

واقع التكوين و التدريب في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية

- دراسة ميدانية -

من إعداد الأساتذة:

- العيدوسي أحمد
- مروان عبد الرزاق

مقدمة:

إذا درسنا تطور الإدارة عبر التاريخ، لوجدناها مرتتبت بتغيرات عدّة حسب طبيعة بيئة كل زمن و حسب كل تيار فكري عموماً من مفاهيم و إيديولوجيات. نجد الباحثين قد قسموا الإدارة إلى عدّة أنظمة فرعية لتسيير المؤسسة على أحسن وجه؛ و لعلّ 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".

لكل نظام فرعي في المؤسسة قواعد و أسس يجب على المسير إدراكها و معرفتها لتسييرها و إدارتها على الشكل الملائم. نجد بالنسبة للموارد البشرية أن أغلب الباحثين ارتأوا أنه يجب أولاً التوظيف على أساس احتياجات المؤسسة و على أساس مؤهلات الأشخاص الذين يريدون هذا المنصب، بعد ذلك يجب تدريبهم و تكوينهم لتنمية مهاراتهم العملية و الاتصالية خاصة...

يعد التدريب و التكوين عنصرين مهمين لضمان تحقيق أعلى درجات كفاءة الموارد البشرية، أكان ذلك من أجل شغل التخصصات الوظيفية الشاغرة أم للرسكلة. و برغم تزايد ما ينفق على التدريب و التصاعد المستمر في المؤسسات و المراكز المنشغلة بتوفير خدمات التدريب في عالمنا العربي عموماً و في الجزائر خصوصاً، إلا أن الواقع يشهد بأن جانباً كبيراً من أثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج و إنجازات، كما أن العائد على الأفراد المتدربين غير واضح من حيث تحسن الكفاءات و ارتفاع القدرات.

من هذا المنطلق، سنتناول في هذه المداخلة تحديد و تشخيص واقع التكوين و التدريب في المسار المهني

للمؤسسة الجزائرية؛ بالمرور على دورة حياة المسار المهني و تخطيطه، كما نتكلم على معوقات و مقومات نجاح التدريب 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 و الخاصة، لتتوصل بعدها إلى بعض النتائج، و تقديم 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 يُنجح يقر بصراحة بذلك ومن ثم يقوم بتجربة أخرى. ولكن أهم شيء هو التجربة". نحن شاكرين لكوننا نعيش في أمانة 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، أبعاداً 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 كثيراً 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 عمودياً عبر المستويات التنظيمية أي الانتقال من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى القمة ويسمى هذا الانتقال بالترقية،
 - أو أفقياً 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 الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، و لم يعد يفضل الفرد الذي يحصر نفسه في تخصص واحد و ينتقل ضمنه من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، فالمطلوب الآن فرد شغل وظائف متعددة رأسياً وعمودياً، فهذا النوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة².

2. أنواع المسار المهني:

نميز ثلاثة أنواع من المسارات المهنية، وهي:

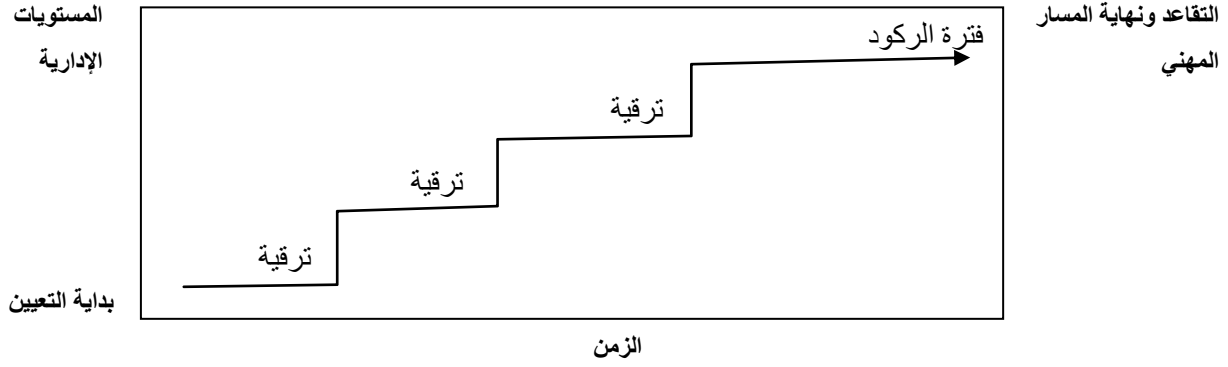
- **المسار التقليدي:** انتقال الموظف عمودياً من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها. يفهم من خلال ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار المهني التقليدي تكون من نوع واحد وتخصص واحد وبالتالي ستكون جميع

¹ - [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

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

فرص التدريب والتكوين التي سيقوم بها مستقبلا 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 عموديا وأفقيا 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 تساعده على تحقيق طموحاته المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار المهني التقليدي و فرص التدريب والتكوين 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 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.

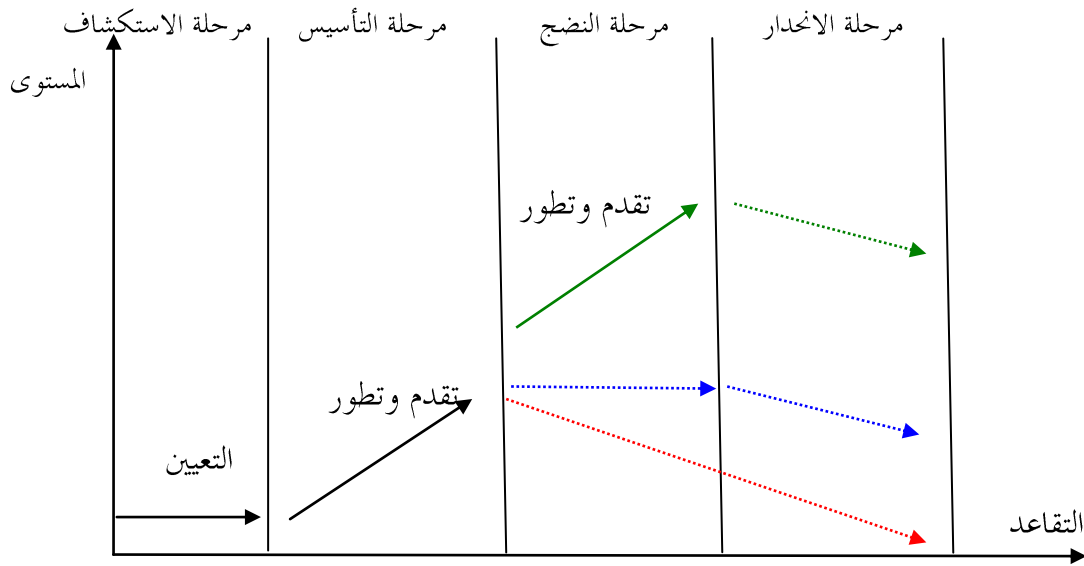
3. دورة حياة المسار المهني:

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 تجربة 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 فهو لا 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 و الاعتماد على النفس، و القدرة على المساهمة الفعالة في العمل.
 - **مرحلة النضج:** يصل الموظف إلى حصيلة تراكمية من المهارات و الخبرات نتيجة لممارسته لعدة وظائف و حضوره عدة دورات تدريبية و تكوينية مما يؤهله لأن يكون مدربا أو مطورا أو موجها 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 و يتوجب 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، مرجع سبق ذكره، ص 561.

4. تخطيط المسار المهني:

تخطيط مسار مهني أو مستقبل الموظف المهني عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتملة 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

لأخر، 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 والدعوب، 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: التدريب و التكوين، نظرة عامة:

زادت أهمية التدريب 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 الأفراد عند التوظيف، بيد أن رغبة المؤسسات في الحفاظ على مستوى أداء موظفيها أو رفعه جعلت هذه المؤسسات تفكير في وضع برامج تدريب خاصة بها.

1. تعريف التدريب و 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.

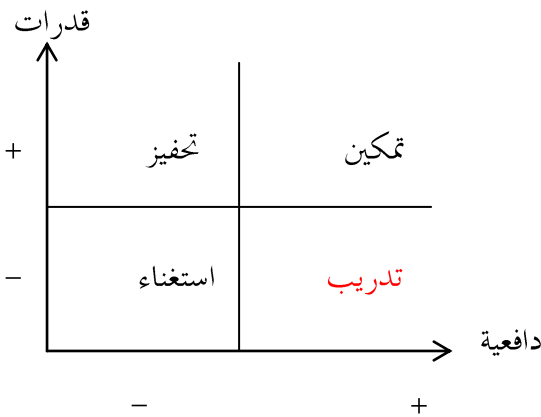
فالتدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف كيف يؤدي أعماله الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائه³؛ أما التكوين فهو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف وإكسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن

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

يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر على نشاط المؤسسة⁴.

أيا كان نشاط المؤسسة، فإنها تحتاج عاجلا أم آجلا إلى توظيف يد عاملة إضافية لتلبية حاجياتها الإنتاجية، خاصة إذا كانت في حالة نمو و تطور. عادة، و لما تمر مدة من الزمن عن التوظيف، تظهر حاجة مهمة و لعلها من بين الحاجات الأكثر أهمية في تخطيط الموارد البشرية ألا و هي التدريب. لدى عمال المؤسسة قدرات و دوافع متفاوتة، و الحاجة لتدريب عامل أو مجموعة عمال (أيا كان مستواهم الوظيفي) تظهر لما تكون دافعتهم قوية لكن قدراتهم ضعيفة، كما يبينه الشكل التالي الذي يبين لنا القرارات الأربعة التي تتخذها المؤسسة بأخذ دافعية و قدرات العمال كأساس:

الشكل (03): مكانة قرار التدريب بين قدرات العامل و دافعيته



يتضح من خلال ما تقدم أن التدريب و التكوين يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية التدريب و التكوين، فالتدريب و التكوين 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 و التكوين معنى ذلك أن الجهود التي بذلت في هذا المجال باءت بالفشل، فالتعلم هو حصيلة ونتاج العملية التدريبية و التنمية، فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك أنه حدث لدى المتدرب التغيير الملائم و المطلوب.

2. فوائد التدريب و التكوين:

هناك العديد من المزايا أو الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء القيام بالتدريب و التكوين و تتمثل أهمها

في⁵:

- زيادة الإنتاج مع تحسين في مستواه؛

⁴ - نفس المرجع، ص 438.

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 و تنمية الموارد البشرية" سنة 2000، ص 258.

- خفض نسبة التالف في الإنتاج؛
- انخفاض عدد الحوادث نتيجة لانخفاض نتيجة لانخفاض نسبة الأخطاء التي يرتكبها العاملين 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 التدريب من خلال جهات خارجية مثل مراكز التدريب المنتشرة في أنحاء الوطن؛
- إيجاد حلول للمشاكل و المنازعات التي تنشأ بين الموظفين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، وذلك عن طريق الدورات التدريبية التي تركز على الجوانب السلوكية في الاتصال و القيادة؛
- 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 لكيفية 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، و في أي مجال هو هذا الأخير ليتسنى للمؤسسة تحديد أهداف هذا التكوين؛ بعدها، تقوم المؤسسة إما باستدعاء المكونين لها (خاصة في حالة التكوين القصير المدى و الذي لا يتطلب أدوات بيداغوجية كبيرة) أو تقوم بإرسال موظفيها إلى المركز الخاص بالتكوين، و هذا بعد تحديد العدد، الأهداف و مواضيع و محاور التكوين و التفاهم حول المكان و التكلفة.

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							
				intitulé 3							
		thème 2		intitulé1							
				intitulé2							
				intitulé3							
Total											
structure B	thèmes spécifiques aux métiers de la structure	thème 1		intitulé 1							
				intitulé 2							
				intitulé 3							
		thème 2		intitulé1							
				intitulé2							
				intitulé3							
Total											
toutes les structures	autres thèmes communs proposés par la Direction de la formation	thème 1		intitulé 1							
				intitulé 2							
				intitulé 3							
		thème 2		intitulé 1							
				intitulé 2							
				intitulé 3							
Total											
Total											

المصدر: مؤسسة "موبيليس"، 2009.

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

بعدما تطرقنا إلى الجوانب النظرية للتكوين و التدريب، و ما له من محفزات و معوقات بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، نتطرق الآن إلى دراستنا الميدانية التي على شكل استقصاء تم توزيعه على عدد من الموظفين سواء في القطاع العام أو الخاص، و الذين قامت مؤسساتهم بتدريبهم و تكوينهم.

1. منهجية الدراسة الميدانية و نتائجها:

تم توزيع الاستبيان على عينة تتكون من 77 موظف يعملون في 8 مؤسسات جزائرية، و الذين أجرو تكوين و تدريب منذ مدة لم تتعد ستة أشهر، وهذا في العاصمة الجزائرية و ضواحيها، و كانت النتائج كما يلي:

السؤال الأول: ما هو مستواك التعليمي ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دون الثانوي	10	12%
ثانوي	19	23%
جامعي	40	57%

تعليم عالي (بعد التدرج)	8	9%
المجموع	77	100%

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

السؤال الثاني: ما طبيعة المؤسسة التي تعمل بها ؟

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

التعليق: نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ينتمون لمؤسسات عمومية ذات طابع اقتصادي (مثل اتصالات الجزائر و موبيليس...)، 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 صرّحوا بتذكرهم لمحاور التكوين الذين قاموا به، هذا راجع لحداثة زمن مرور التكوين، و أن أغلبهم جامعيين.

السؤال الرابع: ما طبيعة التكوين المتبع ؟

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

المجموع	77	%100
---------	----	------

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

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

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

التعليق: أكثر من نصف أفراد العينة عبروا عن عدم رضاهم عن هذا التكوين و هذا 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 أجريته في العمل اليومي

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

التعليق: نلاحظ تساوي في النتائج بين المستجوبين الراضين و غير 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 و هذا يكون مفيد للمسار المهني.

- بفضل هذا التكوين اكتسبت مهارات جديدة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

راضي تماماً	11	%14
راضي	59	%77
غير راضي	5	%7
غير راضي بتاتاً	2	%2
المجموع	77	%100

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

- كانت لي الفرصة لتطوير المسار المهني في مؤسستي

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

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

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

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 السنتين القادمتين في مؤسستك؟

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

التعليق: نجد في المرتبة الأولى اللغات لأن أغلب الموظفين و لو كانوا خريجي جامعات يعانون من نقص مستواهم في اللغات الأجنبية، كذلك و لأن 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 و فنون البيع، و هذا النوع من التكوين يحتاجونه الأعوان التجاريين؛ و في المرتبة الرابعة نجد تقنيات الإدارة، فالكل يعمل في إدارة، و الرغبة في تعلم تقنيات إدارية تعد عادية و ضرورية.

السؤال السابع: تطوير المسار المهني و فرصة التكوين

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

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

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

جعل تطوير المسار المهني جزءا من إستراتيجية المؤسسة.

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

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

الموظفون يقدمون خبراتهم لزملائهم، وليس فقط للخاضعين لمسؤوليتهم المباشرة.

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

التعليق: إن الإدلاء بالخبرات لزملائهم و ليس فقط للخاضعين لمسؤوليتهم المباشرة أمر يتعلق بنفسية و تربية الموظف بالدرجة الأولى، أكثر منه تعلقا بمساره المهني.

السؤال الثامن: تحديد درجة الرضا ؟

يساعدك مسؤولك المباشر على تحديد نقاط قوتك وضعفك.

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

المجموع	77	100%
---------	----	------

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

- نوعية التكوين الذي اكتسبه وتوجيهك إلى المنصب الحالي.

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

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

- الإجراءات الداخلية لتحديد المناصب الشاغرة.

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

التعليق: إن أغلب الموظفين المستجوبين راضين عن إجراءات و قرارات المؤسسة في تحديد المناصب الشاغرة، و هذا 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 التدريبية الجزائرية تعاني من نقص في الجودة، بناء على عدم رضا المستجوبين من هذه البرامج، هذا رغم فائدتها (و ربما نجاعتها) على المدى الطويل.

أغلب أفراد العينة يثقون برؤسائهم لما يعطون النصائح، و من جهة أخرى يتحلون بروح التآلف و التآخي بين زملائهم، إذ يعلمونهم ما تعلموا من برامج التكوين. كل هذا للوصول إلى أن ما تقدم من نتائج يفيد و يساعد في تطوير و تحسين المسار المهني لهؤلاء المستجوبين، حيث اقترحوا أن يكون تطوير المسار المهني جزءا من إستراتيجية المؤسسة.

3. معوقات نجاح التدريب و التكوين في المؤسسة الجزائرية:

يتسم التدريب و 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 و تنقسم أهداف التدريب و التكوين إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

- ✓ أهداف المنصب الذي يشغله الفرد: 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 و مادية 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 عمليتي التكوين والتدريب رهينة قرارات عشوائية غير مبنية على أسس موضوعية، فالعمل على إرساء ممارسات تسيير الموارد البشرية أضحي ضرورة ملحة لمختلف المؤسسات، وذلك من أجل القيام بعمليتي التدريب و التكوين في أحسن مستوى ومواكبة التطورات الحاصلة في هذا الميدان.

● عدم تحديد الحاجات التدريبية:

يقصد بالحاجيات التدريبية ذلك الفارق بين الحد الأدنى لمستوى الموظف المعرفي والمهاري للقيام بعمل معين و المستوى المعرفي والمهاري الواجب توفره للقيام بذلك العمل لذلك تسعى مصلحة تسيير الموارد البشرية

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

إلى تحديد الحاجيات التدريبية وتخصيص مبالغ مالية معتبرة وتخصيص الوقت والجهد اللازمين لإنجاح هذه العملية ولا يتم هذا ولا يتم هذا إلا عن طريق التخطيط الجيد.

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

• عدم وجود الترابط بين البرنامج التدريبي و الجانب السلوكي للموظفين:

تركز البرامج التدريبية على تلقين الموظفين مهارات ومعارف جديدة تتعلق بوظيفة معينة دون النظر إلى أهداف المتدرب جوانبه الشخصية واتجاهاته و سلوكياته 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 التدريب والتكوين 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 التدريب و التكوين في المؤسسة الجزائرية:

تسعى المؤسسات إلى الوصول إلى الأهداف المرجوة من عمليتي التدريب والتكوين ولا يتم ذلك إلا عن

طريق:

• إن جعل الهدف التدريبي يتصف بمجموعة من السمات بحيث يكون واضح وقابل للقياس في

بالكمية والزمن و بنوعية معينة يضمن عدم تشتت الجهود و توجيهها نحو هذا الهدف عن طريق

القيام بمجموعة من الإجراءات (وضع برامج، تحديد مواضيع التدريب، 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 و المستوى 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 الفرد داخل المؤسسة أثناء العمل وتفاعله مع الجماعة لغرض فهمه من أجل الوقوف عند نقاط الضعف و القوة لديه، فنقاط القوة يتم تعزيزها وتطويرها أما النقاط السلبية فيم تداركها وتصحيحها قدر الإمكان، إن هذا التشخيص يسمح بتليين المواقف وجعل الاتجاهات السائدة أكثر إيجابية نحو العمل والتعاون والمشاركة، كما يسمح أيضا بجعل أهداف التدريب التي تريدها المؤسسة تتقارب مع الأهداف الشخصية للموظف؛
- قيام المسؤولين بتجسيد خلال البرامج التدريبية نشر ودعم ثقافة التعاون الوظيفي، العم ل الجماعي، حث الموظفين على جمع ومعالجة المعلومات وتوزيعها قصد استفادة الجميع منها و إيجاد سيناريوهات لاتخاذ القرارات عن طريق المشاركة؛
- تقييم برامج التدريب والتكوين تقييم علمياً وموضوعياً 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 الأفراد 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 التدريب، والذي يفضل أن يكون مؤهلاً تأهيلاً جامعياً وفنياً، وله إلمام بكل التطورات والتغيرات التي تحدث في العالم الخارجي للمؤسسة، كما لا بد وان يكون له خبرة سابقة في مجال التدريب والتكوين. بالإضافة إلى النتائج الرئيسية المقدمة أعلاه، سنعطي بعض النتائج الإضافية التي ارتأيناها مهمة:
1. إن المؤسسات الحديثة مسؤولة عن رفع مستوى موظفيها مهنياً 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 للتعليم إلا في إطار التدريب داخل المؤسسة.
 2. إن النشاط التدريب والتكوين يهدف إلى إحداث تغيير ملموس في مهارات الموظفين بما يحقق أهداف المؤسسة فهو موجود لضمان مصالحها.
 3. برامج التدريب والتكوين التي تقام داخل المؤسسة تلي الحاجيات الفعلية للمؤسسة وتقابل ما يحتاجه الأفراد نتيجة نقص المعارف والمهارات.

4. برامج التدريب والتكوين تختلف داخل المستوى التنظيمي الواحد وبتالي فهي تختلف على طول المسار المهني.

5. التدريب والتكوين 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 التدريبي والتكويني لا بد أن يراعي هذه الفروق والاختلافات الفردية.

7. التدريب والتكوين عملية مستمرة فهي تستمر طوال مساره المهني.

بناء على ما تقدم من استقصاء و نتائج، سنحاول إعطاء بعض الاقتراحات لمؤسساتنا الجزائرية:

- رصد و تحديد المنافسين الأساسيين الذين يجب التخطيط و الإعداد لمواجهةهم و محاولة التفوق عليهم، و محاولة الكشف عن سياسة مواردهم البشرية خاصة من حيث التكوين؛
- تكوين و تنمية القدرات الذاتية للتطوير و الابتكار، و تعميق الصلة مع مراكز البحث و التطوير؛

• تماشي برامج التدريب مع مستوى التقدم التقني و الإداري في المؤسسة؛

- إعادة اعتبار التدريب و التكوين في معتقدات المؤسسة من كونه تكميليا و تجميلا إلى كونه ركنا جوهريا في البناء الإداري الإستراتيجي للمؤسسة.

وأخيرا يتوجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تصميم نظام معلومات خاص بها 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 و المراجع:

- عمر وصقي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي " دار وائل للنشر ط 1، سنة 2005.
- عبد المحسن عبد المحسن " إدارة الموارد البشرية " مدير مركز التدريب الإداري، 2002.
- نجلة حسين مرتجي " المعرفة العلمية للممارسات الإدارية الحديثة لإدارة و تنمية 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.

• بـسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية"، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة (مصر) ط1، 2005.

• Jaques Soyer, « **Fonction formation** », éditions 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