالاستناد على دراسة ميدانية على شكل استقصاء قمنا به على مستوى بعض المؤسسات العمومية والخاصة، لتتوصل بعدها إلى بعض النتائج، وتقديم الاقتراحات اللازمة لهذه المؤسسات.

أولاً: المسار المهني: مفاهيم أساسية:

ذات مرة، قال فرانكلين روزفلت "إنه لأمر فطري أن يقوم المرء بتجربة طريقة جديدة. إذا لم ينجح يقر بصراحة بذلك ومن ثم يقوم بتجربة أخرى. ولكن أهم شيء هو التجربة". نحن شاكرين لكوننا نعيش في أزمنا تجارب حيث النمو والتطور هو النتيجة المأمولة.

1. تعريف المسار المهني:

نستعمل عادة مصطلح المسار المهني لنقصد به ما يزاوله المرء من وظيفة أو مهنة أو حرفة. ولكن المسار المهني يتضمن، على أية حال، أبعادا تفوق بكثير ما تتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة. فالمسار المهني هو نمط العمل والنشاطات المرتبطة به، الذي يتطور طوال فترة حياة الإنسان. فهو يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي تولاها الشخص إلى أن حان موعد تقاعده. فهناك العديد من أنواع المسارات المهنية، بقدر ما هناك من ناس، وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن، والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني¹.

إن المسار المهني هو ذلك المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن تندرج فيها موظفو المؤسسة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها وذلك:

- إما عموديا عبر المستويات التنظيمية أي الانتقال من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى القمة ويسمى هذا الانتقال بالترقية،

- أو أفقيا أي الانتقال في نفس مستوى الهيكل التنظيمي ويسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.

فالتوجه الحديث في رسم المسار المهني لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي تنقل إليها العامل عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد يفضل العامل الذي يحصر نفسه في تخصص واحد

¹ Http: rb.arabsgate.com/archive/index.php/t-447438.html Date de consultation: 07/09/2009

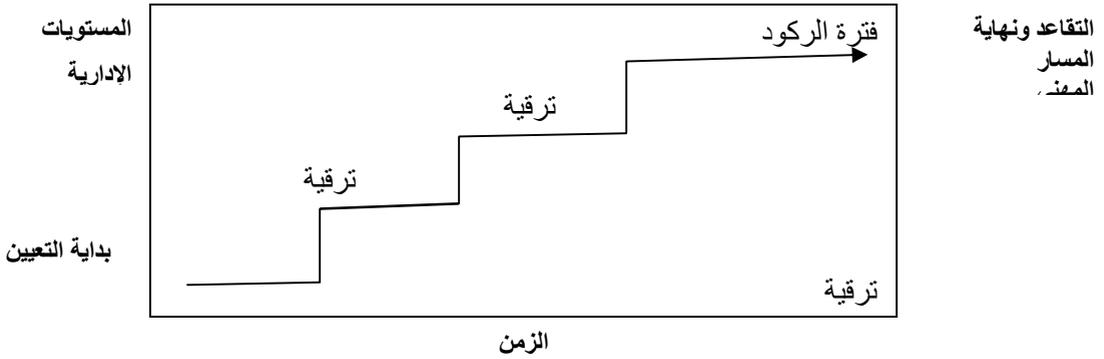
وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، فالمطلوب الآن عامل شغل وظائف متعددة رأسياً وعمودياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة.²

2. أنواع المسار المهني:

نميز ثلاثة أنواع من المسارات المهنية، وهي:

- **المسار التقليدي:** انتقال الموظف عمودياً من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها. يفهم من خلال ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار المهني التقليدي تكون من نوع واحد وتخصص واحد وبالتالي ستكون جميع فرص التكوين التي سيقوم بها مستقبلاً لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل؛ كما يبين لنا الشكل الموالي:

الشكل (01): المسار المهني التقليدي



المصدر: عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة" ص 553.

- **المسار الشبكي:** انتقال الموظف عمودياً وأفقياً خلال مساره المهني، بل يتم نقله في عدة وظائف في المستوى الواحد الذي رقي إليه مما يكسبه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى تجعل فرص وبدائل الترقية إلى وظائف أعلى أكثر تساعد على تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار المهني التقليدي وفرص التكوين أكثر كذلك.

- **المسار المهني الإنجازي:** لا يشترط بقاء الموظف في وظيفة معينة لفترة زمنية معينة حتى يتم ترقيته بل تكون الانجازات والنجاحات التي يحققها في عمله هي المحدد لترقيته من وظيفة أدنى إلى

²- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي" دار وائل للنشر ط1، سنة 2005 ص 546.

وظيفة أعلى، قد يصل الموظف إلى نهاية المسار المهني في فترة قصيرة لذا قد يحتاج إلى تدريب وتكوين أكثر حتى يحافظ على هذه الانجازات والنجاحات التي حققها.

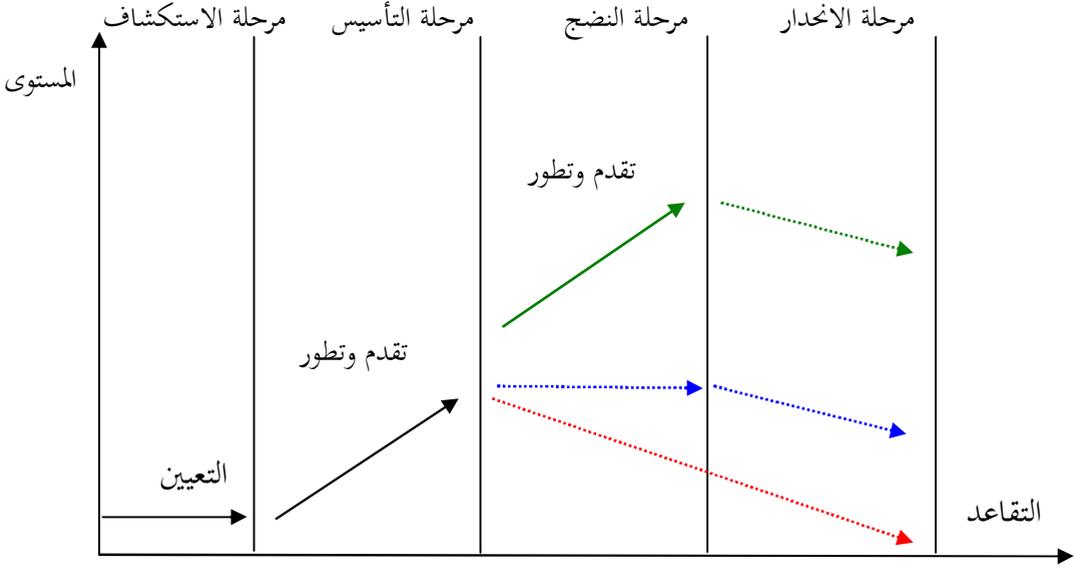
3. دورة حياة المسار المهني:

تمر دورة حياة المسار المهني الموظفين في المؤسسة بأربع مراحل تبدأ مع بداية عملهم فيها وتنتهي عند بلوغهم سن التقاعد على افتراض بقائهم في نفس المؤسسة طول فترة عملهم، ومرحلة دورة حياة الموظف المهنية هي:

- **مرحلة الاستكشاف:** تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد التعيين في المؤسسة يخضع خلاله الموظف إلى فترة تجريبية ويتعلم في هذه المرحلة أعمال ومهارات جديدة، الاندماج في الفريق، يستطيع أن يفهم نفسه ويتعرف ما يحسن القيام به، وبما الموظف في بداية مساره المهني فهولا يستطيع الاعتماد على نفسه بل يحتاج إلى مساعدة وتوجيه لتصحيح أخطائه في بدايتها.
- **مرحلة التأسيس:** بعد إن اكتسب الموظف مهارات جديدة وتعرف على ما يحسن القيام به يبدأ في رسم مسار مستقبله المهني فيعرف الوظائف التي سيرقى إليها عبر حياته المهنية وفي هذه المرحلة أي التأسيس يكون الموظف اتصف بصفتين هما الاستقلالية والاعتماد على النفس، والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل.
- **مرحلة النضج:** يصل الموظف إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات نتيجة لممارسته لعدة وظائف وحضوره عدة دورات تدريبية وتكوينية مما يؤهله لأن يكون مدربا أو مطورا أو موجهها يسهم في رسم سياسة المؤسسة، قادرا على تفويض سلطته لآخرين.
- **مرحلة الانحدار:** هي المرحلة التي تلي مباشرة مرحلة النضج ومن المفترض أن في هذه المرحلة يمضي الموظف بقية حياته المهنية ويتوجب تخفيض حجم عمل هذا الموظف ومسؤولياته في حين يركز على الاستفادة منه في مجال الاستشاري وتقديم النصح.

وسنوضح في الشكل التالي دورة المسار المهني:

الشكل (02): دورة حياة المسار المهني



المصدر: عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة" ص 561.

4. تخطيط المسار المهني:

تخطيط مسار مهني أو مستقبل الموظف المهني عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتمل أن يتدرج عبرها الموظف أو التي ينتقل إليها خلال حياته العملية في المؤسسة، وذلك منذ بداية عمله فيها إلى غاية إحالته على التقاعد وترك العمل فيها، فمسار الموظف في هذه الحالة يمثل عمليات ترقية ونقل وظيفة محتملة يمر بها من الأدنى إلى الأعلى وأفقياً، عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتختلف عدد الوظائف المسار ونوعيتها من شخص لآخر، وذلك حسب مستوى أدائه، ومؤهلاته العلمية، وإمكاناته المتنوعة، ومعارفه... الخ التي يمتلكها ويكتسبها خلال مسيرة حياته العملية في المؤسسة.

ويتم تخطيط أو رسم مسار الموظف ومستقبله المهني مع بداية التعيين في المؤسسة ليعرف ما هي الوظائف المحتملة التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها عبر حياته العملية، وما هي نهاية مساره الذي عليه أن يكافح لبلوغه عن طريق العمل الجاد والدؤوب، ونود الإشارة في هذا المجال إلى نقطتين هامتين هما: الأولى أن رسم المسار المهني للموظف يتم في ضوء المسارات المهنية التنظيمية المحددة قبل المؤسسة، والثانية أن

مسار الموظف غير ثابت بل مرن أي قابل للتغيير، بسبب إعادة هيكلة المؤسسة لأعمالها التي هي استجابة لتغيرات البيئة، التي قد تستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بوظائف جديدة. كذلك بسبب مدى جهد الموظف واكتسابه المهارات والمعارف خلال حياته المهنية، قدرته على التكيف مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة على أعمالها في المستقبل.

يمكن القول أن تخطيط مسارات المستقبل المهني للموظفين هي خطوط مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته المهنية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط، بل بعدة وظائف بديلة، وذلك من خلال تطبيق المسارات المهنية غير المتخصصة.

ثانياً: التكوين، نظرة عامة:

زادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة في حين لم تكن تحظى بهذه الأهمية حتى في وقت قريب حتى اعتقد البعض أن البعض منهم بأنه يمكن الاستغناء عنها طالما أن هناك فرص للتأكد من مؤهلات ومهارات العمال عند التوظيف، بيد أن رغبة المؤسسات في الحفاظ على مستوى أداء موظفيها أورفعه جعلت هذه المؤسسات تفكير في وضع برامج تدريب خاصة بها.

1. تعريف التدريب وتعريف التكوين:

يعتبر عدد كبير من المنظرين في الموارد البشرية أن التدريب والتكوين عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتتكون إستراتيجية التدريب والتكوين من مجموعة من البرامج التدريب والتكوين المستمرة.

فالتدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف كيف يؤدي أعماله الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أداءه³؛ أما التكوين فهو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف وإكسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات وأتغيرات تحدث في البيئة وتأثر على نشاط المؤسسة⁴.

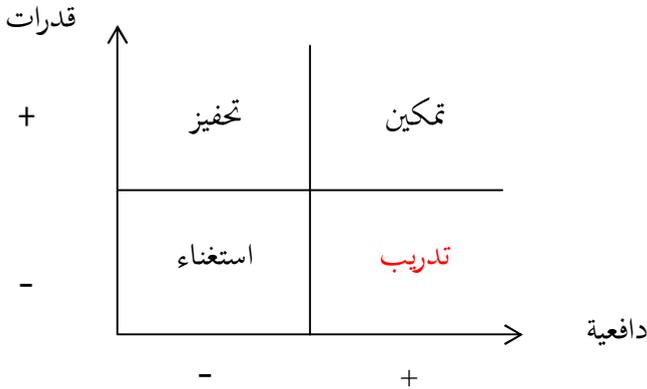
³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 438.

⁴ - نفس المرجع، ص 438.

أيا كان نشاط المؤسسة، فإنها تحتاج عاجلا أم آجلا إلى توظيف يد عاملة إضافية لتلبية حاجياتها الإنتاجية، خاصة إذا كانت في حالة نمو وتطور. عادة، ولما تمر مدة من الزمن عن التوظيف، تظهر حاجة مهمة ولعلها من بين الحاجات الأكثر أهمية في تخطيط الموارد البشرية ألا وهي التدريب.

لدى عمال المؤسسة قدرات ودوافع متفاوتة، والحاجة لتدريب عامل أو مجموعة عمال (أيا كان مستواهم الوظيفي) تظهر لما تكون دافعيتهم قوية لكن قدراتهم ضئيلة، كما يبينه الشكل التالي الذي يبين لنا القرارات الأربعة التي تتخذها المؤسسة بأخذ دافعية وقدرات العمال كأساس:

الشكل (03): مكانة قرار التكوين بين قدرات العامل ودافعيته



يتضح من خلال ما تقدم أن التدريب والتكوين يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية التدريب والتكوين، فالتدريب والتكوين لكي يكونا فعالين يجب أن يقوموا على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح، وأيضا تعليمهم أشياء جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية، فالمتدرب الذي لم يتعلم شيء من التدريب والتكوين معنى ذلك أن الجهود التي بذلت في هذا المجال باءت بالفشل، فالتعلم هو حصيلة ونتاج العملية التدريبية والتنموية، فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك أنه حدث لدى المتدرب التغيير الملائم والمطلوب.

2. فوائد التكوين:

- هناك العديد من المزايا أو الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء القيام بالتكوين وتمثل أهمها في:⁵
- زيادة الإنتاج مع تحسين في مستواه؛
 - خفض نسبة التالف في الإنتاج؛
 - انخفاض عدد الحوادث نتيجة لانخفاض نتيجة لانخفاض نسبة الأخطاء التي يرتكبها العاملون المتدربين مقارنة بزملائهم غير المتدربين؛
 - التقاء عدد كبير من المتدربين من مؤسسات مختلفة مما يسمح بتوسيع مداركهم من خلال تعارفهم، وقيامهم بمناقشة قضايا العمل وتبادل وجهات النظر والآراء، ويحدث هذا بصفة أساسية إذا كان التكوين من خلال جهات خارجية مثل مراكز التكوين المنتشرة في أنحاء الوطن؛
 - إيجاد حلول للمشاكل والمنازعات التي تنشأ بين الموظفين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، وذلك عن طريق الدورات التكوينية التي تركز على الجوانب السلوكية في الاتصال والقيادة؛
 - زيادة درجة انتماء الموظفين إلى المصالح التي يعملون بها؛
 - خفض وقت التعليم المطلوب بالنسبة للموظفين من أجل الوصول إلى المعايير المطلوبة من الأداء؛
 - مساعدة المؤسسة في الاستجابة لظروف السوق المتغيرة؛
 - مساعدة المؤسسة في مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغيابات، ارتفاع معدل الدوران، عدم الرضا الوظيفي... الخ.

3. نموذج كيفية جدولة برنامج تكوين لموظفي مجموعة مؤسسات جزائرية:

إن أول ما تقوم به المؤسسة حين شروعها بإعداد برنامج للتكوين هو معرفة لأي جهة ينتمون الموظفون المحتاجين لتكوين، وفي أي مجال هو هذا الأخير ليتسنى للمؤسسة تحديد أهداف هذا التكوين؛ بعدها، تقوم المؤسسة إما باستدعاء المكونين لها (خاصة في حالة التكوين القصير المدى والذي لا يتطلب

⁵ - أنظر:

عبد المحسن عبد المحسن " إدارة الموارد البشرية " مدير مركز التدريب الإداري، 2002، ص 411،
نجلة حسين مرتجي " المعرفة العلمية للممارسات الإدارية الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية " سنة 2000، ص 258.

أدوات بيداغوجية كبيرة) أو تقوم بإرسال موظفيها إلى المركز الخاص بالتكوين، وهذا بعد تحديد العدد، الأهداف ومواضيع ومحاور التكوين والتفاهم حول المكان والتكلفة.

يمثل الجدول التالي برنامج نموذجي سنوي لمؤسسة عمومية جزائرية:

Plan de Formation Annuel											
Structures concernées	thèmes de formation		objectifs de la formation	intitulé des formations	Effectifs			total effectif	Durée de la formation	Total Homme'Jour	Coûts de la formation
					cadre	maîtrise	exécution				
structure A	thèmes spécifiques aux métiers de la structure	thème 1		intitulé 1							
				intitulé 2							
		thème 2		intitulé1							
				intitulé2							
	Total										
	structure B	thèmes spécifiques aux métiers de la structure	thème 1		intitulé 1						
intitulé 2											
thème 2				intitulé1							
				intitulé2							
Total											
toutes les structures		autres thèmes communs proposés par la Direction de la formation	thème 1		intitulé 1						
	intitulé 2										
	thème 2			intitulé 3							
				intitulé 1							
	Total										
	Total										

المصدر: مؤسسة موبيليس، 2009.

ثالثا: دراسة ميدانية حول واقع التكوين في المسار المهني في المؤسسات الجزائرية:

بعدما تطرقنا إلى الجوانب النظرية للتكوين، وما له من محفزات ومعوقات بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، نتطرق الآن إلى دراستنا الميدانية التي على شكل استقصاء تم توزيعه على عدد من الموظفين سواء في القطاع العام أو الخاص، والذين قامت مؤسساتهم بتدريبهم وتكوينهم.

1. منهجية الدراسة الميدانية ونتائجها:

تم توزيع الاستبيان على عينة تتكون من 77 موظف يعملون في 8 مؤسسات جزائرية، والذين أجر وتكوين وتدريب منذ مدة لم تتعد ستة أشهر، وهذا في العاصمة الجزائرية وضواحيها، وكانت النتائج كما يلي:

السؤال الأول: ما هو مستواك التعليمي؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
12%	10	دون الثانوي
23%	19	ثانوي
57%	40	جامعي
9%	8	تعليم عالي (بعد التدرج)
100%	77	المجموع

التعليق: نلاحظ أن أغلبية موظفي العينة لهم مستوى جامعي، هذا لأن أغلب المؤسسات الممثلة للعينة (08 مؤسسات) هي مؤسسات ذات طابع خدماتي وهذا يتطلب مستوى جامعي.

السؤال الثاني: ما طبيعة المؤسسة التي تعمل بها ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
26%	20	مؤسسة خاصة
53%	41	مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي
21%	16	مؤسسة عمومية ذات طابع إداري
00%	00	أخرى
100%	77	المجموع

التعليق: نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ينتمون لمؤسسات عمومية ذات طابع اقتصادي (مثل اتصالات الجزائر وموبيليس...)، تأتي بعدها المؤسسات الخاصة (مثل Renault)، ثم المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (مثل الجامعة).

السؤال الثالث: ما هي المحاور الرئيسية للتكوين التي تتذكرها ؟

83% (64 مفردة) من أفراد العينة صرحوا بتذكرهم لمحاور التكوين الذين قاموا به، هذا راجع لحداثة زمن مرور التكوين، وأن أغلبهم جامعيين.

السؤال الرابع: ما طبيعة التكوين المتبع ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
23%	18	تحسين المستوى وتجديد المعلومات (رسكلة)
73%	56	تكوين قصير المدى
4%	3	تكوين طويل المدى
00%	00	أخرى
100%	77	المجموع

التعليق: إن النسبة العالية التي يمثلها التكوين القصير المدى راجع إلى تفضيل المؤسسات هذا النوع من التكوين، لريح الوقت من جهة، وربما لنجاعته من جهة أخرى.

السؤال الرابع: بصفة عامة ما هي درجة رضاك عن التكوين الذي أخذته ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
13%	10	راضي تماما
23%	18	راضي
43%	33	غير راضي
21%	16	غير راضي بتاتا
100%	77	المجموع

التعليق: أكثر من نصف أفراد العينة عبروا عن عدم رضاهم عن هذا التكوين وهذا بصفة عامة، قد يكون هذا راجع إلى عدم توافق ما عاشوه أثناء تكوينهم مع ما تصوره.

السؤال السادس: من فضلكم حددوا درجة الرضا وعدم الرضا على الأسئلة التالية:

- استطيع تطبيق التكوين الذي أجرته في العمل اليومي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
22%	17	راضي تماما
27%	21	راضي
38%	29	غير راضي
13%	10	غير راضي بتاتا
100%	77	المجموع

التعليق: نلاحظ تساوي في النتائج بين المستجوبين الراضين وغير الراضين، هذا معناه أن نصف المستجوبين صرحوا بعدم جدوى هذا التكوين في العمل اليومي، أو بالأحرى في الوقت الحالي؛ لكن قد يكون في أجل لاحق وهذا يكون مفيد للمسار المهني.

- بفضل هذا التكوين اكتسبت مهارات جديدة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
14%	11	راضي تماما
77%	59	راضي
7%	5	غير راضي
2%	2	غير راضي بتاتا
100%	77	المجموع

التعليق: الأغلبية الساحقة من المستجوبين أبدوا عن رضاهم في اكتسابهم مهارات جديدة، وهذا ما يعزز تفسير السؤال السابق؛ إذ أن الهدف الرئيسي من التكوين هو اكتساب المهارات (والتي قد تكون مفيدة للمسار المهني) ولو كان ذلك في وقت لاحق.

- كانت لي الفرصة لتطوير المسار المهني في مؤسستي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
21%	16	راضي تماما
40%	31	راضي
38%	29	غير راضي
1%	1	غير راضي بتاتا
100%	77	المجموع

التعليق: 61% من المستجوبين صرحوا برضاهم في توفير لهم فرصة لتطوير أو تحسين مسارههم المهني في مؤسساتهم، إذ هم على دراية بأهمية التكوين خاصة على المدى الطويل.

- الفرص متوفرة في المؤسسة لتطوير المسار المهني

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
39%	30	راضي تماما
43%	33	راضي
13%	10	غير راضي
5%	4	غير راضي بتاتا
100%	77	المجموع

التعليق: أغلب المستجوبين راضين عن الفرص المتوفرة في مؤسساتهم لتطوير مسارههم المهني، فمؤسساتهم موفرة كل الشروط لذلك.

السؤال السادس: ما هو المجال الذي يهتمك أكثر لتطوير مسارك المهني خلال الستين القادمين في مؤسستك ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
19%	45	المبيعات
23%	55	التسويق
5%	12	الخدمات
1%	4	تقنيات التسيير
8%	19	تقنيات التفاوض
14%	34	تقنيات الإدارة
4%	10	تقنيات العمل الجماعي
23%	55	اللغات
0.8%	2	القدرة على تكوين الآخرين
00	00	أخرى...
100%	236	المجموع

التعليق: نجد في المرتبة الأولى اللغات لأن أغلب الموظفين ولو كانوا خريجي جامعات يعانون من نقص مستواهم في اللغات الأجنبية، كذلك ولأن بعض المناصب (خاصة التي تتعامل مع الأجانب) تحتاج لكفاءة معتبرة في اللغات؛ يليها التسويق لأن أغلب المستجوبين يعملون في إدارة التسويق؛ ثم المبيعات أو تقنيات وفنون البيع، وهذا النوع من التكوين يحتاجونه الأعوان التجاريين؛ وفي المرتبة الرابعة نجد تقنيات الإدارة، فالكل يعمل في إدارة، والرغبة في تعلم تقنيات إدارية تعد عادية وضرورية.

السؤال السابع: تطوير المسار المهني وفرصة التكوين

- للموظف الحق في استشارة مصادر غير مسؤوليهم المباشرين حول مساهم المهني

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
71%	55	موافق
22%	17	غير موافق
7%	5	بدون رأي
100%	77	المجموع

التعليق: نرى أن أغلب المستجوبين مهتمين كثيرا بمساهم المهني لدرجة استشارتهم لغير مسؤوليهم حول مساهم المهني، إذن، فهم يولون أهمية كبيرة لهذا الأخير.

- جعل تطوير المسار المهني جزء من إستراتيجية المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
79%	61	موافق
13%	10	غير موافق
8%	6	بدون رأي
100%	77	المجموع

التعليق: تطوير وتحسين المسار المهني أمر في غاية الأهمية للموظف من جهة وللمؤسسة ككل من جهة أخرى، فلذلك يجب عليها أن تجعل المسار المهني جزءا من إستراتيجية المؤسسة.

- الموظفون يقدمون خبراتهم لزملائهم، وليس فقط للخاضعين لمسئوليتهم المباشرة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
66%	51	موافق
13%	10	غير موافق
21%	16	بدون رأي
100%	77	المجموع

التعليق: إن الإدلاء بالخبرات لزملائهم وليس فقط للخاضعين لمسئوليتهم المباشرة أمر يتعلق بنفسية وتربية الموظف بالدرجة الأولى، أكثر منه تعلقا بمساره المهني.

السؤال الثامن: تحديد درجة الرضا ؟

- يساعدك مسؤولك المباشر على تحديد نقاط قوتك وضعفك.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
53%	41	جيد جدا
17%	13	جيد
17%	13	مقبول
13%	10	سيئ
100%	77	المجموع

التعليق: نرى أن النتائج توحى بأن أغلب المسؤولين المباشرين يساعدون مرؤوسيهم في تحديد نقاط قوتهم وضعفهم، ففي مثل هذه الظروف الجيدة يسهل للموظف بتحسين وتطوير مساره المهني.

- نوعية التكوين الذي اكتسبته وتوجيهك إلى المنصب الحالي.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
13%	10	جيد جدا
6%	5	جيد
32%	25	مقبول
49%	37	سيئ
100%	77	المجموع

التعليق: رغم تساوي النسب فإن نسبة غير الراضين تفسرها عدم التخطيط الجيد لسياسة التكوين في المؤسسة، أكان ذلك من جهة أهداف التكوين أم نوعه وجودته.

- الإجراءات الداخلية لتحديد المناصب الشاغرة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
8%	6	جيد جدا
12%	9	جيد
48%	37	مقبول
32%	25	سيئ
100%	77	المجموع

التعليق: إن أغلب الموظفين المستجوبين راضين عن إجراءات وقرارات المؤسسة في تحديد المناصب الشاغرة، وهذا ينمي في نفسيتهم شعور بالثقة تجاه رؤسائهم؛ هذا بالرغم من وجود نسبة معتبرة من الذين أجابوا عكس ذلك، هذا راجع ربما لمؤسساتهم، إذ تأخذ مواقف محرجة -أحيانا- في ما يخص تحديد المناصب الشاغرة.

2. النتائج الأساسية:

نستنتج من هذا الاستقصاء أن البرامج التكوينية الجزائرية تعاني من نقص في الجودة، بناء على عدم رضا المستجوبين من هذه البرامج، هذا رغم فائدتها (وربما نجاعتها) على المدى الطويل. أغلب أفراد العينة يثقون برؤسائهم لما يعطون النصائح، ومن جهة أخرى يتحلون بروح التألف والتآخي بين زملائهم، إذ يعلمونهم ما تعلموا من برامج التكوين. كل هذا للوصول إلى أن ما تقدم من نتائج يفيد ويساعد في تطوير وتحسين المسار المهني لهؤلاء المستجوبين، حيث اقترحوا أن يكون تطوير المسار المهني جزءا من إستراتيجية المؤسسة.

3. معوقات نجاح التكوين في المؤسسة الجزائرية:

يتسم التكوين في المؤسسة الجزائرية ثلاث معوقات هي⁶:

- عدم وجود هدف محدد:

يعتبر الهدف هو تلك النتيجة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها في زمن بكمية معينين وبمواصفات محددة، كما يساعد الهدف المسؤولين على تحديد الفوارق وإجراء التصحيحات اللازمة وتنقسم أهداف التكوين إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

✓ أهداف المنصب الذي يشغله العامل: يتم تحديد أهداف المنصب بعد القيام بتحليل العمل من أجل تحديد مواصفاته والواجبات الملقاة على عاتق الموظف وكيفية أدائه.

✓ أهداف المؤسسة: تقوم المؤسسة بصياغة أهدافها واستراتيجياتها وفق ما تملكه من إمكانيات بشرية ومادية بحيث لا يمكن نجاح أي إستراتيجية دون إشراك العاملين وإحساسهم بعبء المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

✓ الأهداف الشخصية للموظفين: لكل إنسان أهداف في حياته الشخصية يريد تحقيقها وتشكل في التنمية الذاتية واحترام الآخرين له، وتقدير ذاته، والمهم هو كيفية مساعدة الشخص على أن يضع أهدافا لنفسه، وكشف الطرق الملائمة لبلوغها والسعي إلى تحقيقها من خلال مصالح المؤسسة أيضا. إن عدم تحديد الأهداف السابقة الذكر تبقي عملية التكوين رهينة قرارات عشوائية غير مبنية على أسس موضوعية، فالعمل على إرساء ممارسات تسيير الموارد البشرية أضحت ضرورة ملحة لمختلف المؤسسات، وذلك من أجل القيام بعملية التكوين في أحسن مستوى ومواكبة التطورات الحاصلة في هذا الميدان.

- عدم تحديد الحاجات التكوينية:

يقصد بالحاجيات التكوينية ذلك الفارق بين الحد الأدنى لمستوى الموظف المعرفي والمهاري للقيام بعمل معين والمستوى المعرفي والمهاري الواجب توفره للقيام بذلك العمل لذلك تسعى مصلحة تسيير الموارد البشرية إلى تحديد الحاجيات التكوينية وتخصيص مبالغ مالية معتبرة وتخصيص الوقت والجهد اللازمين لإنجاح هذه العملية ولا يتم هذا ولا يتم هذا إلا عن طريق التخطيط الجيد.

⁶ - " إدارة " مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، العدد 23، سنة 2002، ص 78.

إن عدم تحديد مصلحة الموارد البشرية الحاجيات التكوينية يرجع إلى عدم وعيها بأهمية هذه العملية، والاهتمام بالكم دون النوع في البرامج أي عدد المتدربين الذين يجتازون الدورات التكوينية وليس نوع المهارات التي يكتسبونها من هذه الدورات.

- عدم وجود الترابط بين البرنامج التكويني والجانب السلوكي للموظفين:

تركز البرامج التكوينية على تلقين الموظفين مهارات ومعارف جديدة تتعلق بوظيفة معينة دون النظر إلى أهداف المتدرب جوانبه الشخصية واتجاهاته وسلوكياته فهي تغض الطرف عن الإجابة عن التساؤلات التالية:

هل حضور المتدرب يهدف إلى إجادة العمل ؟

هل يرغب في تطوير نفسه ؟

هل لديه أغراض كالترقية ؟

هل حضوره إجباري دون رغبته في ذلك ؟ ...

قد لا يتفاعل الموظف مع برامج التكوين لأنها خالية البعد السلوكي وقد لا يبدي أي اهتمام بها رغم ما تحتويه من ثراء في المعلومات ويرجع ذلك إلى عدم اقتناعهم بأنها تسد حاجة فعلية لديهم وهذا راجع إلى اعتقادهم أن قرار تدريبهم لم يتم إشراكهم فيه، إذا هناك علاقة وثيقة بين الجوانب السلوكية للموظف وأخلاقيات العمل لذا تسعى مصلحة الموارد البشرية إلى دعم الجوانب السلوكية لتحقيق التقارب بين الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة.

4. مقومات نجاح التكوين في المؤسسة الجزائرية:

تسعى المؤسسات إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة من عمليتي التكوين ولا يتم ذلك إلا عن طريق:

- إن جعل الهدف التكويني يتصف بمجموعة من السمات بحيث يكون واضح وقابل للقياس في بالكمية والزمن وبنوعية معينة يضمن عدم تشتت الجهود وتوجيهها نحو هذا الهدف عن طريق القيام بمجموعة من الإجراءات (وضع برامج، تحديد مواضيع التكوين، اختيار المدربين، تحضير المتدربين، تمويل وتنفيذ البرنامج، تقييم نتائج البرنامج) كفيل بتحقيق أعلى النتائج؛
- اعتبار عملية تحديد الفوارق بين الحد الأدنى للمستوى المعرفي والمهاري للموظف عند القيام بعمل معين والمستوى المعرفي والمهاري الواجب توفره في هذا الموظف عند القيام بهذا العمل عملية مستمرة ولا تقتصر على تحديد جوانب الخلل والقصور في الأداء للموظف في فترات متقطعة بل تمتد إلى أبد من ذلك من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في كافة الميادين، فعلى المسؤولين تجنب القرارات

العشوائية والأخذ بنظر الاعتبار أهمية المعايير الموضوعية في تحديد هذه الحاجيات لأن القرارات العشوائية تؤدي إلى خلق هوة بين ما يريده الموظف وما تريده المؤسسة لذا يفضل أن يحدد الموظف هذه الحاجيات بنفسه بإشراك رئيسه المباشر إن اقتصر الحال يتم الاستعانة بمستشار خارجي متخصص وأصبحت السوق الجزائرية تتوفر على عدد كبير من المكاتب المتخصصة في الاستشارات؛

- تشخيص سلوك العامل داخل المؤسسة أثناء العمل وتفاعله مع الجماعة لغرض فهمه من أجل الوقوف عند نقاط الضعف والقوة لديه، فنقاط القوة يتم تعزيزها وتطويرها أما النقاط السلبية فيم تداركها وتصحيحها قدر الإمكان، إن هذا التشخيص يسمح بتلخيص المواقف وجعل الاتجاهات السائدة أكثر إيجابية نحو العمل والتعاون والمشاركة، كما يسمح أيضا بجعل أهداف التكوين التي تريدها المؤسسة تتقارب مع الأهداف الشخصية للموظف؛
- قيام المسؤولين بتجسيد خلال البرامج التكوينية نشر ودعم ثقافة التعاون الوظيفي، العمل الجماعي، حث الموظفين على جمع ومعالجة المعلومات وتوزيعها قصد استفادة الجميع منها وإيجاد سيناريوهات لاتخاذ القرارات عن طريق المشاركة؛
- تقييم برامج التكوين تقويم علميا وموضوعيا من أجل الوقوف عند مواطن الخلل وتحديد الفوارق بين ما خطط له وما تم الوصول إليه من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

خاتمة:

عندما نتحدث عن المسار المهني في المؤسسة فإننا نتحدث عن الطموحات التي يمكن أن يحققها العمال داخل المؤسسة، لذا تسعى هذه المؤسسة إلى جعل إستراتيجية اختيار وتعيين الموظفين قائمة على أساس ألا يعمل الموظف في تخصص واحد ونوع واحد من الوظائف، بل العمل في عدة وظائف؛ فالمسؤولية تقع على عاتق مسؤول التكوين، والذي يفضل أن يكون مؤهلا تأهيلا جامعا و فنيا، وله إلمام بكل التطورات والتغيرات التي تحدث في العالم الخارجي للمؤسسة، كما لا بد وان يكون له خبرة سابقة في مجال التكوين.

بالإضافة إلى النتائج الرئيسية المقدمة أعلاه، سنعطي بعض النتائج الإضافية التي ارتأيناها مهمة:

1. إن المؤسسات الحديثة مسؤولة عن رفع مستوى موظفيها مهنيا ومن ثم تطوير مساهمهم المهني، فمراكز التعليم من جامعات ومراكز التكوين المهني لا تستطيع أن تخرج الموظفين القادرين على العمل الفوري في المجالات الاقتصادية المختلفة، ذلك أن بعض المهارات غير قابلة للتعلم إلا في إطار التدريب داخل المؤسسة.

2. إن النشاط التكويني يهدف إلى إحداث تغيير ملموس في مهارات الموظفين بما يحقق أهداف المؤسسة فهو موجود لضمان مصالحها.
 3. برامج التكوين التي تقام داخل المؤسسة تلي الحاجيات الفعلية للمؤسسة وتقابل ما يحتاجه العمال نتيجة نقص المعارف والمهارات.
 4. برامج التكوين تختلف داخل المستوى التنظيمي الواحد وبتالي فهي تختلف على طول المسار المهني.
 5. التكوين يتم من خلال التعلم، والتعلم عملية تهدف إلى إحداث تغيير في السلوك الموظف، والموظف الذي يتغير سلوكه يكون قادرا على إحداث تغيير في مساره المهني.
 6. يختلف الموظفون عن بعضهم البعض داخل المستوى الواحد في الخلفية، القدرة، الاستعداد، والخبرة، لذا فالبرنامج التكويني لا بد أن يراعي هذه الفروق والاختلافات الفردية.
 7. التكوين عملية مستمرة فهي تستمر طوال مسارهم المهني.
- بناء على ما تقدم من استقصاء ونتائجه، سنحاول إعطاء بعض الاقتراحات لمؤسساتنا الجزائرية:
- رصد وتحديد المنافسين الأساسيين الذين يجب التخطيط والإعداد لمواجهةهم ومحاولة التفوق عليهم، ومحاولة الكشف عن سياسة مواردهم البشرية خاصة من حيث التكوين؛
 - تكوين وتنمية القدرات الذاتية للتطوير والابتكار، وتعميق الصلة مع مراكز البحث والتطوير؛
 - تماشي برامج التكوين مع مستوى التقدم التقني والإداري في المؤسسة؛
 - إعادة اعتبار التكوين في معتقدات المؤسسة من كونه تكميليا وتحميليا إلى كونه ركنا جوهريا في البناء الإداري الإستراتيجي للمؤسسة.
- وأخيرا يتوجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تصميم نظام معلومات خاص بما يشتمل على معلومات تتعلق بإمكانات الموظفين وميولهم وتفضيلاتهم ونتائج تقييم أدائهم...، وجعل هذه المعلومات جاهزة لاستخدام في أي وقت، لاستخدامها في مجال تخطيط المسارات المهنية، وكذلك تصميم الأساليب التي يمكن بواسطتها جمع هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

قائمة المصادر والمراجع:

- عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي " دار وائل للنشر ط1، سنة 2005.
- عبد المحسن عبد المحسن "إدارة الموارد البشرية" مدير مركز التدريب الإداري، 2002.
- نجلة حسين مرتجي "المعرفة العلمية للممارسات الإدارية الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية" سنة 2000.
- " إدارة " مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، العدد 23، سنة 2002.
- محمد إسماعيل بلال "إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة، مصر، سنة 2004، ص 149.
- بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة (مصر) ط1، 2005.
- Jaques Soyer, « **Fonction formation** », editions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris (France), 2001.
- [Http: rb.arabsgate.com/archive/index.php/t-447438.html](http://rb.arabsgate.com/archive/index.php/t-447438.html). Date de consultation: 07/09/2009.

